



Hotărâre Nr. 4509/3.03.2014

Referitor la *Regulamentul privind evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic*

În conformitate cu Art. 213, alin. (2), punctul h) din LEN 1/2011: *Senatul aprobă metodologiile și regulamentele privind organizarea și funcționarea Universității*


Cu avizul favorabil al Comisiei de coduri, regulamente și probleme juridice

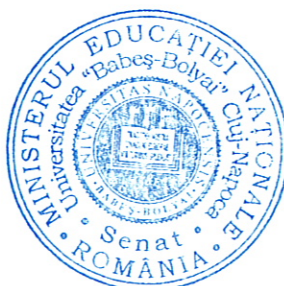
Senatul aprobă în ședința din 3 martie 2014:

1. Textul final al Regulamentului.
2. Punerea sa în aplicare.

(Anexă *Regulamentul privind evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic*)

Președinte


Pr. Prof. Dr. Ioan Chirilă



Secretar


Bekesi Reka



REGULAMENT

cu privire la evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic din Universitatea Babeș-Bolyai

Capitolul I

Dispoziții generale

Art.1. Prezentul Regulament stabilește modul de organizare și desfășurare a procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic din Universitatea Babeș-Bolyai.

Art.2. Evaluarea performanțelor profesionale individuale este procesul prin care se apreciază obiectiv, sistematic, transparent și echitabil randamentul, calitatea muncii, comportamentul, inițiativa, eficiența și creativitatea fiecărui salariat.

Art.3. Obiectivele evaluării performanțelor profesionale individuale sunt următoarele:

- a) stabilirea gradului de compatibilitate a persoanei evaluate cu cerințele cuprinse în fișa postului;
- b) fundamentarea activității de promovare în funcții, grade și trepte profesionale;
- c) identificarea nevoilor de formare profesională;
- d) validarea programelor de recrutare, selecție, formare profesională;
- e) fundamentarea activității de recompensare (acordarea unor drepturi salariale suplimentare prevăzute de legislația în vigoare cum ar fi gradație de merit, salariu diferențiat, premii, prime sau alte bonusuri);
- f) motivarea subordonaților prin recunoașterea realizărilor și progreselor înregistrate;
- g) sfătuirea și îndrumarea angajaților în vederea îmbunătățirii activității lor;
- h) îmbunătățirea comunicării și colaborării dintre angajații cu funcții de conducere și cei cu funcții de execuție.

Art.4. Evaluarea performanțelor profesionale individuale este un proces continuu care se bazează pe existența unor relații de cooperare și comunicare deschise și permanente între evaluatori și angajații evaluați.

Art.5. În implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale prevăzută de prezentul Regulament salariații vor fi tratați cu respect și politețe, se va asigura un climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.

Art.6. Angajații implicați în implementarea procedurii de evaluare vor da dovadă de obiectivitate și imparțialitate, vor lua deciziile argumentat, în baza unor fapte concrete, pentru a evidenția cât mai exact atât meritele și performanțele cât și deficiențele și nerealizările înregistrate în activitatea celui evaluat.

Art.7. (1) Procedura de evaluare se aplică unitar personalului didactic auxiliar și nedidactic încadrat la Universitatea Babeș-Bolyai în baza unui contract individual de muncă, indiferent de tipul acestuia, pe durată determinată sau pe durată nedeterminată, cu normă întreagă sau cu normă parțială.

(2) Salariații care cumulează mai multe funcții vor fi evaluați pentru fiecare din acestea.

Art.8. Evaluarea performanțelor profesionale individuale are ca element de referință fișa postului, procedura de evaluare aplicându-se în raport cu cerințele sau exigențele fiecărui post, evidențiate în aceasta.

Capitolul II

Procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale

Secțiunea 1

Perioada de evaluare și perioada evaluată

Art.9. (1) Perioada de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic din Universitatea Babeș-Bolyai sau perioada în care se implementează procedura de evaluare este cuprinsă în intervalul 1-31 martie a fiecărui an.

(2) Perioada evaluată sau perioada pentru care se face evaluarea este de 12 luni anterioare perioadei de evaluare.

