



**Hotărârea nr. 315/18.12.2024**

*cu privire la aprobarea*

**modificării Metodologiei privind evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului didactic auxiliar și a personalului administrativ**

În temeiul Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 1107/11.12.2024 cu privire la înaintarea către Senatul ASE a propunerii de modificare a Metodologiei privind evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic;

În conformitate cu prevederile art. 137 alin. (2) lit. k) din Legea învățământului superior nr. 199/2023, cu modificările și completările ulterioare, ale art. 39 alin. (15) lit. k) din Carta Academiei de Studii Economice din București, ale art. 1 alin. (7), ale art. 3 alin. (15) lit. k) și ale art. 14 alin. (1) lit. d) din Regulamentul de organizare și funcționare a Senatului ASE;

Senatul Academiei de Studii Economice din București

**Hotărăște**

**Art. 1.** Aprobarea modificării Metodologiei privind evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului didactic auxiliar și a personalului administrativ, conform anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

**Art. 2.** Consiliul de Administrație duce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

**Președinte Senat,**

**Prof. univ. dr. Gheorghe HURDUZEU**

**Cancelar Senat,**

**Conf. univ. dr. Răzvan-Andrei CORBOȘ**

**Avizat pentru legalitate,**

**Director Direcția Juridică și Contencios Administrativ**

**Consilier Juridic Elena GĂMAN**

## METODOLOGIA

### *privind evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului didactic auxiliar și administrativ*

Art. 1 (1) Prezenta metodologie stabilește principiile, metodele, etapele și criteriile pe baza cărora se va efectua evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic angajat al Academiei de Studii Economice din București (ASE) cu contract individual de muncă, în conformitate cu prevederile legale.

(2) Prezenta metodologie are ca obiectiv principal asigurarea unui sistem motivațional, care să determine creșterea performanțelor profesionale individuale, în vederea promovării în gradele sau treptele profesionale imediat superioare.

Art. 2 (1) Evaluarea performanțelor profesionale individuale se bazează pe aprecierea în mod sistematic și obiectiv a randamentului, a calității muncii, a comportamentului, a inițiativei, a eficienței și creativității, pentru fiecare salariat.

(2) În cazul salariaților care cumulează mai multe funcții, evaluarea se va face pentru fiecare post ocupat, existent în statul de funcții didactice auxiliare și nedidactice, indiferent de forma de finanțare a postului. În această categorie se încadrează și cadrele didactice care ocupă în sistem cumul de funcții un post didactic auxiliar sau nedidactic.

(3) Prezenta metodologie se aplică unitar și nediscriminatoriu, indiferent de modul de ocupare a postului didactic auxiliar sau nedidactic: pe perioadă nedeterminată, pe perioadă determinată, cu normă întreagă sau cu timp parțial.

Art. 3 (1) Evaluarea performanțelor profesionale individuale trebuie făcută cu probitate, deontologie profesională, realism și obiectivitate de către conducătorul ierarhic superior al persoanei evaluate.

(2) Evaluatorul este persoana cu funcție/atribuții de conducere din cadrul structurii interne în care își desfășoară activitatea angajatul evaluat, astfel:

- a) persoană care deține funcția de conducere / coordonare, pentru salariații din subordine;
- b) persoană aflată într-o funcție ierarhică superioară, pentru personalul cu funcții de conducere;
- c) persoana care ocupă funcția de conducere imediat inferioară celei de rector, pentru salariații aflați în coordonarea sau în subordinea directă a acesteia;

- d) Directorul General Administrativ, pentru directorii de direcții aflați în coordonarea directă a acestuia;
- e) Directorul de departament, pentru personalul din cadrul departamentelor;
- f) Decanul, pentru secretarul șef de facultate;
- g) Rectorul, pentru:
  - i. salariații cu funcții de conducere din structurile interne pe care le coordonează;
  - ii. salariații din structurile interne care nu au personal de conducere și se află în subordinea directă a acestuia;
  - iii. pentru salariații care au calitatea de conducători ai instituțiilor/persoanelor juridice publice aflate în subordinea, coordonarea ori sub autoritatea ASE și pentru adjuncții acestora.

(3) Rectorul poate delega prin act administrativ competența de realizare a evaluării către o persoană care ocupă o funcție de conducere imediat inferioară, după caz.

Art. 4 (1) Activitatea profesională se apreciază anual, ca urmare a evaluării performanțelor profesionale individuale, prin acordarea unuia dintre calificativele: „foarte bine”, „bine”, „satisfăcător” sau „nesatisfăcător”.

(2) Perioada de evaluare este cuprinsă între 01 ianuarie și 31 martie a anului următor perioadei evaluate, pentru toți salariații care au desfășurat activitate minimum 6 luni în anul calendaristic pentru care se realizează evaluarea.

(3) În mod excepțional, evaluarea performanțelor anuale individuale se realizează pentru o altă perioadă în oricare dintre următoarele situații:

- a) la suspendarea, modificarea locului de muncă, modificarea felului muncii sau încetarea raporturilor de muncă ale personalului contractual în condițiile legii, dacă perioada efectiv lucrată este de cel puțin 30 de zile consecutive;
- b) la suspendarea, modificarea locului de muncă, modificarea felului muncii sau încetarea raportului de serviciu ori, după caz, a raportului de muncă al evaluatorului, în condițiile legii, dacă perioada efectiv coordonată este de cel puțin 30 de zile consecutive;
- c) atunci când pe parcursul perioadei evaluate salariatul este promovat.

(4) Evaluarea realizată în situațiile prevăzute la alin. (3) se numește evaluare parțială și se realizează la data sau în termen de 10 zile lucrătoare de la data intervenirii situațiilor prevăzute la alin. (3), fiind luată în considerare la evaluarea anuală.

(5) Calificativul acordat ca urmare a evaluării în cazurile prevăzute la alin. (3) va fi avut în vedere la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale.

Art. 5 (1) Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale se va realiza pe baza următoarelor criterii:

- a) cunoștințe profesionale și abilități;
  - b) calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate;
  - c) perfecționarea pregătirii profesionale;
  - d) capacitatea de a lucra în echipă;
  - e) comunicare;
  - f) disciplină;
  - g) rezistență la stres și adaptabilitate;
  - h) capacitatea de asumare a responsabilității;
  - i) integritate și etică profesională.
- (2) Angajații care exercită, cu caracter temporar o funcție de conducere vor fi evaluați, pentru perioada exercitării funcției, conform criteriilor stabilite pentru funcția de conducere respectivă.
- (3) După caz, în funcție de specificul activității și de atribuțiile exercitate efectiv de către persoana evaluată, pot fi stabilite criterii suplimentare de evaluare de către conducătorul ierarhic superior.
- (4) În vederea realizării componenteii evaluării performanțelor profesionale individuale, la începutul perioadei evaluate persoana care are calitatea de evaluator stabilește obiectivele individuale pentru personalul a cărui activitate o coordonează și indicatorii de performanță utilizați în evaluarea gradului și modului de atingere a acestora, în raport cu atribuțiile din fișa postului, cunoștințele teoretice și practice și abilitățile necesare.
- (5) Indicatorii de performanță prevăzuți la alin. (4) se stabilesc pentru fiecare obiectiv individual, în conformitate cu nivelul atribuțiilor titularului funcției, prin raportare la cerințele privind cantitatea și calitatea muncii prestate.
- (6) În toate situațiile, obiectivele individuale și indicatorii de performanță se aduc la cunoștința personalului la începutul perioadei evaluate.
- (7) Obiectivele individuale și indicatorii de performanță pot fi revizuiți trimestrial sau ori de câte ori intervin modificări în activitatea ori în structura organizatorică a instituției publice.

Art. 6 Etapele procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale sunt:

- a) completarea raportului de autoevaluare de către persoana evaluată;
- b) completarea raportului de evaluare de către evaluator;
- c) interviul;
- d) semnarea raportului de evaluare.

Art. 7 (1) Persoana evaluată completează raportul de autoevaluare în care prezintă gradul de îndeplinire a atribuțiilor stabilite prin fișa postului și acordă note de la 1 (reprezentând nivel minim) la 5 (reprezentând nivel maxim), nota exprimând aprecierea proprie a gradului de îndeplinire pentru fiecare obiectiv individual, indicator de performanță, criteriu sau subcriteriu prevăzut în raportul de autoevaluare (Anexele 1a, 1b). O dată cu acordarea calificativelor, persoana evaluată este obligată să menționeze la rubrica *Comentarii* motivul/motivetele pentru care consideră că se autoapreciază cu respectivul calificativ.

