



Hotărârea nr. 262/16.12.2020

cu privire la aprobarea

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

În temeiul Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 644/09.12.2020 cu privire la înaintarea către Senatul ASE a propunerii de aprobare a modificării Metodologiei privind evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic;

În conformitate cu prevederile art. 213 alin. 2 lit. n) din Legea nr. 1/2011 a educației naționale, modificată și completată, ale art. 38 pct. 15 lit. g) din Carta ASE, ale art. 3 pct. 15 lit. g) din Regulamentul de organizare și funcționare a Senatului ASE, precum și ale Hotărârii Senatului nr. 8/22.01.2020;

Senatul Academiei de Studii Economice din București

Hotărâște

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

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

Președinte Senat,

Prof. univ. dr. Dumitru MIRON

Cancelar Senat,

Prof. univ. dr. Paul POCATILU

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 nedidactic

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) Directorul General Administrativ, pentru directorii de direcții aflați în coordonarea directă a acestuia;
- d) Directorul de departament, pentru personalul din cadrul departamentelor;

- e) Decanul, pentru secretarul șef de facultate;
- f) Rectorul, pentru structurile interne aflate în coordonarea directă a acestuia.

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 1 – 31 ianuarie a fiecărui an.

(3) Perioada evaluată este cuprinsă între 1 ianuarie și 31 decembrie a anului anterior celui în care se face evaluarea.

(4) În mod excepțional, evaluarea performanțelor anuale individuale se face și în cursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri:

a) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de muncă al personalului evaluat încetează, se suspendă pe o perioadă de cel puțin 3 luni sau se modifică, în condițiile legii. În acest caz, personalul va fi evaluat pentru perioada de până la încetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de muncă;

b) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de muncă al evaluatorului încetează, se suspendă pe o perioadă de cel puțin 3 luni sau se modifică, în condițiile legii. În acest caz evaluatorul are obligația ca, înainte de încetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de muncă, într-o perioadă de cel mult 15 zile calendaristice, să realizeze evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului din subordine;

c) atunci când pe parcursul perioadei evaluate persoana evaluată dobândește o diplomă de studii de nivel superior și urmează să fie promovată, în condițiile legii, într-o funcție corespunzătoare studiilor absolvite;

d) atunci când pe parcursul perioadei evaluate persoana evaluată este promovată în grad/treaptă profesională;

e) la finalizarea perioadei de exercitare cu caracter temporar a unei funcții de conducere, de maximum 6 luni.

(5) Calificativul acordat ca urmare a evaluării în cazurile prevăzute la alin. (4) va fi avut în vedere la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale.

Art. 5 (1) Nu fac obiectul evaluării următoarele categorii de angajați:

a) persoanele angajate ca debutant, pentru care evaluarea se face după 6 luni, după expirarea perioadei corespunzătoare stagiului de debutant. Persoanele încadrate în funcții contractuale de debutant, cu salariul de debutant, vor fi salarizate la acest nivel până la expirarea perioadei de cel puțin 6 luni, dar nu mai mare de un an. Avansarea se poate face după perioada menționată, pe bază de examen, în funcția, gradul sau treapta profesională imediat superioară;

- b) angajații al căror contract individual de muncă este suspendat, potrivit legii, pentru care evaluarea se face după o perioadă de minimum 6 luni de la reluarea activității;
- c) persoanele care nu au desfășurat activitate profesională cel puțin 6 luni în perioada supusă evaluării vor fi evaluate în anul următor.

Art. 6 (1) Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale se va realiza pe baza următoarelor criterii prevăzute la art. 8(2) din Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, modificată și completată:

- 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.

Art. 7 Etapele procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale sunt:

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

Art. 8 (1) Persoana evaluată completează fișa 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 criteriu sau subcriteriu prevăzut în fișa de autoevaluare (Anexele 1a, 1b). O dată cu acordarea calificativelor, persoana evaluată este obligată să menționeze la rubrica *Comentarii* motivul/motivele 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 a notelor acordate pentru fiecare criteriu.
- (4) Pe baza criteriilor menționate la art. 6, evaluatorul completează fișele de evaluare (Anexele 2a, 2b) și acordă note care exprimă aprecierea proprie a gradului de îndeplinire pentru fiecare criteriu sau subcriteriu prevăzut în fișa de evaluare, 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 – 2,00 = **nesatisfăcător**.

