



REGULAMENT

Aprobat,
Președinte ARFCN,
Acad. Pamfil Doru

de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca



I. Dispoziții generale

1. Regulamentul de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca, denumit în continuare - Regulament, stabilește modalitatea de organizare și desfășurare a evaluării anuale a performanțelor profesionale ale personalului contractual.
2. Prezentul Regulament este elaborat în temeiul legilor în vigoare privind salarizarea personalului în sectorul bugetar, al HG nr. 1336/2022 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice, precum și al Legii nr. 53/2003 - Codul muncii.
3. În sensul prezentului Regulament se definesc următoarele noțiuni:
 - a) *evaluator/ comisia de evaluare* - persoana cu funcție de conducere care coordonează activitatea salariatului cu funcție de execuție evaluat sau comisia numită prin decizia Președintelui Filialei Cluj-Napoca care evaluează activitatea salariatului cu funcție de conducere din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca;
 - c) *contrasemnatar* - salariat ierarhic superior evaluatorului;
 - d) *perioadă evaluată* - perioada pentru care se face evaluarea salariatului, cuprinsă între 1 ianuarie și 31 decembrie a fiecărui an;
 - e) *perioadă de evaluare anuală* - perioadă în care se realizează evaluarea salariatului, cuprinsă între 1 ianuarie și 31 martie a anului următor perioadei evaluate.
4. Rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale salariatului se iau în considerare la luarea deciziilor privind promovarea salariatului, asigurarea interimatului într-o funcție de conducere, precum și pentru elaborarea planului de formare profesională al salariaților din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca.
5. Evaluarea performanțelor profesionale se realizează pentru toți salariații care au desfășurat efectiv activitate minimum 6 luni în anul calendaristic pentru care se face evaluarea, cu respectarea regimului juridic al conflictului de interese privind salariații instituțiilor publice și în conformitate cu prevederile Codului Muncii.
6. Prin excepție, evaluarea personalului contractual 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 6 luni consecutive;
 - b) la suspendarea, modificarea locului de muncă modificarea felului muncii sau încetarea raportului de muncă al evaluatorului, în condițiile legii, dacă perioada efectiv lucrată este de cel puțin 3 luni consecutive;
 - c) atunci când pe parcursul perioadei evaluate salariatul este promovat.
7. Evaluarea realizată în situațiile prevăzute la pct. 6 se numește evaluare parțială și se realizează la data sau în termen de 10 zile lucrătoare de la data intervenirii situațiilor prevăzute, fiind luată în considerare la evaluarea anuală.

II. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca

Secțiunea 1. Factorii implicați în procesul de evaluare, atribuțiile și obligațiile acestora

8. Președintele Academiei Române Filiala Cluj-Napoca emite decizia pentru stabilirea și numirea:

- a) perioadei de evaluare;
- b) comisiei de evaluare pentru salariații cu funcții de conducere din cadrul Filialei Cluj-Napoca a Academiei Române;
- c) evaluatorilor și contrasemnatarilor pentru fiecare funcție și compartiment în parte pentru salariații din administrație;
- d) comisiei pentru soluționarea contestațiilor.

9. Membrii comisiei de evaluare a salariaților cu funcții de conducere din cadrul Filialei Cluj-Napoca a Academiei Române au următoarele atribuții principale:

- a) elaborează obiectivele și indicatorii de performanță pentru salariații cu funcții de conducere din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca pe care le înaintează spre aprobare Președintelui Filialei;
- b) examinează raportul de activitate al salariatului evaluat și îl evaluează în concordanță cu gradul de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți pentru perioada evaluată;
- c) consemnează rezultatele evaluării în fișa de evaluare a salariatului;
- d) aduc la cunoștința salariatului evaluat rezultatul evaluării;
- e) examinează solicitările salariatului evaluat referitoare la revizuirea calificativului de evaluare acordat, dacă este cazul;
- f) păstrează confidențialitatea asupra informațiilor menționate în rapoartele de activitate și în fișele de evaluare.

10. Secretarul comisiei de evaluare a salariaților cu funcții de conducere din cadrul Filialei Cluj-Napoca a Academiei Române are următoarele atribuții principale:

- a) colectează rapoartele de activitate și le transmite spre examinare membrilor comisiei de evaluare;
- b) asistă comisia de evaluare în organizarea și desfășurarea procedurii de evaluare a salariaților, inclusiv a examinării solicitării de revizuire a calificativului de evaluare acordat, acolo unde este cazul;
- c) aduce la cunoștința salariatului evaluat rezultatul evaluării sau al solicitării de revizuire a calificativului de evaluare, în termen de 3 zile lucrătoare de la definitivarea acesteia, prin orice mijloace;
- d) arhivează, în dosarele de personal ale salariaților, o copie a fișei de evaluare a salariatului, precum și a fișei de obiective și a indicatorilor de performanță stabiliți la începutul anului pentru anul în curs;
- e) păstrează confidențialitatea asupra informațiilor menționate în rapoartele de activitate și în fișele de evaluare.

11. Calitatea de evaluator este exercitată de către șeful imediat ierarhic superior, potrivit structurii organizatorice a Academiei Române Filiala Cluj-Napoca.

12. Evaluatorul are următoarele atribuții principale:

- a) elaborează obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți pentru toți salariații pe care îi evaluează;
- b) păstrează o copie a fișei de obiective și a indicatorilor de performanță stabiliți la începutul anului pentru anul în curs, pentru întreg personalul din subordine;
- c) monitorizează și analizează îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către toți salariații din subordine și a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți pentru perioada evaluată;
- d) consemnează, dacă este cazul, în fișa de evaluare, dificultățile întâmpinate de salariat în perioada evaluată și orice alte observații pe care le consideră relevante;
- e) completează fișa de evaluare a salariatului evaluat și acordă calificativul de evaluare a performanțelor profesionale;
- f) înaintează fișa de evaluare pentru contrasemnare și o transmite în original la Compartimentul Resurse Umane - Salarizare anterior datei de 30 martie;

g) este responsabil de obiectivitatea și imparțialitatea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale ale salariaților evaluați;

h) păstrează confidențialitatea asupra informațiilor cuprinse în documentele de evaluare.