(2) Pentru criteriile de evaluare care au în componență subcriterii, nota fiecărui criteriu va fi media aritmetică a notelor acordate pentru subcriterii.

(3) Nota finală a evaluării reprezintă media aritmetică dintre nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor și nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare.

(4) Pe baza criteriilor menționate la art. 5, evaluatorul completează raportul de evaluare (Anexele 2a, 2b, după caz) și acordă note care exprimă aprecierea proprie a gradului de îndeplinire pentru fiecare criteriu sau subcriteriu prevăzut în acesta, respectând aceleași principii de notare/evaluare prevăzute la alineatele (1) – (3).

(5) Ca un ghid în vederea acordării notelor, atât persoana evaluată, cât și evaluatorul vor folosi ca îndrumar *Grila de evaluare a criteriilor de performanță în vederea acordării notelor pentru fiecare criteriu și subcriteriu de evaluare*, care se găsește în Anexa 3.

(6) Calificativul final al autoevaluării și al evaluării se stabilește pe baza notei finale, după cum urmează:

a) între 1,00 – 2,50 = **nesatisfăcător**.

Performanța este cu mult sub standard. În acest caz, se va evalua posibilitatea menținerii angajatului pe postul respectiv;

b) între 2,51 – 3,50 = **satisfăcător**.

Performanța este la nivelul minim al standardelor sau puțin deasupra lor. Acesta este nivelul minim acceptabil al performanțelor care trebuie atins și de angajații mai puțin competenți sau lipsiți de experiență;

c) între 3,51 – 4,50 = **bine**.

Performanța se situează în limitele superioare ale standardelor și ale performanțelor realizate de către ceilalți angajați;

d) între 4,51 – 5,00 = **foarte bine**.

Persoana necesită o apreciere specială întrucât performanțele sale se situează peste limitele superioare ale standardelor și performanțelor celorlalți angajați.

Art. 8 (1) După completarea evaluării proprii, șeful ierarhic va organiza o întâlnire cu fiecare salariat din subordine pentru a-i oferi feedback și pentru a defini obiectivele perioadei următoare de

evaluare. Împreună discută rezultatele evaluării și ajung la o înțelegere cu privire la sarcinile desemnate.

(2) Principalele obiective ale întâlnirilor pentru evaluarea performanței sunt:

- a) să ofere și să se primească feedback pentru rezultatele muncii angajaților;
- b) să sprijine și să motiveze angajații pentru a-și îmbunătăți rezultatele;
- c) să evalueze și să discute despre potențialul de îmbunătățire și de avansare în carieră;
- d) să ofere îndrumare pentru dezvoltarea carierei;
- e) să concretizeze și să discute detaliile instruirii;
- f) să-i avertizeze pe cei care se prezintă într-un mod nesatisfăcător;
- g) să definească sarcinile și obiectivele pentru viitor.

(3) Întâlnirea pentru evaluarea performanței trece prin următorii pași:

- a) întâlnirea începe cu o scurtă revizuire a progresului angajaților și o revizuire de la ultima evaluare;
- b) se ascultă opiniile angajatului evaluat, care vorbește despre cele mai semnificative succese și eșecuri ale sale, de la data ultimei evaluări și până în prezent;
- c) se discută despre opinia managerului cu privire la aceste succese și eșecuri;
- d) angajatul are dreptul de a-și împărtăși opinia privind modul în care poate lucra mai eficient și care ar fi avantajul acestui mod de lucru;
- e) sunt discutate toate nevoile de instruire și îmbunătățire ce pot apărea.

(4) În cazul în care între persoana evaluată și evaluator există diferențe de opinie asupra consemnărilor făcute, comentariile persoanei evaluate se consemnează în raportul de evaluare.

(5) În cazul în care angajatul accepta feedback-ul și obiectivele stabilite pentru perioada următoare, atunci semnează raportul de evaluare împreună cu șeful ierarhic.

(6) Raportul de evaluare semnat se înaintează contrasemnatarului.

(7) Are calitatea de contrasemnatar:

- a) persoana care ocupă o funcție de conducere ierarhic superioară evaluatorului, potrivit organigramei ASE, pentru personalul contractual de conducere aflat în subordine sau în coordonarea directă și pentru personalul contractual de execuție pentru care calitatea de evaluator aparține persoanei de conducere direct subordonate contrasemnatarului;
- b) persoana care ocupă funcția de conducere imediat inferioară rectorului, pentru personalul contractual aflat în coordonarea sau în subordinea directă.

(8) În situația în care, potrivit organigramei ASE, nu există o persoană care să aibă calitatea de contrasemnatar potrivit alin. (7), raportul de evaluare nu se contrasemnează.

(9) Raportul de evaluare nu se aprobă.

Art. 9 (1) Angajații nemulțumiți de rezultatul evaluării pot să îl conteste la rector.

- (2) Contestația se formulează în termen de 5 zile lucrătoare de la luarea la cunoștință de către persoana evaluată a raportului de evaluare prin orice mijloc de comunicare (prin email, prin poștă cu confirmare de primire, prin înmânare personală sub semnătură) și se soluționează în termen de 10 zile lucrătoare de la data expirării termenului de depunere a contestației.
- (3) Rectorul ASE va nominaliza o comisie formată din trei membri care va soluționa contestația pe baza raportului de autoevaluare și a raportului de evaluare. Pentru o analiză pertinentă, comisia va invita pentru discuții persoana evaluată, pe evaluator și pe contrasemnatar și va prezenta rectorului rezultatul analizei contestației, precum și propuneri privind soluționarea acesteia.
- (4) Rectorul pe baza propunerilor comisiei de soluționare a contestației, poate admite contestația, caz în care raportul de evaluare se modifică în mod corespunzător, sau respinge motivat contestația.
- (5) Rezultatul contestației se comunică persoanei evaluate în termen de 3 zile lucrătoare de la soluționarea contestației.
- (6) Angajații nemulțumiți de modul de soluționare a contestației formulate se pot adresa instanțelor contencioase administrative, în condițiile legii.
- (7) Angajații evaluați direct de către rectorul ASE, care sunt nemulțumiți de rezultatul evaluării, se pot adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

Art. 10 Dacă la evaluare angajatul primește calificativul „nesatisfăcător”, se consideră că aceasta nu corespunde cerințelor postului și se va proceda în conformitate cu prevederile legislației muncii în vigoare.

Art. 11 (1) În termen de 10 zile lucrătoare de la finalizarea perioadei de evaluare, Direcția Resurse Umane va elabora și va prezenta conducerii ASE un raport referitor la rezultatele evaluării performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic.

(2) Direcția Resurse Umane poate propune conducerii ASE utilizarea rezultatelor obținute din evaluări, în scopul:

a) pregătirii și perfecționării personalului pentru:

- i. definirea profilului viitor al competențelor și abilităților, corespunzător fiecărui post;
- ii. monitorizarea raportului rezultate / cost, obținut în urma activității de pregătire /perfecționare;
- iii. elaborarea programelor (strategiei de pregătire continuă a personalului) prin stabilirea unui plan de pregătire continuă pentru fiecare angajat și prin evaluarea resurselor financiare necesare acestui scop.

- b) recrutării/selecționării personalului la elaborarea sau la realizarea unor programe / proiecte;
- c) determinării evoluției performanțelor profesionale individuale în timp;
- d) acordării de stimulente, premii, prime, gradații de merit, alte bonusuri, în condițiile legii.

Art. 12 Pentru a participa la un concurs de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare, un angajat trebuie să fi obținut calificativul „foarte bine” la evaluarea performanțelor profesionale individuale cel puțin de două ori în ultimii 3 ani.

Art. 13 Anexele 1a, 1b, 2a, 2b și 3 fac parte integrantă din prezenta metodologie.

Prezenta metodologie a fost aprobată de Senatul Academiei de Studii Economice din București în ședința din 18 decembrie 2024.

Președinte Senat,

Prof. univ. dr. Gheorghe Hurduzeu

Rector,

Prof. univ. dr. Nicolae Istudor



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI  
Facultatea / Departamentul / Direcția / Serviciul / Biroul .....

**RAPORT DE AUTOEVALUARE**  
pentru personalul de execuție

Date generale:

Numele, prenumele	
Funcția deținută	
Perioadă evaluate	De la: Până la:
Participare la programe de formare /	1. .... 2. ....