Art.10. (1) Evaluarea performanțelor profesionale individuale se face și în cursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri:

a) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de muncă al angajatului se modifică în condițiile legii, iar modificarea privește locul muncii sau felul muncii, caz în care angajatul va fi evaluat pentru perioada de până la modificarea raporturilor de muncă;

b) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de muncă al evaluatorului încetează, se suspendă pe o perioadă mai mare de 6 luni sau se modifică, în condițiile legii, caz în care, evaluatorul are obligația de a evalua performanțele profesionale individuale ale personalului din subordine, anterior încetării sau modificării raportului de muncă.

(2) La apariția uneia din situațiile de la alin.(1) Direcția Resurse Umane va informa persoanele implicate despre necesitatea evaluării performanțelor profesionale individuale în timpul perioadei de evaluare.

(3) Calificativul acordat ca urmare a evaluării în cazurile prevăzute la alin.(1) va fi avut în vedere la evaluarea anuală a performanțelor profesionale.

Art.11. Evaluarea performanțelor profesionale individuale nu va fi efectuată în cazul salariaților care au desfășurat activitate mai puțin de trei luni în perioada evaluată.

Secțiunea 2

Competențe în implementarea procedurii de evaluarea a performanțelor profesionale individuale

Art.12. Evaluarea performanțelor profesionale individuale se realizează sub îndrumarea Direcției Resurse Umane, care va organiza și coordona întregul proces și va acorda asistență de specialitate tuturor factorilor implicați în procesul de evaluare.

Art.13. Fiecare angajat va fi evaluat profesional de șeful ierarhic superior, conform structurii organizatorice a Universității Babeș-Bolyai, astfel, au calitatea de evaluatori:

a) rectorul pentru secretarul general al universității și personalul didactic auxiliar și nedidactic care i se subordonează direct;

b) prorectorii pentru angajații cu funcții de conducere sau de execuție a căror activitate o coordonează direct;

c) secretarul general al universității pentru șefii serviciilor, oficiilor sau birourilor din subordine și personalul didactic auxiliar și nedidactic care i se subordonează direct;

d) decanii pentru secretarii șefi de facultate, administratorii șefi și personalul didactic auxiliar și nedidactic care i se subordonează direct;

e) directorii departamentelor didactice pentru personalul de execuție didactic auxiliar sau nedidactic din cadrul departamentelor;

f) secretarii șefii de facultate pentru secretarii și personalul didactic auxiliar și nedidactic direct subordonați;

g) directorul general administrativ pentru directorul adjunct, directorii de direcții și personalul din Conducerea administrativă care i se subordonează direct;

h) directorii direcțiilor administrative pentru șefii serviciilor, birourilor, oficiilor sau centrelor aflate în subordinea lor precum și personalul cu funcții de execuție care li se subordonează direct.

i) șefii serviciilor, birourilor, centrelor sau oficiilor pentru personalul din subordine.

Art.14.(1) Evaluarea performanțelor profesionale individuale nu poate fi realizată de soțul, soția, o rudă sau un afin pînă la gradul al III-lea inclusiv al angajatului evaluat.

(2) Dacă evaluatorul se află în una din aceste situații atunci evaluarea se realizează de șeful ierarhic superior al acestuia iar dacă rectorul se află în una din aceste situații atunci evaluarea se va realiza de prorectorul responsabil cu resursele umane.

Art.15. Competența de a contrasemna fișele de evaluare aparține șefului ierarhic superior al evaluatorului, conform structurii organizatorice a instituției, cu excepția situației în care calitatea de evaluator a aparținut rectorului când rezultatul evaluării nu se contrasemnează.

Secțiunea 3

Criteriile de evaluare și calificativele evaluării

Art. 16.(1) Pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și nedidactic din Universitatea Babeș-Bolyai criteriile se stabilesc prin raportare la criteriile de evaluare a posturilor stabilite de art.5, lit.c din Legea nr.284/2011 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

(2) Ponderea fiecărui criteriu în rezultatul final al evaluării se stabilește diferit în raport cu importanța și relevanța sa în procesul de evaluare.