13. Calitatea de contrasemnatar este exercitată de către șeful ierarhic superior evaluatorului, conform structurii organizatorice a Academiei Române Filiala Cluj-Napoca și în baza deciziei Președintelui Filialei.

14. În situația în care, potrivit structurii organizatorice a Academiei Române Filiala Cluj-Napoca, nu există o persoană care să aibă calitatea de șef ierarhic superior potrivit art. 13, fișa de evaluare nu se contrasemnează.

15. Contrasemnatarul are următoarele atribuții principale:

a) verifică corectitudinea implementării procedurii de evaluare a salariaților ale căror fișe de evaluare le contrasemnează;

b) aprobă fișa de obiective;

c) contrasemnează fișa de evaluare a salariatului dacă este de acord cu calificativul de evaluare acordat;

d) transmite evaluatorului fișa de evaluare contrasemnată;

e) păstrează confidențialitatea asupra informațiilor incluse în documentele de evaluare.

16. Compartimentul Resurse Umane-Salarizare are următoarele atribuții principale:

a) înainte de începerea fiecărei perioade de evaluare, pregătește lista evaluatorilor și contrasemnatarilor identificați pentru toate compartimentele, conform structurii organizatorice a Academiei Române Filiala Cluj-Napoca;

b) transmite tuturor compartimentelor supuse evaluării, decizia Președintelui Academiei Române Filiala Cluj-Napoca de stabilire a perioadei de evaluare, a comisiei de evaluare, a evaluatorilor, a contrasemnatarilor și a comisiei de soluționare a contestațiilor;

c) primește de la evaluator fișele de obiective pentru anul în curs, concomitent cu fișele de evaluare ale salariaților Academiei Române Filiala Cluj-Napoca și le anexează la dosarele de personal;

d) participă la examinarea contestațiilor depuse de salariatul evaluat, în calitate de secretar al comisiei de soluționare a contestațiilor;

e) pe baza informațiilor cuprinse în fișa de evaluare elaborează planul anual de formare profesională.

17. Salariatul evaluat:

a) poate prezenta dovezi care să susțină realizarea obiectivelor stabilite, a gradului de îndeplinire a acestora reflectat în indicatorii de performanță și poate contesta calificativul de evaluare acordat;

b) manifestă colaborare în procesul de evaluare.

Secțiunea a 2-a. Criteriile de evaluare

18. Evaluarea se realizează pe baza obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță stabiliți în anexa nr. 1 și a criteriilor de evaluare stabilite în anexa nr. 3 pentru funcțiile de conducere sau în anexa nr. 4 pentru funcțiile de execuție, după caz, prin notarea gradului de îndeplinire al acestora cu note de la 1 la 5.

19. Criteriile de evaluare reflectă abilitățile profesionale, comportamentul, atitudinile salariatului pentru îndeplinirea în mod optim a obiectivelor stabilite, a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu.

20. Pentru salariații care ocupă funcții de conducere se stabilesc următoarele criterii de evaluare:

- a) competență managerială - coordonare și supervizare;
- b) competență decizională- judecata și impactul deciziilor;
- c) competență profesională - cunoștințe și experiență;
- d) complexitate, creativitate și diversitate a activităților;
- e) eficiență și receptivitate;
- f) comunicare și reprezentare.

21. Pentru salariații care ocupă funcții de execuție se stabilesc următoarele criterii de evaluare:

- a) competență profesională - cunoștințe și experiență;
- b) complexitate, creativitate și diversitate a activităților;
- c) eficiență și receptivitate;
- d) calitatea muncii;
- e) lucru în echipă;
- f) comunicare.

Secțiunea a 3-a. Calificativele de evaluare

22. În urma evaluării performanțelor profesionale, salariatului evaluat i se acordă unul dintre următoarele calificative de evaluare: "*foarte bine*", "*bine*", "*satisfăcător*" și "*nesatisfăcător*".

23. Fiecare obiectiv și criteriu de evaluare se apreciază cu punctaj de la 1 la 5.

24. Suma aritmetică obținută pentru evaluarea îndeplinirii obiectivelor stabilite se notează cu sutimi.

25. Calificativul de evaluare reprezintă media aritmetică dintre punctajul obținut în fișa de evaluare și punctajul aferent fișei de îndeplinire a obiectivelor stabilite împărțit la 2. Calificativul de evaluare se stabilește în baza punctajului final calculat după cum urmează:

- a) punctaj obținut între 4,51 și 5,00 - "*foarte bine*";
- b) punctaj obținut între 3,51 și 4,50 - "*bine*";
- c) punctaj obținut între 2,51 și 3,50 - "*satisfăcător*";
- d) punctaj obținut între 1,00 și 2,50 - "*nesatisfăcător*".

Secțiunea a 4-a. Stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță pentru salariații din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca