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

b) între 2,01 – 3,00 = **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 3,01 – 4,00 = bine.

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

d) între 4,01 – 5,00 = foarte bine.

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

Art. 9 (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 fișa de evaluare.

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

(6) Angajații nemulțumiți de rezultatul evaluării pot să îl conteste la rector. Rectorul ASE va nominaliza o comisie formată din trei membri care va soluționa contestația pe baza fișei de autoevaluare și a fișei de evaluare. Unul dintre membri comisiei va fi șeful ierarhic al evaluatorului. Pentru o analiză pertinentă, comisia va invita pentru discuții atât persoana evaluată, cât și pe evaluator.

Art. 10 (1) Contestația se formulează în termen de 5 zile lucrătoare de la luarea la cunoștință de către persoana evaluată a fișei de evaluare semnată și se soluționează în termen de 10 zile lucrătoare de la data expirării termenului de depunere a contestației.

(2) Rezultatul contestației se comunică persoanei evaluate în termen de 5 zile lucrătoare de la soluționarea contestației.

(3) Angajații nemulțumiți de modul de soluționare a contestației formulate potrivit alin. (1) se pot adresa instanței competente, în condițiile legii.

(4) Angajații evaluați direct de către Rectorul ASE, care sunt nemulțumiți de rezultatul evaluării, se pot adresa instanței competente, în condițiile legii.

Art. 11 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. 12 (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:

1. definirea profilului viitor al competențelor și abilităților, corespunzător fiecărui post;
2. monitorizarea raportului rezultate / cost, obținut în urma activității de pregătire /perfecționare;
3. 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. 13 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. 14 Anexele 1a, 1b, 2a, 2b și 3 fac parte integrantă din prezenta metodologie.

Prezenta metodologie a fost actualizată în baza criteriilor prevăzute în Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice.

Prezenta metodologie a fost aprobată de Senatul Academiei de Studii Economice din București în ședința din 19 iunie 2013 și modificată în ședința din 16 decembrie 2020.

Președinte Senat,

Prof. univ. dr. Dumitru Miron

Rector,

Prof. univ. dr. Nicolae Istudor

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

FIȘĂ DE AUTOEVALUARE
pentru personalul de execuție

Date generale:

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

A. Autoevaluarea îndeplinirii atribuțiilor din fișa postului

Describeți 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

| Nr. crt. | Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale: | Notă | Comentarii |
|----------|--|------|------------|
| 1 | Cunoștințe și experiență: - 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 stagieri). | | |
| 2 | Complexitate, creativitate și diversitatea activităților - 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; - capacitatea de autoperfecționare prin participarea la cursuri de formare profesională. | | |
| 3 | Contacte și 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. | | |
| 4 | Condiții de muncă - respectarea programului de lucru; - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale. | | |
| 5 | Incompatibilități și regimuri speciale (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale, responsabilitate și disciplină în muncă). | | |
| 6 | Alte criterii specifice ⁽³⁾ | | |
| Media Aritmetică | | | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Nota finală a evaluării | |
| Calificativul final al evaluării | |
| Data completării | |
| Semnătura angajatului | |

⁽¹⁾ Evaluatorul poate stabili și alte criterii de evaluare, în funcție de specificul domeniului de activitate. Acestea vor fi prevăzute în fișa postului.

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

FIȘĂ DE AUTOEVALUARE
pentru personalul de conducere

Date generale:

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

A. Autoevaluarea îndeplinirii atribuțiilor din fișa postului

Describeți 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

| Nr. crt. | Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale: | Notă | Comentarii |
|----------|--|------|------------|
| 1 | Cunoștințe și experiență: - 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 stagieri). | | |
| 2 | Complexitate, creativitate și diversitatea activităților - 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; - capacitatea de autoperfecționare prin participarea la cursuri de formare profesională. | | |
| 3 | Contacte și 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 | | |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| | importanta acesteia. | | |
| 4 | Condiții de muncă - respectarea programului de lucru; - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale. | | |
| 5 | Incompatibilități și regimuri speciale (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale, responsabilitate și disciplină în muncă). | | |
| 6 | 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. | | |
| 7 | 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. | | |
| 8 | Alte criterii specifice ⁽⁴⁾ | | |
| Media Aritmetică | | | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Nota finală a evaluării | |
| Calificativul final al evaluării | |
| Data completării | |
| Semnătura angajatului | |

⁽²⁾ Evaluatorul poate stabili și alte criterii de evaluare, în funcție de specificul domeniului de activitate. Acestea vor fi prevăzute în fișa postului.