Art.17. (1) Pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale ale salariaților care ocupă funcții de conducere criteriile de evaluare și ponderea fiecărui criteriu în punctajul final al evaluării sunt următoarele:

- a) competență managerială - 20%,
- b) competența decizională - 20%,
- c) eficacitatea profesională – 15%,
- d) cunoștințe și experiență – 15%,
- e) atitudinea profesională și comunicarea – 15%.
- f) disciplina muncii – 15%

(2) Pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale ale salariaților care ocupă funcții de execuție criteriile de evaluare și ponderea fiecărui criteriu în punctajul final al evaluării sunt următoarele:

- a) eficacitate profesională – 30%,
- b) cunoștințe și experiență – 20%,
- c) atitudinea profesională și comunicarea – 20%,
- d) disciplina muncii – 15%,
- e) integrarea în colectiv – 15%.

(3) Descrierea criteriilor de evaluare și exemplificarea lor pentru un nivel superior și un nivel inferior al performanței se regăsesc în Anexa nr. 3 la prezentul Regulament.

(4) Pentru fiecare criteriu se acordă punctaje cuprinse între 1, reprezentând nivelul minim sau nesatisfăcător și 5, reprezentând nivelul maxim sau foarte bine, care se ponderează conform prevederilor alin.(1) și (2).

(5) Punctajul final al evaluării reprezintă suma punctajelor finale acordate pentru fiecare criteriu.

Art.18.(1) Activitatea profesională a angajaților se apreciază în urma evaluării performanțelor profesionale individuale prin acordarea unuia din calificativele „foarte bine”, „bine”, „satisfăcător” sau „nesatisfăcător”.

(2) Calificativul evaluării se stabilește pe baza punctajelor finale, după cum urmează:

- a) între 1,00-2,00 – „nesatisfăcător”, angajatul nu corespunde cerințelor postului;
- b) între 2,01-3,00 – „satisfăcător”, angajatul se situează la nivelul minim al cerințelor postului;
- c) între 3,01-4,50 – „bine”, angajatul se situează la nivelul cerințelor postului;
- d) între 4,51-5,00 – „foarte bine”, angajatul se situează peste cerințele postului.

Secțiunea 4

Etapile procesului de evaluare

Art.19. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale se va desfășura după următoarele etape:

- a) studierea fișei postului pe care îl ocupă angajatul evaluat;
- b) completarea fișei de evaluare de către evaluator;
- c) interviul de evaluare ;
- d) contrasemnarea fișei de evaluare;
- e) comunicarea fișei de evaluare după contrasemnare.

Art.20. Evaluatorii vor completa fișele de evaluare stabilite în anexa nr.1 la prezentul Regulament în cazul angajaților care ocupă funcții de conducere și în anexa nr.2 la prezentul Regulament pentru angajații care ocupă funcții de execuție.

Art.21.(1) Interviul de evaluare se derulează sub forma unei discuții între angajatul evaluat și evaluator, pe marginea rezultatelor evaluării și a soluțiilor pentru îmbunătățirea performanței, și se finalizează cu semnarea și datarea fișei de evaluare.

(2) Discuțiile din cadrul interviului de evaluare, vor fi conduse într-o atmosferă de seriozitate și confidențialitate, tinându-se cont de faptul că evaluarea nu este un prilej de admonestare ci unul de stimulare în sens pozitiv, și vor viza următoarele aspecte:

- a) realizările și progresele înregistrate de salariat;
- b) calificativul de evaluare propus de evaluator;
- c) dificultățile, barierele și riscurile care au influențat performanța angajatului;
- d) comentariile consemnate de evaluator în fișa de evaluare;
- e) necesitățile de dezvoltare profesională.

(3) Comentariile sau obiecțiile angajatului evaluat, privind orice aspect relevant al procesului de evaluare, inclusiv acordul sau dezacordul cu privire la calificativul de evaluare se vor consemna în fișa de evaluare la rubrica „Comentariile/Obiecțiile angajatului evaluat”.

(4) În urma discuției și ținând cont de argumentele prezentate de angajatul evaluat, evaluatorul poate modifica calificativul acordat.

Art.22.(1) Fișa de evaluare semnată de evaluator și de angajatul evaluat se înaintează contrasemnatarului care, după examinarea acesteia, va decide asupra acceptării sau modificării rezultatului evaluării.

(2) Contrasemnatarul poate decide modificarea rezultatului evaluării atunci când:

- a) aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;
- b) nu a fost respectată procedura de evaluare;
- c) comentariile oferite de către salariatul evaluat privind dezacordul cu consemnările efectuate în fișa de evaluare sunt considerate argumentate.