- 26.** Șeful ierarhic superior, care are calitatea de evaluator sau președinte/ membru în comisia de evaluare stabilește obiectivele individuale și indicatorii de performanță pentru salariații aflați în subordinea lui directă.
- 27.** Obiectivele individuale și indicatorii de performanță se stabilesc în funcție de atribuțiile și sarcinile cuprinse în fișa postului a salariatului, de cunoștințele teoretice și practice, de abilitățile necesare impuse de natura postului, precum și de cerințele de cantitate și calitate a muncii prestate.
- 28.** Fiecărui salariat i se stabilesc minim 3 obiective (pentru funcțiile de conducere) până la maxim 5 obiective (pentru funcțiile de execuție) pentru anul în curs și se aduc la cunoștința salariatului odată cu realizarea evaluării performanțelor profesionale aferente anului anterior.
- 29.** Obiectivele trebuie să corespundă următoarelor cerințe:
- a) să fie specifice activităților prevăzute în fișa postului, să fie concrete, clare și bine definite;
 - b) să fie măsurabile - să aibă o formă concretă de realizare, să implice o finalitate, un rezultat măsurabil;
 - c) să includă termenele de realizare;
 - d) să fie realiste - să poată fi aduse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute și cu resursele alocate;
 - e) să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile structurii în care salariatul își desfășoară activitatea.
- 30.** Pentru fiecare obiectiv se stabilesc indicatorii de performanță care măsoară cantitativ și calitativ realizarea obiectivelor stabilite.
- 31.** Obiectivele și indicatorii de performanță se stabilesc de către șeful ierarhic superior și se înscriu în fișa de obiective, conform anexei nr. 1 la prezentul Regulament.
- 32.** Obiectivele și indicatorii de performanță pentru funcția de director pot fi revizuiți semestrial, în următoarele situații:
- a) acțiunile prioritare ale instituției au fost modificate și aceasta a influențat obiectivele unității;
 - b) alte cauze apărute au făcut ca obiectivele stabilite să fie nerealizabile din motive neimputabile salariatului evaluat.
- 33.** Obiectivele și indicatorii de performanță pentru funcțiile de execuție pot fi revizuiți de șeful ierarhic superior ori de câte ori intervin situații care impun acest lucru.
- 34.** În cazul în care situațiile menționate la pct. 32 și 33 au survenit pe parcursul perioadei evaluate, revizuirea obiectivelor se face în max. 30 de zile de la producerea acestora și se aduc la cunoștința salariatului evaluat în termen de maxim 5 zile lucrătoare de la revizuire.

Secțiunea a 5-a. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale pentru salariații cu funcții de conducere din cadrul Filialei Cluj-Napoca a Academiei Române

35. Salariatul evaluat întocmește un raport de activitate pentru perioada evaluată, conform anexei nr.2 la prezentul Regulament. Raportul de activitate conține informații despre modul și gradul de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță, despre performanțele sale și ale salariaților din subordine, acolo unde este cazul.
36. Comisia de evaluare examinează raportul de activitate și consemnează rezultatele evaluării în fișa de evaluare, conform anexei nr. 3 la prezentul Regulament. Fișa de evaluare conține informații despre rezultatele evaluării și acordarea calificativului de evaluare.
37. Fișa de evaluare se aduce la cunoștința salariatului evaluat, de către secretarul comisiei de evaluare.
38. Fișa de evaluare se păstrează în original în dosarul personal al salariatului.
39. În cazul în care salariatul consideră că aprecierile consemnate nu corespund realității, el poate solicita comisiei de evaluare revizuirea calificativului de evaluare acordat, poate argumenta opiniile și consemna comentariile în fișa de evaluare.
40. În urma examinării solicitării de revizuire a calificativului de evaluare, a discuțiilor și argumentelor oferite suplimentar de către salariatul evaluat, comisia de evaluare poate schimba calificativul de evaluare.
41. În fișa de evaluare comisia de evaluare consemnează rezultatele salariatului, dificultățile obiective întâmpinate de acesta în perioada evaluată și orice alte observații pe care le consideră relevante. Comisia de evaluare oferă, în mod obligatoriu, argumente relevante la secțiunea "*Comentarii*" din fișa de evaluare.
42. Comisia de evaluare și salariatul evaluat pot să anexeze la fișa de evaluare documente/materiale relevante procesului, procedurii și rezultatelor evaluării performanțelor profesionale.
43. Salariații care nu sunt de acord cu rezultatul evaluării revizuite, pot să îl conteste la comisia de rezolvare a contestațiilor, în scris, în termen de 5 zile lucrătoare de la luarea la cunoștință.
44. Comisia de soluționare a contestațiilor salariaților, va examina contestația solicitând puncte de vedere din partea comisiei de evaluare, în termen de 10 zile lucrătoare de la data depunerii contestației.
45. Rezultatul contestației se comunică în scris salariatului în termen de 3 zile lucrătoare de la soluționarea contestației de către secretarul comisiei de soluționare a contestațiilor.
46. Salariații nemulțumiți de rezultatul evaluării se pot adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.
47. Întregul proces de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților se va finaliza până la data de 30 martie a fiecărui an.

Secțiunea a 6-a. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale pentru salariații cu funcții de execuție din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca

48. În funcție de dispozițiile superiorului ierarhic, salariatul cu funcție de execuție, care urmează a fi evaluat, poate întocmi un raport de activitate pentru perioada evaluată, conform anexei nr. 2 la prezentul Regulament, dacă superiorul ierarhic îl solicită, în vederea optimizării procedurii de evaluare a performanțelor profesionale. Raportul de activitate va conține informații despre modul și gradul de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți la începutul anului.
49. Evaluatorul poate organiza sesiuni de evaluare interactivă cu subordonații săi sau poate examina strict raportul de activitate al acestora, ori ambele, în vederea consemnării rezultatelor evaluării în fișa de evaluare, pentru funcțiile de execuție, conform anexei nr. 4 la prezentul Regulament.
50. După completarea și semnarea fișei de evaluare de către evaluator acesta transmite fișa de evaluare la contrasemnatar.
51. Fișa de evaluare se prezintă pentru contrasemnare șefului ierarhic superior al evaluatorului, iar în lipsa acestuia - persoanei înlocuitoare.
52. În situația în care persoana care a completat fișa de evaluare este persoana care exercită funcția cu cel mai înalt grad în instituție, fișa de evaluare nu se contrasemnează.
53. Contrasemnatarul poate să solicite repetarea procedurii de evaluare, în cazul în care:
- a) aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;
 - b) nu au fost respectate cerințele și procedura stabilite de lege și de prezentul Regulament.
54. Fișa de evaluare care conține calificativul de evaluare semnată de către contrasemnatar, se aduce la cunoștința salariatului, care va semna la secțiunea "*Luare la cunoștință*" și se anexează la dosarul personal al acestuia.
55. Evaluatorul și salariatul evaluat pot să anexeze la fișa de evaluare documente/materiale relevante procesului, procedurii și rezultatelor evaluării performanțelor profesionale.
56. La solicitare, salariatul evaluat va primi o copie a fișei de evaluare, cu calificativul de evaluare și semnată de către contrasemnatar.
57. Dacă salariatul nu semnează fișa de evaluare, acesta își consemnează refuzul în fișa de evaluare la secțiunea "*Luare la cunoștință*".
58. Salariații care nu sunt de acord cu rezultatul evaluării pot să îl conteste la comisia de soluționare a contestațiilor, în scris, în termen de 5 zile lucrătoare de la luarea la cunoștință.
59. Comisia de soluționare a contestațiilor salariaților va examina contestația, putând solicita un punct de vedere din partea evaluatorului în termen de 10 zile lucrătoare de la data depunerii contestației.
60. Rezultatul contestației se comunică în scris salariatului în termen de 3 zile lucrătoare de la examinarea contestației de către secretarul comisiei de soluționare a contestațiilor.
61. Salariații nemulțumiți de rezultatul evaluării se pot adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.
62. Întregul proces de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților se va finaliza până la data de 30 martie a fiecărui an prin depunerea fișelor de evaluare la Compartimentul Resurse Umane-Salarizare.