**A. Autoevaluarea îndeplinirii atribuțiilor din fișa postului**

*Descrieți succint acțiunile principale întreprinse și deciziile luate în vederea eficientizării activității compartimentului din care faceți parte, îmbunătățirii performanței și realizării atribuțiilor din fișa postului. Menționați, dacă este cazul, și activitățile desfășurate suplimentar:*

--

**B. Autoevaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale**

**1. Autoevaluarea îndeplinirii obiectivelor stabilite pentru perioada evaluată**

Nr. crt.	Obiective stabilite pentru perioada evaluate	% din timp	Indicatori de performanță	Realizat (pondere) %	Notare
1					
2					
3					

**Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor (media aritmetică a notelor fiecărui obiectiv): .....**

**2. Autoevaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale**

Nr. crt.	Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale:	Notă	Comentarii
1	Cunoștințe profesionale, experiență și abilități: - capacitatea profesională în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini, în mod optim, sarcinile și atribuțiile de serviciu; - aplicarea corectă și eficientă a cunoștințelor; - cunoștințe profesionale actualizate la zi; - înțelegerea cerințelor postului; - valorificarea experienței dobândite (seminarii, susținere conferințe, mese rotunde, formatori cursuri, coordonare / instruire stagiaari).		
2	Calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate:		

	- capacitatea de a rezolva problemele, de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă prin identificarea soluțiilor adecvate; - identificarea deficiențelor și adoptarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora; - capacitatea de încadrare a sarcinilor și lucrărilor în termenele impuse și / sau convenite; - atitudinea pozitivă față de ideile noi; - inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate;		
<b>3</b>	<b>Perfecționarea pregătirii profesionale</b>		
<b>4</b>	<b>Capacitatea de a lucra în echipă</b>		
<b>5</b>	Comunicare: - capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient, în formă scrisă și orală; - capacitatea de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite; - capacitatea de reprezentare, în limita competenței, a instituției, în conformitate cu importanța acesteia.		
<b>6</b>	<b>Disciplină</b>		
<b>7</b>	<b>Rezistență la stres și adaptabilitate</b>		
<b>8</b>	<b>Capacitatea de asumare a responsabilității</b>		
<b>9</b>	Condiții de muncă: - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale.		
<b>10</b>	Integritate și etică profesională (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale).		
<b>Nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare (media aritmetică a notelor acordate fiecărui criteriu de evaluare)</b>			

**Nota finală a autoevaluării (nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor + nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare)/2:**

.....

**Calificativul final autoacordat este: .....**

- pentru un punctaj între 1,00 și 2,50, se acordă calificativul „nesatisfăcător”.
- pentru un punctaj între 2,51 și 3,50, se acordă calificativul „satisfăcător”.
- pentru un punctaj între 3,51 și 4,50, se acordă calificativul „bine”.
- pentru un punctaj între 4,51 și 5,00, se acordă calificativul „foarte bine”.

Data completării	
Semnătura angajatului	

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI  
Facultatea / Departamentul / Direcția / Serviciul / Biroul .....

**RAPORT DE AUTOEVALUARE**  
pentru personalul de conducere

Date generale:

Numele, prenumele	
Funcția deținută	
Perioadă evaluate	De la: Până la:
Participare la programe de formare /	1. .... 2. ....

**A. Autoevaluarea îndeplinirii atribuțiilor din fișa postului**

*Descrieți succint acțiunile principale întreprinse și deciziile luate în vederea eficientizării activității compartimentului din care faceți parte, îmbunătățirii performanței și realizării atribuțiilor din fișa postului. Menționați, dacă este cazul, și activitățile desfășurate suplimentar:*

--

**B. Autoevaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale**

**1. Autoevaluarea îndeplinirii obiectivelor stabilite pentru perioada evaluată**

Nr. crt.	Obiective stabilite pentru perioada evaluate	% din timp	Indicatori de performanță	Realizat (pondere) %	Notare
1					
2					
3					

Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor (media aritmetică a notelor fiecărui obiectiv): .....

**2. Autoevaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale**

Nr. crt.	Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale:	Notă	Comentarii
1	Cunoștințe profesionale, experiență și abilități: - capacitatea profesională în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini, în mod optim, sarcinile și atribuțiile de serviciu; - aplicarea corectă și eficientă a cunoștințelor; - cunoștințe profesionale actualizate la zi; - înțelegerea cerințelor postului; - valorificarea experienței dobândite (seminarii, susținere conferințe, mese rotunde, formatori cursuri, coordonare / instruire stagiați).		
2	Calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate: - capacitatea de a rezolva problemele, de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă prin identificarea		

	soluțiilor adecvate; - identificarea deficiențelor și adoptarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora; - capacitatea de încadrare a sarcinilor și lucrărilor în termenele impuse și / sau convenite; - atitudinea pozitivă față de ideile noi; - inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate;		
<b>3</b>	<b>Perfecționarea pregătirii profesionale</b>		
<b>4</b>	<b>Capacitatea de a lucra în echipă</b>		
<b>5</b>	Comunicare: - capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient, în formă scrisă și orală; - capacitatea de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite; - capacitatea de reprezentare, în limita competenței, a instituției, în conformitate cu importanța acesteia.		
<b>6</b>	<b>Disciplină</b>		
<b>7</b>	<b>Rezistență la stres și adaptabilitate</b>		
<b>8</b>	<b>Capacitatea de asumare a responsabilității</b>		
<b>9</b>	Condiții de muncă: - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale.		
<b>10</b>	Integritate și etică profesională (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale).		
<b>11</b>	Judecată și impactul deciziilor: - capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ; - capacitatea de a-și asuma riscurile; - responsabilitate pentru deciziile luate; - calitatea deciziilor luate.		
<b>12</b>	Influență, coordonare și supervizare: - capacitatea de a stabili modul de realizare a activităților la nivel de echipă / individ; - capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate; - capacitatea de a repartiza în mod echilibrat și echitabil atribuțiile și obiectivele, de a gestiona eficient activitatea personalului subordonat, prin crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv de muncă, sprijin, motivare și dezvoltare profesională.		
<b>Nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare (media aritmetică a notelor acordate fiecărui criteriu de evaluare)</b>			

**Nota finală a autoevaluării (nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor + nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare)/2:**

.....

**Calificativul final autoacordat este: .....**

- pentru un punctaj între 1,00 și 2,50, se acordă calificativul „nesatisfăcător”.
- pentru un punctaj între 2,51 și 3,50, se acordă calificativul „satisfăcător”.
- pentru un punctaj între 3,51 și 4,50, se acordă calificativul „bine”.
- pentru un punctaj între 4,51 și 5,00, se acordă calificativul „foarte bine”.

Data completării	
Semnătura angajatului	

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI  
Facultatea / Departamentul / Direcția / Serviciul / Biroul .....

**RAPORT DE EVALUARE**  
a performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic  
care ocupă posturi de execuție

Motivul evaluării: anuală

Alte motive: \_\_\_\_\_

Numele și prenumele persoanei evaluate			
Funcția			
Numele și prenumele evaluatorului			
Funcția			
Perioada evaluată	De la:	Până la:	
Calificative obținute în ultimii 3 ani	I	II	III
Programe de formare / instruire la care persoana evaluată a participat în perioada evaluată	1. .... 2. ....		

**1. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor stabilite pentru perioada evaluată**

Nr. crt.	Obiective stabilite pentru perioada evaluate	% din timp	Indicatori de performanță	Realizat (pondere) %	Notare
1					
2					
3					

Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor (media aritmetică a notelor fiecărui obiectiv): .....

**2. Evaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale**

Nr. crt.	Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale:	Notă	Comentarii
1	Cunoștințe profesionale, experiență și abilități: - capacitatea profesională în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini, în mod optim, sarcinile și atribuțiile de serviciu; - aplicarea corectă și eficientă a cunoștințelor; - cunoștințe profesionale actualizate la zi; - înțelegerea cerințelor postului; - valorificarea experienței dobândite (seminarii, susținere conferințe, mese rotunde, formatori cursuri, coordonare / instruire stagiaari).		
2	Calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate: - capacitatea de a rezolva problemele, de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă prin identificarea soluțiilor adecvate; - identificarea deficiențelor și adoptarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora; - capacitatea de încadrare a sarcinilor și lucrărilor în termenele impuse și / sau convenite; - atitudinea pozitivă față de ideile noi; - inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate;		
3	<b>Perfecționarea pregătirii profesionale</b>		
4	<b>Capacitatea de a lucra în echipă</b>		
5	Comunicare: - capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient, în formă scrisă și orală; - capacitatea de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite; - capacitatea de reprezentare, în limita competenței, a instituției, în conformitate cu importanța acesteia.		