(3) În situația prevăzută la alin. (2) contrasemnatarul va modifica punctajele acordate de evaluator și calificativul evaluării utilizând culoarea roșie și semnând la modificarea fiecărui element al fișei de evaluare.

(4) Contrasemnatarul își va motiva obligatoriu decizia de modificare a rezultatului evaluării la secțiunea „Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează” .

(5) Fișele de evaluare contrasemnate se comunică angajaților de către evaluator, în vederea luării la cunoștință prin semnarea acestora, după care se înaintează Direcției Resurse Umane.

Secțiunea 5

Contestarea rezultatului evaluării

Art.23.(1) Angajații nemulțumiți de rezultatul evaluării pot formula contestații, în scris, în termen de 5 zile lucrătoare de la data comunicării fișelor de evaluare contrasemnate. Contestațiile vor fi înregistrate la Direcția Resurse Umane.

(2) Competența soluționării contestațiilor aparține rectorului cu excepția situației în care acesta a avut calitatea de evaluator când competența soluționării contestațiilor aparține prorectorului responsabil cu resursele umane.

Art.24.(1) Contestațiile se soluționează în 10 zile lucrătoare de la data expirării termenului de depunere, iar rezultatele se comunică contestatarilor în cel mult 5 zile lucrătoare de la soluționare.

(2) Angajații nemulțumiți de modul de soluționare a contestațiilor se pot adresa instanței competente, în condițiile legii.

Capitolul III

Dispoziții finale și tranzitorii

Art.25. După soluționarea contestațiilor sau după expirarea termenului de depunere a contestațiilor după caz, Direcția Resurse Umane va arhiva fișele de evaluare.

Art.26. (1) Angajații care au obținut calificativul „foarte bine” la evaluările performanțelor profesionale individuale din ultimii 3 ani pot fi promovați în grade, trepte sau funcții superioare cu respectarea reglementărilor în materie.

(2) Dacă în urma evaluării performanțelor profesionale individuale angajatul primește calificativul “nesatisfăcător” se va proceda în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Art.27. La angajarea unei persoane evaluarea performanțelor profesionale individuale potențiale, în raport cu cerințele postului, se face în cadrul concursului, de către comisia desemnată prin decizie a rectorului iar rezultatul acestei evaluări fundamentează stabilirea gradului sau treptei profesionale a funcției pe care urmează să fie încadrat candidatul declarat admis.

Art.28. Direcția Resurse Umane poate propune conducerii instituției utilizarea rezultatelor obținute în urma evaluării în scopul pregătirii și perfecționării personalului pentru:

- a) definirea profilului viitor al competențelor și abilităților, corespunzător fiecărui post;
- b) monitorizarea raportului rezultate/cost, obținut în urma activității de pregătire/perfecționare;
- c) 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;

Art.29. În anul 2014 procedura de evaluare prevăzută de prezentul Regulament se va implementa în perioada 1-30 aprilie pentru perioada 1 martie 2013 - 1 martie 2014.

Art.30. Prezentul Regulament intră în vigoare la data aprobării de către Senatul UBB și va fi adus la cunoștință angajaților prin publicarea pe site-ul Universității Babeș-Bolyai.

Elaborat,
Serviciul Resurse Umane
Șef serviciu,
Ioana Rațiu

Anexa nr.1

FIȘĂ DE EVALUARE
a performanțelor profesionale individuale
(personal cu funcții de conducere)

Evaluare anuală Modificarea raporturilor Incetarea/modificarea/suspendarea
de muncă ale angajatului raporturilor de muncă ale evaluatorului

Nume și prenume angajat		
Funcția		
Compartimentul		
Nume și prenume evaluator		
Funcția		
Perioada evaluată	de la	pâna la

Nr.crt.	Criteriul de evaluare	Pondere criteriului A	Punctajul B	Punctajul criteriului C=AxB
1.	Competența managerială	20%		
2.	Competența decizională	20%		
3.	Eficacitatea profesională	15%		
4.	Cunoștințe și experiență	15%		
5.	Atitudinea profesională și comunicarea	15%		
6.	Disciplina muncii	15%		
Punctajul final: (suma punctajelor din coloana C)				

Calificativul evaluării	
Programe de instruire recomandate să fie urmate	1..... 2.....