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

FIȘĂ 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. | | |

Evaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale

| Nr. crt. | Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale: | Notă | Comentarii |
|-------------------------|--|------|------------|
| 1 | Cunoștințe și experiență: - 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 stagieri). | | |
| 2 | Complexitate, creativitate și diversitatea activităților - 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; - capacitatea de autoperfecționare prin participarea la cursuri de formare profesională. | | |
| 3 | Contacte și 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. | | |
| 4 | Condiții de muncă - respectarea programului de lucru; - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale. | | |
| 5 | Incompatibilități și regimuri speciale (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale, responsabilitate și disciplină în muncă). | | |
| 6 | Alte criterii specifice ⁽³⁾ | | |
| Media Aritmetică | | | |

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 pentru perioada urmatoare de activitate:

Obiectiv 1.

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

Obiectiv 2.

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

| | |
|--|----------------------------|
| Nota finală a evaluării | |
| Calificativul final al evaluării | |
| Programele de instruire recomandate să fie urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea: | 1..... 2..... 3..... |

| | |
|--|--|
| Comentariile / obiectiile persoanei evaluate (dacă este cazul): | |
| Numele și prenumele persoanei evaluate: | |
| Semnătura persoanei evaluate: | |
| Data: | |

| | |
|--|--|
| Propuneri ale evaluatorului (conducătorul ierarhic superior): | |
| Numele și prenumele evaluatorului: | |

| |
|--------------------------|
| Funcția: |
| Semnătura evaluatorului: |
| Data: |

Data:

⁽³⁾ Evaluatorul poate stabili și alte criterii de evaluare, în funcție de specificul domeniului de activitate. Acestea vor fi prevăzute în fișa postului

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Facultatea / Departamentul / Direcția / Serviciul / Biroul

FIȘĂ 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. | | |

Evaluarea îndeplinirii criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale

| Nr. crt. | Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale: | Notă | Comentarii |
|----------|--|------|------------|
| 1 | Cunoștințe și experiență: - 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 | Complexitate, creativitate și diversitatea activităților - 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; - capacitatea de autoperfecționare prin participarea la cursuri de formare profesională. | | |
| 3 | Contacte și 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. | | |
| 4 | Condiții de muncă - respectarea programului de lucru; - organizarea eficientă a propriei activități; - abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice; - utilizarea eficientă a resurselor materiale. | | |
| 5 | Incompatibilități și regimuri speciale (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, | | |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| | a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale, responsabilitate și disciplină în muncă). | | |
| 6 | 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. | | |
| 7 | 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. | | |
| 8 | Alte criterii specifice ⁽⁴⁾ | | |
| Media Aritmetică | | | |

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 perioada?

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 perioada?

Obiectivele pentru perioada urmatoare de activitate:

Obiectiv 1.
.....
.....
.....
.....

Obiectiv 2.
.....
.....
.....
.....

| | |
|---|----------------------------|
| Nota finală a evaluării | |
| Calificativul final al evaluării | |
| Programele de instruire recomandate să fie urmate în următoarea perioadăpentru 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 ale evaluatorului (conducătorul ierarhic superior): |
| Numele și prenumele evaluatorului: |
| Funcția: |
| Semnătura evaluatorului: |
| Data: |

Data:

⁽⁴⁾Evaluatorul poate stabili și alte criterii de evaluare, în funcție de specificul domeniului de activitate. Acestea vor fi prevăzute în fișa postului.