<b>6</b>	<b>Disciplină</b>		
<b>7</b>	<b>Rezistență la stres și adaptabilitate</b>		
<b>8</b>	<b>Capacitatea de asumare a responsabilității</b>		
<b>9</b>	Condiții de muncă: - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale.		
<b>10</b>	Integritate și etică profesională (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale).		
<b>Nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare (media aritmetică a notelor acordate fiecărui criteriu de evaluare)</b>			

Nota finală a evaluării (nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor + nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare)/2:

.....

Calificativul final acordat este: .....

- pentru un punctaj între 1,00 și 2,50, se acordă calificativul „nesatisfăcător”.
- pentru un punctaj între 2,51 și 3,50, se acordă calificativul „satisfăcător”.
- pentru un punctaj între 3,51 și 4,50, se acordă calificativul „bine”.
- pentru un punctaj între 4,51 și 5,00, se acordă calificativul „foarte bine”.

Întrebări pentru angajat:

- Cum ati evalua perioada scursa de la ultima evaluare, din punctul dvs. de vedere si de ce?
- Care dintre rezultatele dvs. considerati ca este cel mai important?
- Ce considerati ca este cel mai dificil in privinta activitatii pe care o desfasurati?
- Ce tipuri de cursuri, specializari ori alte tipuri de instruire ati urmat?
- In ce tip de sarcini si activitati ati fi interesat sa fiti implicat in urmatoarea perioadă?

Planul individual de dezvoltare

1. Care sunt aptitudinile si abilitatile ce trebuie atinse si dezvoltate in cadrul prezentei pozitii in perioada urmatoare?
2. Care sunt activitatile necesare pentru dezvoltarea profesionala in urmatoarea perioadă?

Obiectivele și indicatorii de performanță pentru perioada urmatoare de activitate:

Obiectiv 1. ....

.....  
.....  
.....  
.....

Obiectiv 2. ....

.....  
.....  
.....  
.....

Programele de instruire recomandate să fie urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:	1..... 2..... 3.....
--	----------------------------

Comentariile / obiecțiile persoanei evaluate (dacă este cazul): ..... ..... .....
Numele și prenumele persoanei evaluate:
Semnătura persoanei evaluate:
Data:

Propuneri și comentarii ale evaluatorului (conducătorul ierarhic superior): ..... ..... .....
Numele și prenumele evaluatorului:
Funcția:
Semnătura evaluatorului:
Data:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează:

Funcția:

Semnătura persoanei care contrasemnează:

Data:

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Facultatea / Departamentul / Direcția / Serviciul / Biroul .....

## RAPORT DE EVALUARE

a performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic

care ocupă posturi de conducere

Motivul evaluării: anuală 

Alte motive: \_\_\_\_\_

Numele și prenumele persoanei evaluate			
Funcția			
Numele și prenumele evaluatorului			
Funcția			
Perioada evaluată	De la:	Până la:	
Calificative obținute în ultimii 3 ani	I	II	III
Programe de formare / instruire la care persoana evaluată a participat în perioada evaluată	1. .... 2. ....		

## 1. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor stabilite pentru perioada evaluată

Nr. crt.	Obiective stabilite pentru perioada evaluate	% din timp	Indicatori de performanță	Realizat (pondere) %	Notare
1					
2					
3					

Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor (media aritmetică a notelor fiecărui obiectiv): .....

## 2. Evaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale

Nr. crt.	Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale:	Notă	Comentarii
1	Cunoștințe profesionale, experiență și abilități: - capacitatea profesională în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini, în mod optim, sarcinile și atribuțiile de serviciu; - aplicarea corectă și eficientă a cunoștințelor; - cunoștințe profesionale actualizate la zi; - înțelegerea cerințelor postului; - valorificarea experienței dobândite (seminarii, susținere conferințe, mese rotunde, formatori cursuri, coordonare / instruire stagiaari).		
2	Calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate: - capacitatea de a rezolva problemele, de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă prin identificarea soluțiilor adecvate; - identificarea deficiențelor și adoptarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora; - capacitatea de încadrare a sarcinilor și lucrărilor în termenele impuse și / sau convenite; - atitudinea pozitivă față de ideile noi; - inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate;		
3	<b>Perfecționarea pregătirii profesionale</b>		
4	<b>Capacitatea de a lucra în echipă</b>		
5	Comunicare:		



	- capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient, în formă scrisă și orală; - capacitatea de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite; - capacitatea de reprezentare, în limita competenței, a instituției, în conformitate cu importanța acesteia.		
<b>6</b>	<b>Disciplină</b>		
<b>7</b>	<b>Rezistență la stres și adaptabilitate</b>		
<b>8</b>	<b>Capacitatea de asumare a responsabilității</b>		
<b>9</b>	Condiții de muncă: - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale.		
<b>10</b>	Integritate și etică profesională (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale).		
<b>11</b>	Judecată și impactul deciziilor: - capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ; - capacitatea de a-și asuma riscurile; - calitatea deciziilor luate.		
<b>12</b>	Influență, coordonare și supervizare: - capacitatea de a stabili modul de realizare a activităților la nivel de echipă / individ; - capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate; - capacitatea de a repartiza în mod echilibrat și echitabil atribuțiile și obiectivele, de a gestiona eficient activitatea personalului subordonat, prin crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv de muncă, sprijin, motivare și dezvoltare profesională.		
<b>Nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare (media aritmetică a notelor acordate fiecărui criteriu de evaluare)</b>			

Nota finală a evaluării (nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor + nota finală pentru îndeplinirea criteriilor de evaluare)/2:

.....

Calificativul final acordat este: .....

- pentru un punctaj între 1,00 și 2,50, se acordă calificativul „nesatisfăcător”.
- pentru un punctaj între 2,51 și 3,50, se acordă calificativul „satisfăcător”.
- pentru un punctaj între 3,51 și 4,50, se acordă calificativul „bine”.
- pentru un punctaj între 4,51 și 5,00, se acordă calificativul „foarte bine”.

#### Întrebări pentru angajat:

- Cum ati evalua perioada scursa de la ultima evaluare, din punctul dvs. de vedere si de ce?
- Care dintre rezultatele dvs. considerati ca este cel mai important?
- Ce considerati ca este cel mai dificil in privinta activitatii pe care o desfasurati?
- Ce tipuri de cursuri, specializari ori alte tipuri de instruire ati urmat?
- In ce tip de sarcini si activitati ati fi interesat sa fiti implicat in urmatoarea perioadă?

#### Planul individual de dezvoltare

1. Care sunt aptitudinile si abilitatile ce trebuie atinse si dezvoltate in cadrul prezentei pozitii in perioada urmatoare?
2. Care sunt activitatile necesare pentru dezvoltarea profesionala in urmatoarea perioadă?

**Obiectivele și indicatorii de performanță pentru perioada următoare de activitate:**

**Obiectiv 1.** .....

.....  
.....  
.....  
.....

**Obiectiv 2.** .....

.....  
.....  
.....  
.....

