



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL FONDURILOR EUROPENE

ORDIN

**privind aprobarea procedurii de evaluare semestrială a activității/performanțelor profesionale individuale ale personalului care gestionează asistența financiară nerambursabilă comunitară**

**Având în vedere:**

Prevederile art. 6<sup>1</sup> alin. (6) din Hotărârea Guvernului nr. 595/2009 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare;

Dispozițiilor art. II din Hotărârea Guvernului nr. 1181/2014 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 595/2009 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare;

**În temeiul:**

Decretului Președintelui României nr. 373 din 30 martie 2015 pentru numirea domnului Marius Nica în funcția de ministru al fondurilor europene;

Prevederilor art. 8 alin. (4) din Hotărârea Guvernului nr. 43/2013 privind organizarea și funcționarea Ministerului Fondurilor Europene, cu modificările și completările ulterioare;

**Ministrul fondurilor europene  
emite prezentul  
ORDIN:**

**Art. 1.** - Se aprobă procedura de evaluare semestrială a activității/performanțelor profesionale individuale ale personalului care gestionează asistența financiară nerambursabilă comunitară, prevăzută în anexa care face parte integrantă din prezentul ordin.

**Art. 2.** – Dispozițiile prezentului ordin se aplică personalului de conducere și de execuție cu atribuții de gestionare a asistenței financiare nerambursabile comunitare care îndeplinește criteriile prevăzute la art. 2 alin. (1) din Hotărârea Guvernului nr. 595/2009 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare.

**Art. 3.** - Prezentul ordin se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

MINISTRU,

Marius NICA



București...25.06.2015  
Nr. ....2260.....



**Procedura  
de evaluare semestrială a activității/performanțelor profesionale  
individuale ale personalului care gestionează asistența financiară  
nerambursabilă comunitară**

**CAPITOLUL I  
Evaluarea semestrială a performanțelor profesionale individuale  
(generalități)**

**Art. 1**

Procedura de evaluare semestrială a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și/sau ale personalului contractual cărora li se aplică prevederile art. 2 alin. (1) din Hotărârea Guvernului nr. 595/2009 pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare, stabilește cadrul general pentru:

- a) un proces eficient, obiectiv și unitar de măsurare a performanțelor profesionale individuale pentru corelarea obiectivă a activității funcționarului public/personalului contractual cu cerințele funcției ocupate, precum și pentru asigurarea funcționalității activităților de gestionare a fondurilor comunitare nerambursabile;
- b) aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici/personalului contractual, prin compararea rezultatelor obținute în mod efectiv cu obiectivele individuale stabilite, utilizând indicatori de performanță;
- c) stabilirea unor tipuri de indicatori de performanță necesari pentru evaluarea gradului de atingere a obiectivelor specifice individuale.
- d) stabilirea criteriilor de performanță ce vor fi utilizate pentru evaluarea semestrială a performanțelor profesionale, pentru personalul care ocupă funcții publice/funcții contractuale,
- e) asigurarea unui sistem motivațional, prin recompensarea funcționarilor publici/personalului contractual care au obținut rezultate deosebite, respectiv prin stimularea lor în obținerea performanțelor profesionale viitoare;
- f) asigurarea unei corelări obiective între rezultatele obținute de personalul cu atribuții de gestionare a asistenței financiare nerambursabile la evaluarea semestrială cu cele obținute la evaluarea anuală.

**Art. 2**

(1) Evaluarea semestrială a activității/performanțelor profesionale individuale se realizează numai în scopul stabilirii numărului de clase de salarizare succesive cu care poate fi majorat salariul de bază/ solda funcției de bază/ salariul funcției de bază /indemnizația de încadrare ale categoriilor de personal prevăzute la art. 2 alin. (1) din Hotărârea Guvernului nr. 595/2009 în funcție de gradul de atingere a obiectivelor individuale și a modului de îndeplinire a

criteriilor de performanță din perioada evaluată, prin raportare la atribuțiile specifice gestionării asistenței financiare nerambursabile prevăzute în fișa postului.