Grila de evaluare a criteriilor de performanta în vederea acordării notelor pentru fiecare criteriu si subcriteriu de evaluare

| Pentru personalul de executie | |
|--------------------------------------|--|
| Criteriu | Subcriteriu |
| Cunostințe și experiență | Capacitatea profesională în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini, în mod optim, sarcinile și atribuțiile de serviciu |
| | 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 atribuțiilor de serviciu. |
| | Aplicarea corectă și eficientă a cunoștințelor |
| | 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 cunoștințele, astfel încât știe cum să își îndeplinească atribuțiile de serviciu într-o manieră coerentă. |
| | 5p. - Are cunoștințe profesionale excepționale, le aplică la un nivel foarte înalt fără a crea confuzii și greseli nu necesită deloc supraveghere. |
| | Cunoștințe profesionale actualizate la zi |
| | 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 șefului ierarhic. |
| | 2p. – Salariatul participă 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. |
| | Înțelegerea cerințelor postului |
| | 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. |
| | Valorificarea experienței dobândite (seminarii, susținere conferințe, mese rotunde, formatori cursuri, coordonare / instruire stagiați). |

| | |
|---|---|
| | 1p. – Salariatul nu a valorificat deloc experienta dobandita prin participarea la seminarii, cursuri, programe de instruire etc. De asemenea, nu ajuta la instruirea colegilor sau ofera ajutor acestora. |
| | 2p. – Salariatul isi valorifica la un nivel minim experienta, isi ajuta colegii rareori, fara a participa la vreun alt eveniment. |
| | 3p. – Salariatul își colegii permanent, este un coleg de baza si uneori mai participa la diverse intalniri in afara departamentului. |
| | 4p. - Salariatul participa din cand in cand la evenimente la care este invitat si este solicitat si de alte departamente in vederea oferirii de instruirei. |
| | 5p. - Salariatul participa deseori la evenimente, mese rotunde etc, fiind invitat atat in interiorul institutiei, cat si in afara acesteia pentru sustinerea de cursuri, instruirei etc. |
| Complexitate, creativitate și diversitatea activităților | Capacitatea de a rezolva problemele, de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite in activitatea curentă prin identificarea solutiilor adecvate |
| | 1p. – Salariatul nu are capacitatea de a rezolva problemele fara indrumarea unui coleg sau a sefului ierarhic; de obicei identifica solutii neadecvate la problemele de serviciu. |
| | 2p. – Salariatul gaseste solutii la problemele usoare, dar si pentru acestea are nevoie de o confirmare din partea colegilor și a sefului ierarhic. |
| | 3p. – Salariatul gaseste solutii bune pentru depasirea dificultatilor, din cand in cand mai valideaza cu colegii sau seful ierarhic rezolvarile gasite. |
| | 4p. - Salariatul identifica de cele mai multe ori solutiile cele mai adecvate, are o capacitate buna de a rezolva problemele fara nici un fel de suport. |
| | 5p. - Salariatul alege permanent cele mai bune solutii si rezolvari, are o capacitate si intuitie exceptionale de a rezolva problemele foarte rapid. Seful ierarhic se bazeaza permanent pe el. |
| | Identificarea deficiențelor și adoptarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora |
| | 1p. – Salariatul nu are capacitatea de a identifica nici un fel de deficianta si asteapta ca seful ierarhic sau colegii sa ii spuna daca a gresit sau nu si ce trebuie sa faca pentru a le remedia. |
| | 2p. – Salariatul gaseste solutii la deficiențele usoare pe care le identifica, dar si pentru acestea are nevoie de o confirmare a msurilor din partea colegilor și a sefului ierarhic. |
| | 3p. – Salariatul gaseste solutii bune pentru remedierea deficiențelor, adopra masurile bune, dar din cand in cand mai valideaza cu colegii sau seful ierarhic rezolvarile gasite. |
| | 4p. - Salariatul identifica de cele mai multe ori solutiile cele mai adecvate, are o capacitate buna de a rezolva deficiențele fara nici un fel de suport. |