Programele de instruire recomandate să fie urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:	1..... 2..... 3.....
--	----------------------------

Comentariile /obiecțiile persoanei evaluate (dacă este cazul): ..... ..... .....
Numele și prenumele persoanei evaluate:
Semnătura persoanei evaluate:
Data:

Propuneri și comentarii ale evaluatorului (conducătorul ierarhic superior): ..... ..... .....
Numele și prenumele evaluatorului:
Funcția:
Semnătura evaluatorului:
Data:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează:

Funcția:

Semnătura persoanei care contrasemnează:

Data:

**Grila de evaluare a criteriilor de performanță în vederea acordării notelor pentru fiecare criteriu și subcriteriu de evaluare**

<b>Pentru personalul de execuție</b>	
<b>Criteriu</b>	<b>Subcriteriu</b>
<b>Cunostințe profesionale, experiență și abilități</b>	<b>Capacitatea profesională în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini, în mod optim, sarcinile și atribuțiile de serviciu</b>
	1p. – Nu are capacitatea profesionala necesara pentru indeplinirea in mod optim a sarcinilor de serviciu; deține lacune mari în privința cunoștințelor necesare, face greșeli mari în procesul de realizare a sarcinilor de serviciu.
	2p. – Are doar cunoștințe de bază, fapt care îi permite să îndeplinească la nivel minim sarcinile de serviciu; abilitățile profesionale sunt totuși insuficiente pentru realizarea atribuțiilor de serviciu; are o atitudine mediocra fata de ceea ce are de facut; sarcinile sunt indeplinite cu greseli si necesita supraveghere permanenta pentru indeplinirea acestora.
	3p. – In general, are cunoștințe profesionale fapt care îi permite să îndeplinească sarcinile de serviciu la un nivel normal, fără a excela în privința acestora, cu exceptia anumitor sarcini pentru care are intarzieri in executare, deoarece îi lipsesc cunoștințele profesionale necesare; deși uneori face greseli, necesita totusi supraveghere pentru indeplinirea sarcinilor.
	4p. - Are o capacitate profesională foarte bună în termeni de cunoștințe și abilități, își îndeplinește atribuțiile de serviciu la un nivel foarte bun, corect; are rareori nevoie de îndrumare din partea șefului ierarhic.
	5p. - Are cunoștințe profesionale excepționale, își indeplineste toate sarcinile la un nivel extrem de ridicat; nu necesita deloc supraveghere pentru indeplinirea la termen si corect a atributiilor de serviciu.
	<b>Aplicarea corectă și eficientă a cunoștințelor</b>
	1p. – Datorită lacunelor în ceea ce privește cunostintele profesionale, salariatul nu le aplică corect și eficient, face confuzii și greșeli mari în procesul de realizare a sarcinilor de serviciu.
	2p. – Cunostintele sunt aplicate la nivel minim, dar fără a fi eficiente, deoarece salariatului are lacune in educatia profesionala. Sarcinile sunt indeplinite cu greseli.
	3p. – In general, are cunoștințe profesionale sunt aplicate la un nivel corect, fapt care îi permite să îndeplinească sarcinile de serviciu la un nivel normal, fără a excela în privința acestora.
	4p. - Aplica foarte bine și eficient cunostintele, astfel incat știe cum sa isi indeplineasca atributiile de serviciu intr-o maniera coerenta.

	5p. - Are cunoștințe profesionale excepționale, le aplică la un nivel foarte înalt fără a crea confuzii și greseli nu necesita deloc supraveghere.
	<b>Cunoștințe profesionale actualizate la zi</b>
	1p. – Salariatul nu se preocupă deloc pentru actualizarea cunoștințelor profesionale, este delăsător, nu are inițiativa de a participa la vreun curs de formare și nici nu face nici o propunere în acest sens sefului ierarhic.
	2p. – Salariatul participa foarte rar la cursuri/evenimente pentru actualizarea cunoștințelor profesionale; din când în când mai citește pe Internet, dar numai atunci când este forțat de realizarea unei sarcini de serviciu și nu din inițiativa proprie.
	3p. – În general, salariatul are cunoștințele actualizate la zi în domeniul său de competență, dar doar cât să îi permită realizarea sarcinilor de serviciu, fără a avea în vedere dezvoltarea profesională dacă aceasta nu este legată de realizarea vreunei atribuții de serviciu.
	4p. - Salariatul are cunoștințele actualizate la zi și este dornic de a acumula informații profesionale noi. A participat la cursuri de formare pe cont propriu sau prin intermediul angajatorului.
	5p. - Salariatul are un simț deosebit de dezvoltare personală, este permanent interesat de actualizarea cunoștințelor profesionale, propune cursuri de formare la nivelul compartimentului. Urmărește permanent noutățile din domeniul său de competență.
	<b>Înțelegerea cerințelor postului</b>
	1p. – Salariatul nu înțelege deloc cerințele postului, nu înțelege ce i se cere în vederea realizării atribuțiilor de serviciu și nici nu face vreun efort în vederea depășirii acestei situații.
	2p. – Salariatul înțelege la un nivel redus ce are de făcut, pune foarte multe întrebări pentru realizarea sarcinilor de serviciu, trebuie să fie în permanență supravegheat și să i se explice ce și cum trebuie să facă pentru realizarea diverselor lucrări.
	3p. – Salariatul înțelege bine ce are de făcut, necesită un nivel mediu de îndrumare, mai mult în scopul de a valida parcurgerea diverselor etape pentru realizarea a ceea ce are de făcut, și își duce sarcinile de serviciu la bun sfârșit.
	4p. - Salariatul înțelege la un nivel înalt atribuțiile pe care le are, are nevoie rară de îndrumare.
	5p. - Salariatul nu are nevoie de nici un fel de îndrumare. Înțelege foarte clar ce are de făcut și, mai mult, își ajută și colegii în realizarea sarcinilor pe care le au.
	<b>Valorificarea experienței dobândite (seminarii, susținere conferințe, mese rotunde, formatori cursuri, coordonare / instruire stagiați).</b>
	1p. – Salariatul nu a valorificat deloc experiența dobândită prin participarea la seminarii, cursuri, programe de instruire etc. De asemenea, nu ajută la instruirea colegilor sau oferă ajutor acestora.

	2p. – Salariatul își valorifica la un nivel minim experiența, își ajută colegii răzări, fără a participa la vreun alt eveniment.
	3p. – Salariatul își colegii permanent, este un coleg de bază și uneori mai participă la diverse întâlniri în afara departamentului.
	4p. - Salariatul participă din când în când la evenimente la care este invitat și este solicitat și de alte departamente în vederea oferirii de instruiri.
	5p. - Salariatul participă deseori la evenimente, mese rotunde etc, fiind invitat atât în interiorul instituției, cât și în afara acesteia pentru susținerea de cursuri, instruiri etc.
<b>Calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate</b>	<b>Capacitatea de a rezolva problemele, de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă prin identificarea soluțiilor adecvate</b>
	1p. – Salariatul nu are capacitatea de a rezolva problemele fără îndrumarea unui coleg sau a șefului ierarhic; de obicei identifică soluții neadecvate la problemele de serviciu.
	2p. – Salariatul găsește soluții la problemele ușoare, dar și pentru acestea are nevoie de o confirmare din partea colegilor și a șefului ierarhic.
	3p. – Salariatul găsește soluții bune pentru depășirea dificultăților, din când în când mai validează cu colegii sau șeful ierarhic rezolvarile găsite.
	4p. - Salariatul identifică de cele mai multe ori soluțiile cele mai adecvate, are o capacitate bună de a rezolva problemele fără nici un fel de suport.
	5p. - Salariatul alege permanent cele mai bune soluții și rezolvarii, are o capacitate și intuiție excepționale de a rezolva problemele foarte rapid. Șeful ierarhic se bazează permanent pe el.
	<b>Identificarea deficiențelor și adoptarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora</b>
	1p. – Salariatul nu are capacitatea de a identifica nici un fel de deficiență și așteaptă ca șeful ierarhic sau colegii să îi spună dacă a greșit sau nu și ce trebuie să facă pentru a le remedia.
	2p. – Salariatul găsește soluții la deficiențele ușoare pe care le identifică, dar și pentru acestea are nevoie de o confirmare a măsurilor din partea colegilor și a șefului ierarhic.
	3p. – Salariatul găsește soluții bune pentru remedierea deficiențelor, adoptă măsurile bune, dar din când în când mai validează cu colegii sau șeful ierarhic rezolvarile găsite.
	4p. - Salariatul identifică de cele mai multe ori soluțiile cele mai adecvate, are o capacitate bună de a rezolva deficiențele fără nici un fel de suport.
	5p. - Salariatul alege permanent cele mai bune măsuri și rezolvarii, identifică deficiențele rapid și le rezolvă cu operativitate fără a mai aștepta vreă confirmare din partea șefului ierarhic.
	<b>Capacitatea de încadrare a sarcinilor și lucrărilor în termenele impuse și / sau convenite</b>