Comentariile evaluatorului:	
Numele și prenumele	
Semnătura	
Data	
Comentariile/obiecțiile angajatului evaluat (dacă este cazul):	
Numele și prenumele	
Semnătura	
Data	

Decizia contrasemnatarului	Acceptat <input type="checkbox"/>	Modificat <input type="checkbox"/>
Numele și prenumele		
Semnătura		
Data		
Observațiile/comentariile contrasemnatarului (dacă este cazul):		

Am luat la cunoștință consemnările din fișa de evaluare după contrasemnare.

Semnătură angajat _____

Data _____

Anexa nr.2

FIȘĂ DE EVALUARE
a performanțelor profesionale individuale
(personal cu funcții de execuție)

Evaluare anuală Modificarea raporturilor Incetarea/modificarea/suspendarea
de muncă ale angajatului raporturilor de muncă ale evaluatorului

Nume și prenume angajat		
Funcția		
Compartimentul		
Nume și prenume evaluator		
Funcția		
Perioada evaluată	de la	pâna la

Nr.crt.	Criteriul de evaluare	Ponderea criteriului A	Punctajul B	Punctajul criteriului C=AxB
1.	Eficacitatea profesională	30%		
2.	Cunoștințe și experiență	20%		
3.	Atitudinea profesională și comunicarea	20%		
4.	Disciplina muncii	15%		
5.	Integrarea în colectiv	15%		
Punctajul final (suma punctajelor din coloana C)				

Calificativul evaluării	
Programe de instruire recomandate să fie urmate	1..... 2.....

Comentariile evaluatorului:	
Numele și prenumele	
Semnătura	
Data	
Comentariile/obiecțiile angajatului evaluat (dacă este cazul):	
Numele și prenumele	
Semnătura	
Data	

Decizia contrasemnatarului	Acceptat <input type="checkbox"/>	Modificat <input type="checkbox"/>
Numele și prenumele		
Semnătura		
Data		
Observațiile/comentariile contrasemnatarului (dacă este cazul):		

Am luat la cunoștință consemnările din fișa de evaluare după contrasemnare.

Semnătură angajat _____

Data _____

Anexa nr.3

Definirea și exemplificarea criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale

1. Competența managerială

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Modul de coordonare și organizare a activității compartimentului** (capacitatea de a stabili pașii adecvați la nivel de echipă sau individ, de a repartiza atribuțiile și sarcinile între subordonați, de a planifica pe termen scurt, mediu și lung);
- **Modul de supervizare a activității compartimentului** (capacitatea de a monitoriza și evalua activitatea echipei);
- **Influența asupra comportamentului profesional al subordonaților** (climatul de lucru existent la nivelul colectivului pe care îl conduce; capacitatea de a-și motiva subordonații și de a influența performanțele acestora)
- **Capacitatea de anticipare** riscurilor ce pot apărea în realizarea obiectivelor compartimentului și în implementarea activităților;
- **Capacitatea de instruire** (capacitatea de a transmite cunoștințele și experiența proprie subordonaților, cunoașterea potențialului și resurselor pe care le posedă fiecare angajat)
- **Gradul de profesionalism** existent în realizarea activităților compartimentului;
- **Modalitatea de soluționare a conflictelor**;
- **Stilul de management adoptat** (consultativ, autoritar, permisiv).

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Este exigent și riguros în planificarea și organizarea activității subordonaților; planifică în amănunt, monitorizează și evaluează periodic activitatea echipei; repartizează echilibrat și echitabil sarcinile; cunoaște bine posibilitățile oamenilor din subordine, știe ce să le ceară (fiecare rezolvă problemele pe care le cunoaște cel mai bine); menține un grad ridicat de profesionalism în realizarea activităților compartimentului; manifestă înțelegere pentru problemele subordonaților dar când este cazul știe să fie intransigent; dovedește tact și diplomatie în soluționarea conflictelor; crează un climat pozitiv și motivant în echipă; propriul comportament servește drept exemplu pentru personalul subordonat; adoptă un stil de conducere deschis, orientat spre rezultat, bazat pe comunicarea și colaborarea continuă cu subalternii; dispune de capacitatea de a coordona simultan mai multe proiecte.
Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Nu reușește să planifice și să organizeze activitatea subordonaților; nu prevede și nu reușește să soluționeze problemele întâmpinate; există conflicte și neînțelegeri permanente în echipă; se pretinde foarte exigent față de subordonați, formulând sarcini pe care personalul nu le rezolvă nici măcar satisfăcător; crează disensiuni în colectiv prin atitudinea și comportamentul său; nu știe să se coboare la nivelul de înțelegere al fiecăruia; evaluează pripit situațiile, își schimbă atitudinile și părerile de la o zi la alta; nu suportă să fie contrazis; adoptă un stil de conducere autoritar sau din contră prea permisiv.

