



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 comportamentul 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 personal 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 si/sau scrisă** (claritatea ideilor, logica, capacitatea de a-si adapta mesajul astfel încât să se faca înțeles și de nespecialiști, concizia în scris, fluența si 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	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

inferioară (nesatisfăcător)	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.