IV. Dispoziții finale

63. Evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale salariaților nu va fi efectuată dacă salariatul a lucrat mai puțin de 6 (șase) luni în funcția respectivă în perioada evaluată.

64. Evaluarea performanțelor profesionale se face pe parcursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri:

a) dacă raportul de muncă al salariatului evaluat se suspendă sau se modifică, în condițiile legii. În acest caz, salariatul va fi evaluat pentru perioada de până la suspendarea sau modificarea raportului de serviciu. La evaluarea anuală a performanțelor profesionale se va lua în considerare calificativul de evaluare respectiv;

b) dacă raportul de muncă al evaluatorului încetează, se suspendă sau se modifică, în condițiile legii. În acest caz, evaluatorul are obligația ca înainte de încetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de serviciu, într-o perioadă de cel mult 14 zile calendaristice, să realizeze evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților din subordine. Calificativul acordat se va lua în considerare la evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale acestora.

65. La evaluarea anuală a performanțelor profesionale, evaluatorul nou-numit va ține seama de informațiile consemnate de evaluatorul precedent și va considera prioritar calificativul de evaluare acordat pentru cea mai lungă perioadă evaluată.

66. Prezentul Regulament își produce efecte de la data comunicării aprobării acestuia de către Biroul Filialei Cluj-Napoca a Academiei Române.

Întocmit,

Compartimentul Resurse Umane-Salarizare



Anexa nr.1
la Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor
profesionale ale salariaților din cadrul ACADEMIEI ROMÂNE FILIALA CLUJ-NAPOCA

APROB:
Președintele Filialei Cluj-Napoca a Academiei Române / director unitate subordonată

FIȘĂ DE STABILIRE
a obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță pentru salariați

_____ în anul _____
(nume, prenume) (funcția deținută) (compartiment)

Nr. crt.	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță
1.	Obiectiv principal - Obiectiv derivat - Obiectiv derivat ...	
2.		
3.		
4.		
5.		

Evaluator _____ (nume, prenume) _____ (semnătura) _____ (data)

Salariat _____ (nume, prenume) _____ (semnătura) _____ (data)

Biroul Resurse umane _____ (nume, prenume) _____ (semnătura) _____ (data)

RAPORT DE ACTIVITATE
(pentru salariații din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca)

1. Date generale

Salariat		
Funcția deținută		
Compartimentul		
Perioadă evaluată	De la:	Până la:

2. Autoevaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt.	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță	Nivelul de îndeplinire, în %	Comentarii
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

3. Descrierea succintă a contribuției proprii la realizarea obiectivelor compartimentelor/ unităților din cadrul Academiei Române Filiala Cluj-Napoca, de a căror activitate este direct responsabil

(Descrieți succint acțiunile principale întreprinse și deciziile luate în vederea eficientizării activității, a îmbunătățirii performanței și realizării obiectivelor compartimentului /unității coordonate sau în care activați, de a căror activitate sunteți direct responsabil)

Data completării	
Semnătura salariatului	

**FIȘĂ DE EVALUARE
A SALARIATULUI CARE OCUPĂ FUNCȚIE DE CONDUCERE**

1. Date generale

Salariat evaluat		
Funcția deținută		
Compartimentul/Unitatea		
Perioadă evaluată	De la:	Până la:

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță	Nivelul de îndeplinire, în %	Comentarii	Punctajul propus
				Media aritmetică:	

3. Criterii de evaluare

<p>1. COMPETENȚĂ MANAGERIALĂ – coordonare și supervizare: se evaluează capacitatea de a stabili pașii adecvați de realizare a activităților la nivel de echipă sau individ, de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de unitatea subordonată / compartimentul condus, de a repartiza în mod echilibrat și echitabil atribuțiile și obiectivele în funcție de categoria salariatului, spre atingerea rezultatelor într-un mod cât mai optim din punct de vedere al eficacității și eficienței; capacitatea de a planifica pe termen scurt, mediu și lung, precum și de a prevedea anumite riscuri ce pot apărea în implementarea activităților, formularea de posibile soluții pentru managementul riscurilor identificate; capacitatea de a implementa în mod optim sistemele organizaționale, precum și capacitatea de a gestiona eficient activitatea personalului subordonat, prin crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv de muncă, sprijin, motivare și dezvoltare profesională a personalului subordonat, de a adapta stilul de conducere la situații diferite, precum și de a acționa pro-activ pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor.</p>	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
<p>Întâmpină mari dificultăți în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității personalului subordonat. Utilizează același stil de conducere, indiferent de situație și particularitățile echipei. Niciodată nu reușește să planifice și să organizeze adecvat activitatea personalului subordonat și resursele disponibile, nu prevede posibile probleme și nu reușește să soluționeze problemele întâmpinate datorită lipsei de previziune. Nu reușește să asigure un climat psihologic pozitiv la locul de muncă, există conflicte și neînțelegeri permanente în echipă.</p>	1