2. Competența decizională

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Capacitatea de a decide** (profundimea procesului de analiză a informațiilor pe baza cărora decide, modul în care argumentează deciziile, capacitatea de a evalua alternativele, cooperarea cu subordonații în procesul decizional, hotărârea de care dă dovadă atunci când este nevoit să ia decizii în condiții de stres/tensionate)
- **Calitatea deciziilor;**
- **Modalitatea în care apreciază impactul deciziilor;**
- **Asumarea responsabilităților și riscurilor în procesul decizional;**
- **Judecata financiară în procesul decizional** (capacitatea de a conștientiza costurile);

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Deciziile luate sunt întotdeauna corecte și eficiente; se consultă întotdeauna cu subordonații în luarea deciziilor; dă dovadă de hotărâre, decide corect, în timp scurt și pe baza unor informații incomplete dacă este nevoit; întotdeauna evaluează alternativele și își motivează temeinic deciziile; își asumă în totalitate răspunderea pentru deciziile luate; evaluează corect costurile atunci când ia o decizie.
Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Preferă să ia decizii foarte rar deoarece nu dorește să-și asume riscul și responsabilitatea; nu se consultă niciodată cu subalternii; nu are capacitatea de a evalua alternativele și de a-și motiva deciziile; nu conștientizează costurile.

3. Eficacitatea profesională

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Volumul și calitatea lucrărilor executate;**
- **Modul de planificare și organizare a acțiunilor și sarcinilor;**
- **Respectarea termenelor stabilite/convenite pentru realizarea lucrărilor;**
- **Interesul față de resursele alocate postului** (utilizarea eficientă și la capacitate maximă a resurselor pe care le are la dispoziție);
- **Rezistența la stres** (capacitatea de acțiune și de efort fizic/intelectual în condiții de stres, capacitatea de a executa activitate intensă și eficientă, capacitatea de menținere a calmului și discernământului în situații tensionate);

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Exact și precis, nu face niciodată erori în executarea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu prevăzute în fișa postului; își asumă frecvent din proprie inițiativă responsabilități suplimentare; își planifică cu exactitate acțiunile și sarcinile; de obicei execută lucrările în avans; este perseverent în atingerea obiectivelor indiferent de greutate; manifestă diligența unui bun proprietar în utilizarea resurselor alocate postului;
--	--

Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Toate lucrările executate necesită remedieri; lucrează dezorganizat, la întâmplare și numai dacă este supravegheat și controlat; pierde mult timp degeaba; nu își asumă niciodată responsabilități din proprie inițiativă; sarcinile nu sunt îndeplinite niciodată la termen; în realizarea obiectivelor nu face eforturi pentru surmontarea dificultăților; resursele alocate postului sunt risipite.
---	--

4. Atitudinea profesională și comunicarea

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Maniera în care salariatul răspunde la solicitările profesionale și modalitatea de abordare a problemelor** (receptivitate, promptitudine);
- **Atitudinea față de schimbare;**
- **Inițiativa și creativitatea** (propunerea unor soluții noi, propunerea schimbării unor reglementări, metode, practici de lucru în domeniul său de activitate; motivarea ideilor/dimensionarea schimbărilor și evaluarea consecințelor).
- **Modalitatea de comunicare orală și/sau scrisă** (claritatea ideilor, logica, capacitatea de a-si adapta mesajul astfel încât să se facă înțeles și de nespecialiști, concizia în scris, fluența și acuratețea stilului folosit în documentele scrise);
- **Capacitatea salariatului de a înțelege și analiza informațiile recepționate**