	1p. – Nu respecta deloc termenele limita, are o atitudine iresponsabila si indiferenta fata de sarcinile de serviciu si obiectivele stabilite, pe care le intocmeste cu greseli mari; Angajatul isi indeplineste sarcinile numai daca primeste instructiuni detaliate si supraveghere constanta din partea sefului direct
	2p. – Are doar cateva sarcini indeplinite, insa deseori nu respecta termenele ca urmare a lipsei de responsabilitate si a atitudinii mediocre fata de ceea ce are de facut; asteapta cu o atitudine pasiva sa i se spuna ce are de facut solicitand permisiune cu privire la probleme neimportante la locul de munca; sarcinile sunt indeplinite cu greseli si necesita supraveghere permanenta pentru indeplinirea acestora
	3p. – In general, respecta termenele limita si isi indeplineste sarcinile de serviciu, cu exceptia anumitor sarcini/obiectivelor de performanta pentru care are intarzieri in executare; are o responsabilitate buna, desi uneori face greseli, necesitand totusi supraveghere pentru indeplinirea sarcinilor/obiectivelor de performanta
	4p. - Respecta aproape fiecare termen stabilit pentru indeplinirea sarcinilor/obiectivelor de performanta; nivelul de responsabilitate fata de indeplinirea sarcinilor este foarte ridicat, in general le intocmeste corect, rareori necesitand supraveghere pentru indeplinirea lor
	5p. - Isi indeplineste toate sarcinile/obiectivele de performanta respectand termenele limita stabilite; are o responsabilitate exceptionala si nu necesita deloc supraveghere pentru indeplinirea la termen si corect a sarcinilor/obiectivelor de performanta.
	<b>Atitudinea pozitivă față de ideile noi</b>
	1p. – Salariatul are o atitudine permanent negativa fata de ideile noi, afisand o atitudine conservatoare, fara a fi deschis deloc catre nou. Respinge orice idee noua.
	2p. – Salariatul accepta din cand in cand cate o idee noua, dar in majoritatea timpului adopta aceeasi atitudine conservatoare. Este destul de dificil de convins sa accepte noul.
	3p. – Salariatul nu are probleme in a implementa sau aplica ideile noi, pe care le imbratiseaza atata timp cat il ajuta in rezolvarea corecta si la timp sarcinilor de serviciu. In acelasi timp, isi pastreaza si atitudinea conservatoare.
	4p. - Salariatul este deschis tuturor ideilor si cauta sa schimbe modul de lucru conservator cu unul nou, adaptat schimbarilor actuale.
	5p. - Salariatul cauta in permanentă aplicarea noului, are chiar idei inovatoare care sa schimbe procedurile de lucru conservatoare si reprezinta un model pentru ceilalti colegi in acest sens.
	<b>Inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate</b>
	1p. – Salariatul are o atitudine pasiva, nu are nici un fel de initiativa in realizarea sarcinilor; nu este proactiv si nu anticipeaza deloc eventualele probleme cauzate de neindeplinirea corecta si la timp a sarcinilor.

	2p. – Rareori ofera idei/ solutii noi in realizarea sarcinilor, dar nu le motiveaza si nici nu anticipeaza consecintele implementarii acestora; nivelul de anticipare al unor potentiale probleme este foarte mic. Are probleme cu intelegerea scopului responsabilitatilor pe care le are, necesitand supervizare si control din partea sefului direct.
	3p. – In general, isi indeplineste sarcinile, oferind uneori idei si sugestii pentru solutii mai eficiente. Necesita uneori indrumare din partea sefului direct; este un salariat de incredere si descurcarea.
	4p. - In mod frecvent are idei si solutii noi. Isi indeplineste in mod constant sarcinile de lucru, fie lucrând independent, fie in echipa. Cauta intotdeauna lucrurile noi, sarcinile care il provoaca pe care le indeplineste bine, fara a afecta rezolvarea sarcinilor curente, de rutina. Este un salariat motivat, care intotdeauna ofera idei intelepte atunci cand i se solicita ajutorul.
	5p. - In mod constant si proactiv este ingenios. Intotdeauna isi indeplineste la un nivel exceptional sarcinile de lucru, fie lucrând independent, fie in echipa. In mod repetat este interesat de nou si de sarcinile provocatoare, pe care le rezolva fara probleme. Cand i se solicita sprijinul, ofera judecati intelepte si solutii foarte bune, fiind un salariat extrem de motivat.
<b>Perfecționarea pregătirii profesionale</b>	<b>Perfecționarea pregătirii profesionale</b>
	1p. – Salariatul nu a participat la nici un curs de formare profesionala si evita participarea la astfel de activitati.
	2p. – Salariatul a participat rar la astfel de cursuri și denota o atitudine de suficiență, fără a fi interesat sa fie activ în autoperfecționare.
	3p. – In general, salariatul participa la cursuri de formare atunci cand sunt organizate, dar nu la toate care sunt organizate, deoarece nu pe toate le considera oportune sau de folos.
	4p. - Salariatul nu are probleme in participarea la cursurile de instruire, fiind o persoana care a lipsit extrem de rar, si care doreste sa se autoperfecționeze.
	5p. - Salariatul nu a lipsit de la nici un curs de formare, fiind un inovator chiar în a propune diverse programe de instruire care pot ajuta dezvoltarea profesionala a sa si a colegilor sai.
<b>Capacitatea de a lucra în echipă</b>	<b>Capacitatea de a lucra în echipă</b>
	1p. - Nu lucrează în echipă deloc. Nu are nici un fel de atitudine de oferire de suport față de colegii de serviciu. Nu are o atitudine cooperanta față de membrii colectivului, nu participa la dezbateri cu acestia pe teme profesionale, dorind mereu sa se eschiveze si sa nu ofere idei sau sprijin atunci cand i se solicita ajutorul sau cand este nevoie pentru realizarea unei lucrari comune.
	2p. – Incearca sa fie cooperant cu membri echipei, dar de regula are totusi unele retineri in a lucra in echipă. Se implica in activitati comune atunci cand acestea ii pot aduce un beneficiu propriu in viitor. Atitudinea de oferire de suport față de colegii de serviciu este destul de precară, deși încearcă să evite pe cât posibil acest lucru, pentru a nu fi apoi considerat vinovat în caz de eșec.

	3p. - În general, lucrează bine în echipă. Răspunde la solicitările colegilor, dar nu mai mult decât este necesar. Cooperează în realizarea lucrărilor comune de serviciu, dar nu vine cu idei noi în echipă și preferă să stea în banca lui dacă nu este întrebat sau solicitat.
	4p. – Lucrează foarte bine în echipă, oferă suport atunci când i se solicită ajutorul, vine cu idei noi și soluții de rezolvare rapidă și eficientă a problemelor. Este o persoană săritoare, care nu spune <i>nu</i> la solicitări.
	5p. – Excelează în ceea ce privește munca în echipă, foarte bun coleg, se oferă să ofere ajutor atunci când unul dintre colegi are nevoie de sprijin. Este mereu atent la cei din jur cu scopul de a ajuta. Nu îi este teamă să își asume responsabilități și oferă soluții excelente la problemele ridicate.
<b>Comunicare</b>	<b>Capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient, în formă scrisă și orală</b>
	1p. - În general nu comunica eficient și la momentul oportun cu ceilalți colegi, distorsionează mesajul, are lacune foarte mari în comunicarea verbală și în scris. Frecvent întrerupe conversația, nu este un ascultător eficient.
	2p. - Uneori esuează în a comunica direct și eficient, la momentul oportun. Are lacune în ceea ce privește exprimarea verbală și în scris; este inconsistent în a transmite mesajele mai departe către colegi și uneori nu este un ascultător eficient.
	3p. - De obicei comunica eficient, fără mari probleme, și transmite informațiile relevante în timp util. Vorbește și scrie clar și este un bun ascultător și înțelege mesajele bine.
	4p. - În mod frecvent comunica în mod eficient, clar, concis și într-o manieră organizată. Se face înțeles de către ceilalți și transmite mesajele către ceilalți fără distorsiuni. Își organizează în mod eficient transmiterea, atât în scris, cât și verbal, de informații și fapte dificil de comunicat.
	5p. - Întotdeauna comunica în mod foarte eficient, clar, concis și într-o manieră organizată și convingătoare. Demonstrează standarde foarte înalte în comunicarea scrisă și verbală, fiind capabil să genereze și să susțină prezentări de impact care să conducă la o maximizare a eficienței și productivității. Are abilitatea de a asculta și de a înțelege foarte bine gândurile și îngrijorările altor persoane pe baza cunoașterii foarte bune a limbajului corpului.
	<b>Capacitatea de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite</b>
	1p. - În general nu comunica eficient și la momentul oportun cu ceilalți colegi, distorsionează mesajul și nu se face înțeles. Nu oferă nici un fel de explicații cu privire la modul de realizare a sarcinilor de serviciu.
	2p. - Uneori esuează în a comunica direct și eficient, la momentul oportun, uită să transmită sarcinile de lucru, obiectivele stabilite sunt uneori neclare, dar încearcă să explice modul de rezolvare.
	3p. - De obicei explică eficient, fără mari probleme, și transmite informațiile relevante în timp util.
	4p. - În mod frecvent comunica în mod eficient, clar, concis și într-o manieră organizată. Se face înțeles de către ceilalți și transmite explicațiile către ceilalți fără distorsiuni.