<p>Întâmpină dificultăți în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității, dar reușește uneori să găsească soluții adecvate pentru soluționarea acestora. Utilizează același stil de conducere, indiferent de situație și particularitățile echipei. Uneori reușește să planifice și să organizeze activitatea personalului subordonat, uneori prevede posibile probleme și identifică pașii adecvați. Activitățile de planificare se desfășoară în mod normal, fără introducerea metodelor noi și/sau îmbunătățirea lor continuă. Uneori întâmpină dificultăți în stabilirea obiectivelor într-un mod accesibil personalului condus. Activitățile de organizare satisfac necesitățile instituției, dar nu contribuie mai mult decât la atingerea obiectivelor instituționale. Uneori oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului.</p>	<p>2</p>
<p>Uneori soluționează dificultățile întâmpinate în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității la nivelul unității/ compartimentului, dar solicită mediere în situațiile dificile. Încearcă să utilizeze diferite stiluri de conducere, în funcție de situație și, uneori, promovează un stil de conducere mai deschis, orientat spre rezultate. Uneori reușește să planifice și să organizeze activitatea personalului subordonat și a resurselor în mod optim, să prevadă posibile probleme, să identifice pașii adecvați și resursele necesare. Încearcă să introducă metode noi și să îmbunătățească rezultatele unității/compartimentului printr-o planificare și organizare eficientă. Uneori întâmpină dificultăți în stabilirea clară a obiectivelor și activităților personalului condus. Face eforturi să asigure un climat psihologic pozitiv la locul de muncă.</p>	<p>3</p>
<p>Soluționează problemele dificile de gestionare fără a solicita mediere; planifică, administrează, monitorizează și evaluează, periodic, activitatea echipei. Utilizează stiluri diferite de conducere, în funcție de situație și particularități. Metodele de conducere au îmbunătățit rezultatele obținute la nivel de unitate/compartiment, fiind considerat a fi un conducător eficient. Reușește să planifice activitatea personalului subordonat și resursele disponibile în mod optim, să prevadă posibile probleme, să identifice pașii adecvați și resursele necesare. Planificarea este însoțită de atingerea rezultatelor optime, oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului. Reușește să mențină un climat psihologic pozitiv în echipă și uneori, motivant.</p>	<p>4</p>
<p>Soluționează problemele dificile de gestionare fără a solicita mediere; planifică, administrează, monitorizează și evaluează, periodic, activitatea echipei. Utilizează stiluri diferite de conducere, în funcție de situație și particularități. Metodele de conducere au îmbunătățit rezultatele obținute la nivel de unitate/compartiment, fiind considerat a fi un conducător eficient. Planifică activitatea personalului subordonat și resursele disponibile în mod optim, prevede posibile probleme, identifică pașii adecvați și utilizarea eficientă a resurselor necesare. Planificarea este orientată spre atingerea rezultatelor optime, depășind așteptările și obiectivele stabilite. Capacitatea sa de organizare ajunge până la prevederea celor mai amănunțite activități și desemnarea salariaților responsabili. Întotdeauna oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului. Climatul psihologic în echipă este pozitiv și motivant. Propriul comportament servește drept model pentru personalul subordonat.</p>	<p>5</p>

<p>2. COMPETENȚĂ DECIZIONALĂ – judecata și impactul deciziilor: se evaluează capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ cu privire la desfășurarea activității conduse, de a-și asuma riscurile și responsabilitatea pentru deciziile luate. Se evaluează calitatea deciziilor luate în conformitate cu categoria funcției deținute și a împuternicirilor legale.</p>	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Deciziile luate nu au dus la îmbunătățirea activității conduse, uneori chiar au dus la înrăutățirea activității și la scăderea rezultatelor unității/ compartimentului condus. Preferă să nu ia decizii, deoarece nu dorește să-și asume riscurile și responsabilități. Foarte des lasă luarea deciziilor în sarcina altor membri ai echipei. Ia decizii doar dacă este o urgență sau necesitate stringentă.	1
Uneori deciziile luate au dus la îmbunătățiri ne semnificative ale activității conduse. Preferă să ia decizii operaționale fără riscuri majore. Ia decizii greu, se consultă cu superiorul său sau cu subordonații cu funcții de conducere asupra celor mai minore detalii/aspecte.	2
Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse. Ia decizii în mod operativ și își asumă riscurile și responsabilitatea pentru deciziile luate. Deciziile sunt clare și se deosebesc prin modul eficient de soluționare a problemelor apărute.	3
Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse și au avut impact pozitiv asupra optimizării activității la nivelul unității/compartimentului. Ia decizii în mod operativ, își asumă în totalitate responsabilitatea pentru deciziile luate și riscurile aferente. Deciziile sînt clare și eficiente în soluționarea problemelor. Adoptă sistemul de delegare a competențelor în luarea deciziilor.	4
Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse și au avut impact pozitiv asupra optimizării activității la nivelul unității/compartimentului. Ia decizii în mod operativ, cu celeritate și își asumă în totalitate responsabilitatea pentru deciziile luate și riscurile aferente. Deciziile sunt foarte clare, concrete și eficiente în soluționarea rapidă a problemelor. Adoptă sistemul de delegare a competențelor în luarea deciziilor	5

<p>3. COMPETENȚĂ PROFESIONALĂ – cunoștințe și experiență: se evaluează capacitatea profesională a salariatului care ocupă funcție de conducere, în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini în mod optim sarcinile și atribuțiile de serviciu, prevăzute în fișa postului și a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți anual.</p>	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj

Activitatea este marcată de un nivel scăzut al cunoștințelor teoretice și practice în domeniul său de competență, precum și al abilităților profesionale specificate în fișa postului.	1
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale apropiate de cerințele funcției specificate în fișa postului.	2
Nivelul de cunoștințe și abilități profesionale manifestate este uneori la un nivel comparabil cu cerințele funcției, specificate în fișa postului.	3
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale foarte bune și o capacitate profesională superioară cerințelor funcției specificate în fișa postului.	4
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale excelente ceea ce-i permite îndeplinirea cerințelor funcției specificate în fișa postului la un nivel calitativ superior, inovativ și cu celeritate.	5

4. COMPLEXITATE, CREATIVITATE ȘI DIVERSITATEA ACTIVITĂȚILOR – se evaluează capacitatea de a realiza obiectivele și de a soluționa problemele prin crearea unor moduri alternative de rezolvare a problemelor curente, precum și atitudinea pozitivă față de ideile noi, inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate.

Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Nu aplică niciodată metode alternative în soluționarea problemelor curente și în realizarea obiectivelor, chiar dacă metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Manifestă rezistență față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, chiar dacă nu au fost argumentate ca fiind eficiente.	1
Uneori aplică unele metode alternative în soluționarea problemelor curente și în realizarea obiectivelor, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Uneori manifestă rezistență față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, chiar dacă au fost argumentate ca fiind eficiente.	2
Caută metode noi și originale de soluționare a problemelor curente și a obiectivelor unității/ compartimentului condus. Manifestă un ușor spirit de inițiativă în domeniul său de activitate. Este deschis față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor.	3
Caută metode noi și originale de soluționare a problemelor curente și a obiectivelor unității/ compartimentului condus. Are inițiativă atât în domeniul său de activitate, cât și în domeniul de activitate a unității/ compartimentului condus.	4
Întotdeauna caută metode noi, inovative și originale de soluționare a problemelor apărute în activitatea unității/ compartimentului condus, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Are inițiativă atât în domeniul său de activitate, cât și în domeniul de activitate a unității/ compartimentului condus. Încurajează personalul din subordine în generarea de idei noi și creative privind soluționarea problemelor, îmbunătățirea activității și realizarea obiectivelor de	5

activitate.	
5. EFICIENȚĂ ȘI RECEPTIVITATE – se evaluează capacitatea de atingere a obiectivelor stabilite în conformitate cu nivelul scontat și cu costuri minime, prin folosirea și gestionarea resurselor disponibile (umane, tehnice, informaționale, etc)	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Deciziile luate și acțiunile personalului subordonat nu sunt orientate spre obținerea celor mai bune rezultate. Foarte des, rezultatele obținute la nivel de unitate/compartiment condus, se încadrează cu mult sub nivelul dorit, iar costurile resurselor utilizate sînt înalte.	1
Foarte rar, deciziile luate și acțiunile personalului subordonat sunt orientate spre atingerea rezultatelor. Nu se înregistrează creșteri ale eficienței iar rezultatele obținute sunt sub medie. Resursele nu sunt folosite eficient.	2
Deciziile luate și acțiunile personalului condus sunt orientate spre atingerea rezultatelor. Au fost înregistrate cazuri de creștere a eficienței unității/compartimentului condus și o relativă scădere a costurilor, precum și o creștere a gradului de folosire a resurselor.	3
Deciziile luate sunt orientate spre atingerea celor mai bune rezultate cu costuri minime. Creșterea evidentă a eficienței unității/compartimentului condus este rezultatul antrenării și responsabilizării tuturor salariaților subordonați. Resursele de care dispune sunt folosite judicios, în concordanță cu potențialul acestora.	4
Deciziile sunt inovative și generează rezultate peste așteptări, cu o folosire a resurselor disponibile peste nivelurile planificate. Salariații din subordine sunt încurajați să propună metode de eficientizare care, dacă își dovedesc viabilitatea teoretică, sunt puse în practică.	5

6. COMUNICARE ȘI REPREZENTARE – CONTACTE: se evaluează capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient cu conducătorii și subordonații săi, de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite, precum și de reprezentare, în limita competenței, a instituției în conformitate cu importanța acesteia.	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii lasă de dorit, influențează în mod negativ performanța și imaginea unității/compartimentului condus. Nu există coerență în deciziile luate, subordonații nu înțeleg sarcinile și obiectivele stabilite. Nu a stabilit limite de competență astfel încât responsabilitatea este incertă.	1
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii se desfășoară cu greutate, generând în rândul subordonaților neînțelegeri ale sarcinilor sau obiectivelor ce trebuie îndeplinite, ale metodelor ce trebuie adoptate. Limitele de competență sunt neclare.	2
Deseori calitatea și modul de comunicare cu toți factorii a influențat în mod pozitiv	3

realizarea obiectivelor și a îmbunătățit imaginea unității/compartimentului condus. Comunicarea cu subordonații este la un nivel normal, mesajele sunt transmise clar și eficient. Limitele de competență sunt clar delimitate.	
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii sunt la un nivel înalt și au influențat pozitiv și semnificativ realizarea obiectivelor și îmbunătățirea imaginii unității/compartimentului condus. Comunicarea cu subordonații se desfășoară cu ușurință și eficiență. Limitele de competență sunt clar definite.	4
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii sunt la un nivel foarte înalt și au influențat pozitiv și semnificativ creșterea gradului de realizare a obiectivelor peste nivelul așteptat. Comunicarea cu subordonații se desfășoară cu ușurință și eficiență. Limitele de competență sunt clar definite, iar unitatea/ compartimentul condus este reprezentată/ reprezentat cu succes.	5
Media aritmetică:	

4. Calificativul de evaluare (*)

(*) Calificativul de evaluare se acordă pe baza mediei aritmetice calculate între media aritmetică obținută la evaluarea nivelului de îndeplinire a obiectivelor (pct.2) și media aritmetică obținută pentru cele 6 criterii de evaluare (pct.3)

5. Comentariile Evaluatorului/ Comisiei de evaluare

Nr. crt.	Evaluator/ Membrii comisiei de evaluare (nume, prenume)	Funcția deținută	Semnătura
1.			
2.			
3.			