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Este receptiv la orice solicitare nouă văzând în ea un mijloc de îmbogățire a experienței profesionale; manifestă promptitudine, seriozitate și flexibilitate în abordarea problemelor; este deschis și se adaptează repede la schimbare; este activ și cu inițiativă, frecvent vine cu propuneri de îmbunătățire a activității profesionale foarte bine argumentate; dovedește capacitate excepțională de a analiza informațiile recepționate; se transpune în poziția interlocutorului și se adaptează situației, își ordonează ideile și se face ușor înțeles; dă dovadă de claritate și coerență în exprimarea verbală și/sau scrisă.
Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Este mereu nemulțumit că tocmai lui i se cere să participe la diverse acțiuni profesionale; ar vrea să-și ia un concediu medical când este programat la acțiunile profesionale curente; nu manifestă spirit de inițiativă și implicare profesională; refuză efectuarea lucrărilor în alt mod chiar dacă necesitatea este demonstrată; este plictisit de muncă; nu are capacitatea de a recepționa informații dintre cele mai simple; se exprimă greoi și nu reușește să se facă înțeles.

5. Cunoștințe și experiență

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Nivelul cunoștințelor profesionale** (teoretice și/sau privind metodele, practicile de lucru), în raport cu cerințele postului;
- **Modalitatea de aplicare practică a cunoștințelor profesionale,**

- **Dorința și capacitatea de autoperfecționare;**
- **Capacitatea de a valorifica experiența dobândită;**

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Nivel excelent de cunoștințe profesionale pe care le aplică întotdeauna corect și eficient, motiv pentru care obține rezultate foarte bune. Este la curent cu noutățile din domeniul său de activitate și din domenii conexe, este interesat să găsească noi direcții de aplicare a cunoștințelor profesionale.
Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Nivel de cunoștințe insuficient; obține rezultate slabe, nu manifestă niciodată interes față de noutățile din domeniul său de activitate.

6. Disciplina muncii

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Respectarea normele de disciplina muncii;**
- **Respectarea programului de lucru;**
- **Respectarea relațiilor pe cale ierarhică;**
- **Respectarea normele de protecția muncii și PSI.**

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Respectă întotdeauna regulile de disciplina muncii, nu întârzie niciodată la programul de lucru; respectă relațiile pe cale ierarhică; se conformează întocmai normelor de protecția muncii și PSI ; este un model în acest sens pentru restul angajaților;
Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Încalcă frecvent regulile de disciplina muncii; întârzie la program; pleacă să-și rezolve problemele personale în timpul orelor de serviciu; este neglijent față de normele de protecția muncii și PSI.

7. Integrarea în colectiv

În cadrul acestui criteriu se evaluează:

- **Munca în echipă** (capacitatea de a se integra în efortul colectiv depus de echipa din care face parte, modul în care își pune la dispoziția colectivului experiența și cunoștințele deținute);
- **Atitudinea în relațiile cu colegii** (corectitudinea, consecvența, echilibru comportamental, flexibilitate)

Exemple:

Performanță superioară (foarte bine)	Este un foarte bun membru al echipei, acordă întotdeauna sprijin celorlalți, încurajează cooperarea, participă la efortul colectiv în rezolvarea problemelor, manifestă fidelitate față de grup, realizează cele mai bune rezultate combinând munca individuală și munca în echipă în funcție de specificul sarcinilor; este echilibrat comportamental; este receptiv la greutățile altora, își oferă sprijinul din proprie inițiativă; este simpatizat și respectat de colectiv;
Performanță inferioară (nesatisfăcător)	Nu acceptă lucrul în echipă, nu cooperează, nu își ajută colegii, este puțin agreabil în relațiile cu aceștia; crează disensiuni în colectiv prin atitudinea și comportamentul său; își schimbă atitudinile și părerile de la o zi la alta.

Câteva indicații pentru angajații cu competențe în procesul de evaluare

Criteriile de evaluare sunt definite și exemplificate în termeni cât mai generali pentru a putea fi utilizate pentru toate funcțiile, de la muncitori până la personalul cu studii superioare. La evaluarea unui salariat definiția și exemplele vor fi raportate la activitatea pe care o desfășoară conform fișei postului.