| | |
|--|---|
| | 5p. - Salariatul alege permanent cele mai bune masuri si rezolvare, identifica deficientele rapid si le rezolva cu operativitate fara a mai astepta vreo confirmare din partea sefului ierarhic. |
| | Capacitatea de încadrare a sarcinilor și lucrărilor în termenele impuse și / sau convenite |
| | 1p. – Nu respecta deloc termenele limita, are o atitudine irresponsabila 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, inasa 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. |
| | Atitudinea pozitivă față de ideile noi |
| | 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. |
| | Inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate |
| | 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. |
| | Capacitatea de autoperfecționare prin participarea la cursuri de formare profesională |
| | 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 în 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. |
| Contacte și comunicare | Capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient, în formă scrisă și orală |

| | |
|--|---|
| | 1p. - In general nu comunica eficient si la momentul oportun cu ceilalti colegi, distorsioneaza mesajul, are lacune foarte mari in comunicarea verbala si in scris. Frecvent intrerupe conversatia, nu este un ascultator eficient. |
| | 2p. - Uneori esueaza in a comunica direct si eficient, la momentul oportun. Are lacune in ceea ce priveste exprimarea verbala si in scris; este inconsistent in a transmite mesajelor mai departe catre colegi si uneori nu este un ascultator eficient. |
| | 3p. - De obicei comunica eficient, fara mari probleme, si transmite informatiile relevante in timp util. Vorbeste si scrie clar si este un bun ascultator si intelege mesajele bine. |
| | 4p. - In mod frecvent comunica in mod eficient, clar, concis si intr-o maniera organizata. Se face inteles de catre ceilalti si transmite mesajele catre ceilalti fara distorsiuni. Isi organizeaza in mod eficient transmiterea, atat in scris, cat si verbal, de informatii si fapte dificil de comunicat. |
| | 5p. - Intotdeauna comunica in mod foarte eficient, clar, concis si intr-o maniera organizata si convingatoare. Demonstreaza standarde foarte inalte in comunicarea scrisa si verbala, fiind capabil sa genereze si sa sustina prezentari de impact care sa conduca la o maximizare a eficientei si productivitatii. Are abilitatea de a asculta si de a intelege foarte bine gandurile si ingrijorarile altor persoane pe baza cunoasterii foarte bine a limbajului corpului. |
| | Capacitatea de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite |
| | 1p. - In general nu comunica eficient si la momentul oportun cu ceilalti colegi, distorsioneaza mesajul și nu se face înțeles. Nu ofera nici un fel de explicatii cu privire la modul de realizare a sarcinilor de serviciu. |
| | 2p. - Uneori esueaza in a comunica direct si eficient, la momentul oportun, uita sa transmita sarcinile de lucru, obiectivele stabilite sunt uneori neclare, dar incerca sa explice modul de rezolvare. |
| | 3p. - De obicei explica eficient, fara mari probleme, si transmite informatiile relevante in timp util. |
| | 4p. - In mod frecvent comunica in mod eficient, clar, concis si intr-o maniera organizata. Se face inteles de catre ceilalti si transmite explicatiile catre ceilalti fara 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 permanent. |
| | Capacitatea de reprezentare, în limita competenței, a instituției, în conformitate cu importanta acesteia |
| | 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. |
| Condiții de muncă | Respectarea programului de lucru |
| | 1p. - Nu respecta deloc programul de lucru, intarziind de fiecare data la serviciu. |
| | 2p. - Se prezinta cu intarziere la programul de lucru cel putin de 3 ori pe saptamana. |
| | 3p. - In general respecta programul de lucru, avand maxim 3-4 intarzieri pe luna. |
| | 4p. - Respecta foarte bine programul de lucru, avand rareori intarzieri (1-2 zile la 2-3 luni). |
| | 5p. - Nu are intarzieri la program, fiind un model pentru colegii sai din acest punct de vedere. |
| | Organizarea eficientă a propriei activități |
| | 1p. - Nu stie sa isi organizeze deloc activitatea la locul de munca, de cele mai multe ori intarziind din acest motiv in realizarea sarcinilor de serviciu. |
| | 2p. - Se organizează cu dificultate, necesita indrumare permanenta, pune multe intrebari colegilor dar face eforturi pentru a se organiza. |
| | 3p. - In general isi organizeaza bine activitatea, indeplinindu-si 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 fiecărei 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. |
| | Abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice |
| | 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. |