6. Comentariile salariatului evaluat

7. Necesități de dezvoltare profesională a salariatului evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura salariatului evaluat	

**FIȘĂ DE EVALUARE
A SALARIATULUI CARE OCUPĂ FUNCȚIE DE EXECUȚIE**

1. Date generale

Salariat evaluat		
Funcția deținută		
Compartiment		
Perioadă evaluată	De la:	Până la:

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță	Nivelul de îndeplinire, în %	Comentarii	Punctajul propus
1.					
2.					
3...					
				Media aritmetică:	

3. Criterii de evaluare

1. COMPETENȚĂ PROFESIONALĂ – cunoștințe și experiență: se evaluează capacitatea profesională a salariaților în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru a îndeplini în mod optim sarcinile și atribuțiile de serviciu, prevăzute în fișa postului.	
Modalitatea de punctare a criteriului	Punctaj
Activitatea sa este marcată de un nivel scăzut al cunoștințelor teoretice și practice în domeniul său de competență, precum și al abilităților profesionale specificate în fișa postului. Demonstrează lipsuri majore, teoretice și practice, în domeniul de competență, precum și dezinteres în actualizarea acestora.	1
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale în conformitate cu cerințele funcției specificate în fișa postului. Manifestă un interes scăzut pentru îmbunătățirea cunoștințelor profesionale.	2
Nivelul de cunoștințe și abilități profesionale manifestate sunt la nivelul solicitat de cerințele funcției specificate în fișa postului. Îndeplinirea sarcinilor de serviciu se realizează respectând, în general, nivelul calitativ și de încadrare în termenele stabilite.	3

Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale foarte bune și o capacitate profesională care îi permite să îndeplinească cerințele funcției specificate în fișa postului la un nivel superior. Studiază modificările legislative din domeniul său de activitate. Poate emite puncte de vedere referitoare la rezolvarea unor situații apărute în îndeplinirea sarcinilor trasate.	4
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale excelente și o capacitate profesională mult superioară cerințelor funcției specificate în fișa postului. Este preocupat de permanenta cunoaștere a modificărilor legislative în domeniul său de activitate. Poate emite și motiva puncte de vedere referitoare la rezolvarea unor situații apărute în îndeplinirea sarcinilor, precum și în aplicarea prevederilor legale.	5

2. COMPLEXITATE, CREATIVITATE ȘI DIVERSITATEA ACTIVITĂȚILOR – se evaluează capacitatea de a-și asuma responsabilități din inițiativă proprie în realizarea obiectivelor individuale de activitate, sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, precum și manifestarea unui comportament activ și implicare din propria inițiativă în realizarea optimă a sarcinilor la nivel de compartiment.	
Modalitatea de punctare a criteriului	Punctaj
Niciodată nu își asumă responsabilități, nu manifestă spirit de inițiativă și implicare în activitatea profesională. Atribuie propriile erori altor persoane, pe care le consideră responsabile pentru propriile greșeli. Nu poate îndeplini sau refuză să îndeplinească sarcinile primite. Nu prezintă propuneri privind îmbunătățirea activității proprii. Nu este interesat de activitățile compartimentului și de sarcinile primite la nivelul acestuia.	1
Rar își asumă responsabilități, rar manifestă un comportament activ și rar se implică, în mod voluntar, în realizarea sarcinilor. Nu face propuneri privind îmbunătățirea propriei activități. Activitățile și sarcinile îndeplinite sunt de complexitate scăzută. Nu poate îndeplini sarcini diverse.	2
Uneori își asumă responsabilități și manifestă un comportament activ, uneori se implică, în mod voluntar, în realizarea sarcinilor. Uneori face propuneri privind îmbunătățirea propriei activități și foarte rar propuneri de eficientizare a activității la nivel de compartiment. Activitățile și sarcinile îndeplinite sunt de complexitate medie. Poate îndeplini sarcini cu nivel de diversitate mediu.	3
Își asumă în mod frecvent responsabilități pentru soluționarea problemelor, este activ și cu inițiativă, frecvent vine cu propuneri de îmbunătățire a activității profesionale proprii, precum și la nivel de compartiment. Realizează activități cu nivel de complexitate și diversitate ridicat.	4
Își asumă responsabilități pentru soluționarea problemelor, indiferent de gradul de complexitate și diversitate al acestora. Este activ și cu inițiativă, vine cu propuneri pertinente de îmbunătățire a activității profesionale proprii, precum și a eficienței la nivel de compartiment.	5

3. EFICIENȚĂ ȘI RECEPTIVITATE – se evaluează capacitatea de a realiza sarcinile și atribuțiile de serviciu și de respectare a termenelor stabilite, cu costuri și resurse minime; capacitatea de a primi cu ușurință și a înțelege sarcinile și atribuțiile noi care pot interveni în desfășurarea activității zilnice; capacitatea de adaptare.

Modalitatea de punctare a criteriului	Punctaj
Sarcinile nu sunt îndeplinite în termenele stabilite, iar resursele disponibile nu sunt utilizate în modul corespunzător. Sarcinile și atribuțiile noi nu sunt percepute în mod corespunzător și nu sunt îndeplinite. Refuză îndeplinirea sarcinilor, solicită explicații privind utilitatea sarcinilor primite, nu prezintă capacitate de adaptare.	1
Sarcinile sunt îndeplinite cu dificultate, cu multă îndrumare și sprijin din partea colegilor sau a șefului ierarhic superior. Nu înregistrează îmbunătățiri în utilizarea resurselor disponibile sau la nivelul proceselor/procedurilor de lucru. Sarcinile și atribuțiile noi sunt îndeplinite cu dificultate. Înregistrează greutăți de adaptare la proceduri noi de lucru, la sarcini și atribuții noi, necesitând timp îndelungat pentru conformarea la acestea. Uneori refuză îndeplinirea sarcinilor primite sau nu le poate realiza la nivelul cerințelor.	2
Sarcinile sunt îndeplinite conform fișei postului prin utilizarea eficientă a resurselor disponibile, precum și sunt înregistrate îmbunătățiri ale proceselor/procedurilor de lucru. Sarcinile și atribuțiile noi sunt îndeplinite fără dificultăți la nivelul cerințelor, fără nici o inițiativă apreciazabilă, solicitând uneori sprijin.	3
Realizarea sarcinilor la nivel înalt este rezultatul direct al îmbunătățirii utilizării resurselor disponibile și a proceselor de lucru, influențând performanța compartimentului în ansamblul. Este receptiv și eficient, se adaptează ușor la situațiile care pot interveni în activitatea zilnică.	4
Sarcinile sunt îndeplinite rapid, eficient, la nivel înalt, cu un grad de utilizare a resurselor disponibile și a proceselor de lucru eficient. Contribuie substanțial la performanța compartimentului în ansamblu. Este receptiv și eficient, se adaptează foarte ușor la situațiile care pot interveni în activitatea zilnică, prezintă rapid propuneri de rezolvare a acestora.	5

4. CALITATEA MUNCII – se evaluează capacitatea de a realiza sarcinile și atribuțiile stipulate în fișa postului cu erori minime și conform standardelor de calitate stabilite, precum și capacitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru lucrul efectuat, pentru calitatea și erorile efectuate.