	5p. - Intotdeauna comunica in mod foarte eficient, clar, concis si intr-o maniera organizata si convingatoare. Demonstreaza standarde foarte inalte in explicarea modurilor de rezolvare, ofera idei si solutii permanente.
	<b>Capacitatea de reprezentare, în limita competenței, a instituției, în conformitate cu importanța acesteia</b>
	1p. - In general nu are capacitatea de a reprezenta institutia, deoarece are lacune mari in comunicare si intelegere a situatiilor.
	2p. - Rareori i se pot acorda competente de reprezentare, dar numai pentru cazuri punctuale si de insemnatate mica.
	3p. - Poate reprezenta institutia fara probleme, dar numai pentru probleme fara mare importanta.
	4p. - Este o persoana cu abilitati foarte bune de comunicare si de reprezentare si de aceea ii pot fi acordate competente de reprezentare.
	5p. - Demonstreaza standarde foarte inalte in comunicare si relationare inter-umana si de cele mai multe ori reprezinta institutia pe linia sa de competenta.
<b>Disciplină</b>	<b>Disciplină</b>
	1p. – Salariatul încalcă în mod frecvent regulile de disciplina muncii; întârzie deseori la program; în timpul programului lipsește foarte des să-și rezolve probleme personale; este neglijent față de normele de protecția muncii și de prevenire a incendiilor, creează foarte des discuții negative între colegi printr-o atitudine lipsită de etică și colegialitate, menținând un climat de muncă tensionat.
	2p. - Salariatul încalcă regulile de disciplina muncii; are câteva întârzieri la program; în timpul programului uneori lipsește să-și rezolve probleme personale; respectă normele de protecția muncii și de prevenire a incendiilor, participă totuși la discuții negative între colegi, dar fără a menține un climat de muncă tensionat.
	3p. – Salariatul nu încalcă regulile de disciplina muncii; nu are întârzieri la program; foarte rar în timpul programului lipsește să-și rezolve probleme personale; respectă normele de protecția muncii și de prevenire a incendiilor, participă la discuții neutre între colegi, nu creează un climat de muncă tensionat.
	4p. - Salariatul respectă regulile de disciplina muncii; nu are întârzieri la program; nu lipsește în timpul programului să-și rezolve probleme personale; respectă normele de protecția muncii și de prevenire a incendiilor, participă la discuții constructive între colegi, creează un climat plăcut de muncă.
	5p. - Salariatul are o conduită exemplară față de regulile de disciplina muncii. Nu are întârzieri deloc la program; nu lipsește deloc în timpul programului să-și rezolve probleme personale; respectă cu strictețe normele de protecția muncii și de prevenire a incendiilor, provoacă și participă la discuții constructive între colegi, creează și întreține un climat plăcut de muncă, fiind un model între colegi.
<b>Rezistență la stres și adaptabilitate</b>	<b>Rezistență la stres și adaptabilitate</b>
	1p. – Salariatul nu are capacitatea de acțiune și de efort fizic/intelectual în condiții de stres. Nu execută activități în mod intens și eficient, în situații tensionate nu este capabil să se controleze și să își mențină calmul, își iese repede din

	fire și nu are capacitatea de adaptare la diferite situații care să îi permită să desfășoare o activitate eficientă.
	2p. – Salariatul nu are capacitatea de acțiune și de efort fizic/intelectual în condiții de stres, dar face eforturi pentru a se adapta. Nu execută activități în mod intens, în situații tensionate se controlează și încearcă să își mențină calmul, își iese rar din fire și face eforturi să se adapteze la diferite situații care să îi permită să desfășoare o activitate bună.
	3p. – Salariatul are capacitate de acțiune și de efort fizic/intelectual în condiții de stres, deși uneori îi ia mai mult timp să se adapteze. În situații tensionate se controlează și își menține calmul, își iese rar din fire și se adaptează la diferite situații apărute la locul de muncă.
	4p. – Salariatul are capacitate bună de acțiune și de efort fizic/intelectual în condiții de stres, rezistă bine la mai multe sarcini care trebuie rezolvate rapid, se adună imediat în situații tensionate, se controlează și își menține calmul și nu își iese din fire.
	5p. – Salariatul are capacitate excelentă de acțiune și de efort fizic/intelectual în condiții de stres, rezistă extrem de bine la mai multe sarcini care trebuie rezolvate rapid, se adună imediat în situații tensionate, încearcă să le prevină și creează rapid un climat care să detensioneze situația. Se controlează foarte bine și își menține calmul și nu își iese din fire niciodată.
<b>Capacitatea de asumare a responsabilității</b>	<b>Capacitatea de asumare a responsabilității</b>
	1p. – Salariatul nu își asumă deloc responsabilitatea pentru rezolvarea sarcinilor proprii. Întotdeauna găsește alți vinovați pentru erorile sale și încearcă să inventeze scuze care să îl absolve de orice vină. Nu învață din greșelile proprii și preferă să stea retras, fără a ieși în evidență.
	2p. – Salariatul își asumă limitat responsabilitatea pentru rezolvarea sarcinilor proprii. Caută să găsească alți vinovați pentru erorile sale, dar în final și le acceptă cu greu și numai cu dovezi care să îl incrimineze direct. Nu învață din greșelile proprii și nu iese în evidență.
	3p. – Salariatul își asumă, în general, responsabilitatea pentru rezolvarea sarcinilor proprii. Nu caută să găsească alți vinovați pentru erorile sale, le acceptă dacă se dovedește că era vina lui. Încearcă să învețe din greșelile proprii.
	4p. – Salariatul își asumă responsabilitatea pentru rezolvarea sarcinilor proprii. Nu caută să găsească alți vinovați pentru erorile sale, le acceptă și încearcă să învețe din greșelile proprii.
	5p. – Salariatul își asumă responsabilitatea pentru rezolvarea sarcinilor proprii și are mereu o atitudine proactivă în sensul diminuării acestora. Nu caută să găsească alți vinovați, le acceptă și învață întotdeauna din greșelile proprii, astfel încât nu le mai repetă.
<b>Condiții de muncă</b>	<b>Organizarea eficientă a propriei activități</b>
	1p. - Nu știe să își organizeze deloc activitatea la locul de muncă, de cele mai multe ori întârziind din acest motiv în realizarea sarcinilor de serviciu.
	2p. - Se organizează cu dificultate, necesită îndrumare permanentă, pune multe întrebări colegilor dar face eforturi pentru a se organiza.
	3p. - În general își organizează bine activitatea, îndeplinindu-și la timp sarcinile de serviciu.

	4p. - Este o persoana organizata din toate punctele de vedere, careia ii place sa stie in fiecare moment stadiul de rezolvare a fiecarei sarcini si de aceea considera ca organizarea este cheia unei activitati eficiente. Uneori are nevoie de indrumare din partea sefului ierarhic.
	5p. - Este o persoana foarte, foarte bine organizata, cu aplecare catre detalii, care stie ca o organizare eficienta ii aduce o rezolvarea mai eficienta si mai rapida a sarcinilor de serviciu. Nu are nevoie de indrumare.
	<b>Abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice</b>
	1p. - Stie sa utilizeze calculatoarele si aplicatiile informatice la un nivel destul de redus. In general, este o persoana conservatoare, care considera ca "mai bine face cu mana" decat sa apeleze la calculator.
	2p. - Cunoaste aplicatiile informatice la un nivel mediu, mentine aceeasi atitudine conservatoare.
	3p. - In general cunoaste aplicatiile informatice atat cat sa ii permita sa isi realizeze sarcinile de serviciu. Nu exceleaza in acest domeniu, dar se descurca si nu are probleme sa le utilizeze. Solicite uneori indrumare in acest domeniu.
	4p. - Are cunostinte informatice foarte bune, stie sa utilizeze toate aplicatiile informatice, nu prea are nevoie de indrumare.
	5p. - Are cunostinte informatice exceptionale, ajuta si pe ceilalti colegi si uneori isi descarca singur de pe Internet si alte aplicatii care ii sunt necesare.
	<b>Utilizarea eficientă a resurselor materiale</b>
	1p. - Nu stie sa utilizeze in mod eficient resursele materiale necesare, face risipa mare si realizeaza pierderi foarte mari.
	2p. - Utilizeaza resursele materiale destul de ingrijit, dar totusi nivelul pierderilor este destul de important.
	3p. - Utilizeaza resursele materiale la nivel optim, cu pierderi minime, fara a face risipa. Necesita totusi supervizare in prelucrarea lor pentru limitarea pierderilor.
	4p. - Utilizeaza resursele materiale la un nivel foarte inalt, pierderile sunt extrem de mici.
	5p. - Utilizeaza resursele materiale fara nici un fel de pierderi, fara risipa.
<b>Integritate și etică profesională (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale)</b>	<b>Integritate și etică profesională (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale)</b>
	1p. - In mod constant incalca regulile interne ale organizatiei. Nu are cunostinta de politicile si procedurile organizatiei, si nici macar pe acelea specifice ariei sale de activitate; deranjeaza pe alti colegi, nu are un comportament profesional, utilizand un limbaj si un ton al vocii inadecvate. Permanent trebuie sa fie controlat si sa i se atraga atentia asupra nerespectarii regulilor stabilite.