| | |
|--|---|
| | Utilizarea eficientă a resurselor materiale |
| | 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. |
| Incompatibilități și regimuri speciale (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale, responsabilitate și disciplină în muncă) | Incompatibilități și regimuri speciale (respectarea atribuțiilor, sarcinilor, deciziilor, a regulamentelor interne, a secretului profesional, atitudinea față de relațiile conflictuale, responsabilitate și disciplină în muncă) |
| | 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. Rareori apar probleme de disciplina. |
| | 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. Nu are probleme de disciplina, neexistand necesitatea supravegherii sale. 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 în mod activ la dezvoltarea politicilor și procedurilor de lucru, fiind una dintre persoanele care cunosc extrem de bine toate procedurile și metodele de lucru. Nu necesită supervizare directă pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu și nici pentru respectarea regulilor stabilite prin Regulamentul intern. Poate fi dat un exemplu la locul de muncă, arătând abilități de lucru excepționale, cu un comportament decent și civilizat față de superiori și față de colegi. |
| Suplimentar, pentru personalul de conducere | |
| Judecată și impactul deciziilor | Capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ |
| | 1p. - Este inconsistent în luarea deciziilor. Îi este frica să ia deciziile rapid și amână luarea acestora. |
| | 2p. - Nu se simte confortabil în luarea rapidă a deciziilor, dar cu toate acestea ia decizii corecte, deși este nevoie de o perioadă mai mare de timp de gândire. |
| | 3p. - Ia decizii corecte destul de rapid, dar necesită confirmare din partea șefului ierarhic. |
| | 4p. - De cele mai multe ori ia deciziile corecte foarte repede, rareori fiind nevoie de confirmare a acestora din partea șefului ierarhic. |
| | 5p. - Evaluează bine situația din punct de vedere al oportunităților și amenințărilor, iar deciziile luate sunt corecte și calibrate foarte bine. |
| | Capacitatea de a-și asuma riscurile |
| | 1p. - Nu își asumă nici un risc, îi este teama și preferă să amâne cât mai mult luarea unei decizii. |
| | 2p. - Își asumă riscuri foarte mici, și numai după o foarte mare perioadă de timp de verificare a tuturor oportunităților și amenințărilor care să îi confere o liniște interioară. |
| | 3p. - Își asumă riscuri calculate, după evaluarea tuturor posibilităților, dar necesită supervizare din partea șefului ierarhic. |
| | 4p. - Nu necesită supervizare, nu își asumă riscuri inutile, știe să evalueze fiecare situație. |
| | 5p. - Dispune de o capacitate foarte bună de evaluare a tuturor oportunităților și amenințărilor care să îi permită eliminarea riscurilor care pot conduce la decizii greșite. |
| | Responsabilitate pentru deciziile luate |
| | 1p. - Nu este o persoană responsabilă pentru deciziile sale, refuză să își asume orice responsabilitate. |
| | 2p. - Este o persoană care totdeauna preferă să întrebe șeful ierarhic înainte de a lua o decizie și deși își asumă decizia, consideră că și șeful ierarhic are responsabilitatea finală în acest sens. |
| | 3p. - Este o persoană în general responsabilă, dar cu toate acestea evită să iasă în față, preferând să lase această sarcină șefului ierarhic. |
| | 4p. - Este o persoană care își asumă responsabilitatea pentru deciziile luate, dar nu este genul care să iasă în față dacă nu este cazul. |

| | |
|---|---|
| | 5p. - Salariatul este in totalitate responsabil pentru deciziile sale. Nu incearca sa dea o eventuala vina pe nimeni si are capacitatea de a iesi in fata pentru eventuale consecinte. |
| | Calitatea deciziilor luate |
| | 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. |
| Influență, coordonare și supervizare | Capacitatea de a stabili modul de realizare a activităților la nivel de echipă / individ |
| | 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 salariati in mod dezechilibrat fata de altii, fapt care produce nemulumiri 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 nemulumiri la nivelul departamentului. |
| | Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate |
| | 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. |

| | |
|--|---|
| | 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 |
| | 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 trasate in mod corect. |