Modalitatea de punctare a criteriului	Punctaj
Niciodată nu îndeplinește sarcinile primite, nu respectă termenele stabilite și nici cerințele de îndeplinire. Răspunsurile la sarcinile primite sunt neconforme cu	1

cerințele. Nu își asumă niciun fel de responsabilitate, erorile apărute în propria activitate sunt rezultatul altor salariați sau a altor împrejurări. Corectarea erorilor presupune un consum ridicat de resurse.	
Deseori face greșeli pentru a căror remediere este necesar un consum suplimentar de resurse. Înregistrează greutăți în adaptarea la cerințe de calitate noi. Rar se încadrează în termenul stabilit pentru îndeplinirea sarcinilor trasate. Rar își asumă responsabilități.	2
Uneori sarcinile sunt îndeplinite corect și fără greșeli, la standardul calitativ solicitat. Nu are inițiativă în creșterea standardului calitativ.	3
Sarcinile sunt realizate la nivelul calitativ solicitat, cu un consum minim de resurse. Își asumă responsabilitatea pentru lucrările efectuate	4
Este exact, precis, cu consum minim de resurse; lucrările sunt realizate la un nivel calitativ ridicat. În general, sarcinile sunt realizate înaintea termenelor stabilite. Își asumă deplin responsabilitatea asupra lucrărilor realizate.	5

5. LUCRUL ÎN ECHIPĂ – se evaluează capacitatea de a se integra într-o echipă, de a colabora cu membrii echipei și de a-și aduce contribuția proprie, când este necesar, prin participarea eficientă la realizarea obiectivelor acesteia.

Modalitatea de punctare a criteriului	Punctaj
Nu acceptă lucrul în echipă, nu cooperează, nu își ajută colegii. Nu își realizează sarcinile stabilite în cadrul echipei.	1
Uneori întâmpină dificultăți când trebuie să lucreze împreună cu alții, dar, în general, își realizează sarcinile care necesită lucrul în echipă. Preferă să lucreze de unul singur, chiar dacă rezultatele obținute ar fi mai bune dacă ar face schimb de idei, ar interacționa și ar comunica eficient cu membrii echipei.	2
De regulă, este agreabil și colaborează cu colegii, își ajută colegii când i se solicită. Deseori îmbină eficient lucrul individual și în echipă, în funcție de specificul sarcinilor ce trebuie realizate.	3
Este un bun membru al echipei, acordă sprijin celorlalți, încurajează cooperarea și obține rezultate bune combinând lucrul individual cu cel în echipă în funcție de specificul sarcinilor ce trebuie realizate.	4
Este un foarte bun membru al echipei, acordă întotdeauna sprijin celorlalți, încurajează cooperarea și obține cele mai bune rezultate combinând lucrul individual și în echipă în funcție de specificul sarcinilor ce trebuie realizate. Are o contribuție majoră la realizarea obiectivelor echipei, la eficientizarea activității ei.	5

6. COMUNICARE – se evaluează capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient cu șeful ierarhic superior, cu colegii și terțe persoane din afara instituției, în formă scrisă și verbală.	
Modalitatea de punctare a criteriului	Punctaj
Calitatea și modul de comunicare cu șeful ierarhic superior, cu colegii și terțe persoane din afara instituției lasă mult de dorit și influențează în mod negativ performanța și imaginea instituției/compartimentului. Întâmpină greutăți mari în a comunica în mod clar, corect, coerent și eficient, de a oferi și primi feedback, în formă scrisă sau orală. Obiectează față de orice sarcină primită de la șeful ierarhic superior. Nu are o comunicare cu colegii.	1
Calitatea și modul de comunicare cu șeful ierarhic superior, colegii și terțe persoane din afara instituției se desfășoară cu greutate și cu obiecții. Necesită îmbunătățiri ale coerenței, clarității și eficienței comunicării în formă scrisă sau orală.	2
Calitatea și modul de comunicare cu șeful ierarhic superior, colegii, terțe persoane din afara instituției sau reprezentanții altor autorități publice se desfășoară normal, ceea ce influențează în mod pozitiv realizarea obiectivelor.	3
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii implicați este la un nivel ridicat, a influențat realizarea obiectivelor și a îmbunătățit imaginea compartimentului. Are abilitatea de a lucra cu oamenii, de a oferi și de a primi feedback.	4
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii implicați este la un nivel foarte înalt, realizarea obiectivelor este mult peste așteptări. Are abilitatea de a lucra cu oamenii, de a oferi și de a primi feedback clar și coerent, de consultare și consiliere clară și coerentă. Își motivează de fiecare dată părerile. Comunică foarte bine cu echipa.	5

4. Calificativul de evaluare (*)

(*) Calificativul de evaluare se acordă pe baza mediei aritmetice calculate între media aritmetică obținută la evaluarea nivelului de îndeplinire a obiectivelor (pct.2) și media aritmetică obținută pentru cele 6 criterii de evaluare (pct.3)

5. Comentariile Evaluatorului privind rezultatele evaluării salariatului

6. Necesitățile de dezvoltare profesională a salariatului evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini
------------	------------------------	---------------------------

--	--	--

7. Comentariile salariatului evaluat

--

Nr. crt.	Evaluatorul (nume, prenume)	Funcția deținută	Semnătura
1.			

Data completării		
Decizia contrasemnatarului	Acceptat ___	Repetarea procedurii de evaluare ___
Contrasemnatarul (nume, prenume, funcția, semnătura)		

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura salariatului evaluat	