De exemplu termenul lucrare va fi înțeles diferit în funcție de munca pe care o desfășoară salariatul: zugrăvirea unei încăperi în cazul unui muncitor calificat, curățenia într-o încăpere, în cazul unui îngrijitor, tehnoredactarea unui document în cazul unui secretar cu studii medii sau conceperea unei adrese în cazul unui secretar cu studii superioare.

Pentru fiecare criteriu de evaluare este prezentată definiția și exemple pentru performanța SUPERIOARĂ sau de excepție și performanța INFERIOARĂ sau slabă.

Angajații vor fi evaluați prin acordarea de punctaje pentru fiecare dintre criteriile de evaluare. Înainte de notarea fiecărui criteriu evaluatorii vor citi cu atenție definiția și exemplele. Exemplele sunt furnizate pentru a ajuta evaluatorii să acorde punctaje adecvate fiecărui angajat evaluat.

Pentru ca evaluarea performanțelor profesionale individuale să fie utilă și eficientă și să contribuie la motivarea și dezvoltarea profesională a angajaților precum și implicit la atingerea unui nivel superior de performanță organizațională, angajații implicați în implementarea procesului vor ține cont de următoarele:

- Evaluatorii nu trebuie să fie nici prea severi nici prea indulgenți în aprecieri. În orice compartiment vor exista angajați excepționali, mediocri și sub mediocri. În notare trebuie utilizată toată gama de punctaje (1-5) și nu trebuie să se acorde tuturor angajaților unui compartiment punctaje superioare, medii sau inferioare;
- La notarea criteriilor de evaluare evaluatorii nu vor lua în considerare doar activitatea cea mai recentă (ultimele două, trei luni) ci activitatea desfășurată pe întreaga perioadă de evaluare;
- Evaluatorii vor evita aprecierea subordonaților în comparație cu propria persoană, care devine implicit un etalon de evaluare. În cazul în care evaluatorul este foarte performant va rezulta o notare severă a subordonaților sau invers;

- Fiecare persoană are calități și defecte iar unul dintre obiectivele evaluării este și identificarea acestora, așadar la acordarea notelor evaluatorii vor evita să acorde același punctaj la fiecare criteriu doar pentru că angajatul respectiv în ansamblu este bun, mediu sau slab.
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale nu trebuie privită ca un proces izolat, separat, ce are loc o dată pe an ci, dimpotrivă ca un proces continuu care se bazează pe existența unor relații de cooperare și comunicare deschise și permanente între toți factorii implicați. Recunoașterea realizărilor și progreselor înregistrate de subordonații, sfătuiră și îndrumarea acestora în vederea îmbunătățirii activității trebuie să aibă loc mult mai frecvent decât o dată pe an și poate fi un factor de motivare sau demotivare foarte important;
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale nu trebuie privită ca un prilej de admonestare ci unul de stimulare în sens pozitiv. Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale trebuie să se facă cu respectarea demnității fiecărui salariat prin asigurarea unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare;
- Angajații implicați în implementarea procedurii de evaluare trebuie să dea dovadă de obiectivitate și imparțialitate, și să ia deciziile argumentat, în baza unor date și fapte concrete, pentru a evidenția cât mai exact atât meritele și performanțele cât și deficiențele și nerealizările înregistrate în activitatea celui evaluat;
- Interviul de evaluare se bazează pe dialog și nu trebuie transformat într-un monolog al evaluatorului. Interviul este o foarte bună ocazie pentru ca evaluatorul să înțeleagă mai bine motivațiile angajaților, direcțiile în care doresc și se pot dezvolta iar pentru angajați să-și conștientizeze punctele slabe.
- Evaluarea nu trebuie privită ca o sarcină în plus impusă de lege, o etapă pur formală, din punct de vedere juridic, evaluarea va fundamenta:
 - concedierile pentru necorespondere profesională,
 - promovările în grade, trepte profesionale sau funcții superioare (conform reglementărilor interne în materie pot promova doar angajații care au obținut calificativul „foarte bine” la evaluările performanțelor profesionale individuale din ultimii 3 ani),
 - acordarea unor drepturi salariale suplimentare prevăzute de legislația în vigoare cum ar fi gradație de merit, salariu diferențiat, premii, prime sau alte bonusuri.