	2p. - Uneori nu se conformeaza si nu respecta politicile si procedurile interne din aria sa de activitate, pe care le cunoaste superficial. Pune intrebari simple referitoare la regulamentul intern, proceduri si norme de lucru, preferand sa astepte un raspuns din partea altor persoane in loc sa citeasca si sa aplice regulile deja stabilite. Uneori este indisciplinat si are un limbaj inadecvat. Uneori i se atrage atentia asupra nerespectarii Regulamentului intern, trebuind in permanenta sa fie monitorizat din acest punct de vedere.
	3p. - In general, respecta regulile interne si procedurile si normele de lucru, cu unele exceptii. In general isi indeplineste corect sarcinile de serviciu, intelegand si aplicand Regulamentul intern si procedurile de lucru. Necesita un minim de supraveghere din partea sefului direct.
	4p. - Cunoaste bine Regulamentul intern si procedurile si metodele de lucru. Deseori face propuneri de imbunatatire si modificare a acestora pentru a creste productivitatea si eficienta muncii. Poate lucra foarte bine atat independent, cat si in echipa, avand rezultate foarte bune privind indeplinirea sarcinilor de serviciu. Are un comportament decent si civilizat fata de colegii de serviciu.
	5p. - Participa in mod activ la dezvoltarea politicilor si procedurilor de lucru, fiind una dintre persoanele care cunosc extrem de bine toate procedurile si metodele de lucru. Nu necesita supervizare directa pentru indeplinirea sarcinilor de serviciu si nici pentru respectarea regulilor stabilite prin Regulamentul intern. Poate fi dat un exemplu la locul de munca, aratand abilitati de lucru exceptionale, cu un comportament decent si civilizat fata de superiori si fata de colegi.
<b>Suplimentar, pentru personalul de conducere</b>	
<b>Judecată și impactul deciziilor</b>	<b>Capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ</b>
	1p. - Este inconsistent in luarea deciziilor. Ii este frica sa ia deciziile rapid si amana luarea acestora.
	2p. - Nu se simte confortabil in luarea rapida a deciziilor, dar cu toate acestea ia decizii corecte, desi este nevoie de o perioada mai mare de timp de gandire.
	3p. - Ia decizii corecte destul de rapid, dar necesita confirmare din partea sefului ierarhic.
	4p. - De cele mai multe ori ia deciziile corecte foarte repede, rareori fiind nevoie de confirmare a acestora din partea sefului ierarhic.
	5p. - Evalueaza bine situatia din punct de vedere al oportunitatilor si amenintarilor, iar deciziile luate sunt corecte si calibrate foarte bine.
	<b>Capacitatea de a-și asuma riscurile</b>
	1p. - Nu isi asuma nici un risc, ii este teama si prefera sa amane cat mai mult luarea unei decizii.
	2p. - Isi asuma riscuri foarte mici, si numai dupa o foarte mare perioada de timp de verificare a tuturor oportunitatilor si amenintarilor care sa ii confere o liniste interioara.
	3p. - Isi asuma riscuri calculate, dupa evaluarea tuturor posibilitatilor, dar necesita supervizare din partea sefului ierarhic.
	4p. - Nu necesita supervizare, nu isi asuma riscuri inutile, stie sa evalueze fiecare situatie.

	5p. - Dispune de o capacitate foarte buna de evaluare a tuturor oportunitatilor si amenintarilor care sa ii permita eliminarea riscurilor care pot conduce la decizii gresite.
	<b>Calitatea deciziilor luate</b>
	1p. - Salariatul ia decizii de o calitate slabă, fără a se informa in prealabil si a evalua toate oportunitatile.
	2p. - Calitatea deciziilor este una satisfacatoare, de cele mai multe ori validate inainte cu seful ierarhic, nevenind din propria initiativa.
	3p. - Ia decizii de o calitate buna, dar totusi necesita supraveghere, deoarece nu intotdeauna sunt cele mai bune.
	4p. - Calitate foarte buna a deciziilor, dupa o analiza atenta a tuturor detaliilor si oportunitatilor. Foarte rar necesita verificare din partea sefilor ierarhici.
	5p. - Calitate exceptionala a deciziilor, corecte si eficiente, fara validare din partea sefilor.
<b>Influență, coordonare și supervizare</b>	<b>Capacitatea de a stabili modul de realizare a activităților la nivel de echipă / individ</b>
	1p. - Salariatul nu este o persoana organizata si nu stie sa repartizeze in mod echilibrat activitatile la nivelul echipei pe care o conduce.
	2p. - Salariatul ii incarca pe unii dintre salariați in mod dezechilibrat fata de altii, fapt care produce nemulțumiri la nivelul structurii.
	3p. - Salariatul organizeaza activitatea bine la nivelul structurii, sarcinile repartizate sunt in concordanta cu capacitatea fiecaruia, chiar daca uneori modul de organizare nu este cel mai eficient in sensul ca gradul de incarcare al unor subalterni este mai accentuat fata de altii.
	4p. - Salariatul are capacitatea foarte buna de a stabili modul de realizare a activitatilor, stiind sa stimuleze munca in echipa prin sarcini alocate in concordanta cu dezvoltarea profesionala a fiecaruia.
	5p. - Calitate exceptionala a repartizarii sarcinilor de lucru. Salariatii din subordine se simt motivati, se simt importanti in cadrul echipei si nu exista nemulțumiri la nivelul departamentului.
	<b>Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate</b>
	1p. - Salariatul nu stie sa identifice activitatile care trebuie sa fie desfasurate in functie de prioritatea lor si pierde timpul cu activitati care nu sunt necesar a fi indeplinite la momentul respectiv.
	2p. - Salariatul are cunostinte minime de prioritizare, dar este sustinut de personalul de subordine in identificarea activitatilor care trebuie realizate.
	3p. - Salariatul identifica bine activitatile, dar solicita totusi si alte opinii din partea subalternilor si necesita control din partea sefului ierarhic.
	4p. - Salariatul identifica fara probleme mari activitatile, le repartizeaza echilibrat, indruma salariatii din subordine si rareori este necesar un control din partea sefului ierarhic.
	5p. - Salariatul identifica activitatile pe baza unui spirit de analiza critic si este persoana care da directia in rezolvarea acestora, nefiind necesara supervizarea sa.

	<b>Capacitatea de a repartiza in mod echilibrat și echitabil atribuțiile și obiectivele, de a gestiona eficient activitatea personalului subordonat, prin crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv de muncă, sprijin, motivare și dezvoltare profesională</b>
	1p. - Salariatul nu stie sa repartizeze in mod echilibrat atribuțiile si obiectivele, creand un climat organizational tensionat in cadrul structurii pe care o conduce.
	2p. - Salariatul repartizeaza atribuțiile si obiectivele fara a crea un climat organizational motivant, dar gestioneaza totusi activitatea personalului prin incarcarea suplimentara a unora fata de altii.
	3p. - Salariatul repartizeaza in mod corect atribuțiile si obiectivele, dar nu are cunostintele necesare pentru crearea unui climat organizational motivant.
	4p. - Salariatul stie sa repartizeze obiectivele in functie de capacitatea profesionala a fiecaruia si incearca sa gaseasca solutii de motivare a personalului. Cu toate acestea, personalul este incarcat la nivelul optim, fara dezechilibre.
	5p. - Salariatul este un adevarat lider. Dispune de tehnicile de motivare si de creare a unui climat organizational optim, salariatii se ajuta intre ei, iar sarcinile de serviciu sunt tratate in mod corect.