(2) Asigurarea desfășurării în bune condiții a procesului de evaluare semestrială a performanțelor profesionale este atribuția structurii de resurse umane și a conducătorilor structurilor organizatorice din instituția publică în care își desfășoară activitatea personalul cu atribuții de gestionare a asistenței financiare nerambursabile.

(3) Ministerul Fondurilor Europene, prin Direcția Economică și Resurse Umane, va asigura îndrumarea metodologică pentru aplicarea în mod corespunzător a prezentei proceduri.

### **Art . 3**

(1) Evaluarea semestrială a activității/performanțelor profesionale individuale ale personalului cu atribuții de gestionare a asistenței financiare nerambursabile se realizează de către evaluator.

(2) În sensul prezentei proceduri de evaluare, are calitatea de evaluator:

a) persoana care coordonează compartimentul în cadrul căruia își desfășoară efectiv activitatea funcționarul public/sau personalul contractual;

b) funcționarul public/personalul contractual cu atribuții de conducere/ierarhic superior potrivit structurii organizatorice a autorității sau instituției publice, pentru personalul de execuție/conducere;

c) înaltul funcționar public, pentru funcționarii publici/contractuali de conducere din subordine sau pentru funcționarii publici/contractuali de execuție, atunci când aceștia își desfășoară activitatea în cadrul unor compartimente care nu sunt coordonate de un funcționar public/contractual de conducere, cu excepția cazului în care există un raport direct de subordonare cu conducătorul autorității sau instituției publice ori adjunctul acestuia;

d) conducătorul autorității sau instituției publice ori adjunctul acestuia, pentru funcționarii publici/persoanele contractuale care sunt în subordinea directă a acestuia.

(3) În situația în care, din motive temeinic justificate, evaluatorul nu poate realiza evaluarea, contrasemnatarul devine evaluator iar șeful ierarhic superior al acestuia din urmă devine contrasemnatar. În această situație persoana evaluată va prezenta contrasemnatarului având calitatea de evaluator un raport detaliat de activitate în baza căruia se va realiza evaluarea.

(4) Are calitatea de contrasemnatar șeful ierarhic superior evaluatorului, potrivit structurii organizatorice a autorității sau instituției publice. În mod excepțional, în cazul în care, potrivit structurii organizatorice a autorității ori instituției publice, nu există un șef ierarhic superior evaluatorului, va fi desemnat contrasemnatar funcționarul public/personalul contractual care deține cea mai înaltă funcție din autoritatea sau instituția publică respectivă, iar atunci când nu este posibil, contrasemnatar va fi adjunctul conducătorului autorității sau instituției publice sau un demnitar din subordinea acestuia.

#### **Art. 4**

(1) Perioada evaluată este cuprinsă între 1 ianuarie și 30 iunie pentru semestrul I și 1 iulie și 31 decembrie pentru semestrul II din anul pentru care se face evaluarea semestrială.

(2) Perioada în care se realizează evaluarea semestrială este cuprinsă între data de 1 și 10 a primei luni din semestrul următor perioadei evaluate.

(3) În mod excepțional, evaluarea se face și în cursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri:

a) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de serviciu/raportul de muncă al persoanei evaluate se suspendă sau se modifică, în condițiile legii. În acest caz acesta va fi evaluat, în termen de maxim 10 zile de la data intervenirii modificării/suspendării raportului de serviciu/muncă pentru perioada de până la suspendarea sau modificarea raporturilor de serviciu/muncă.

b) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de serviciu sau, după caz, 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/de muncă ori, în mod excepțional, într-o perioadă de cel mult 10 zile de la încetarea sau modificarea raporturilor de serviciu sau raporturilor de muncă, să realizeze evaluarea semestrială pentru personalul din subordine.

c) atunci când pe parcursul perioadei evaluate funcționarul public/personalul contractual este promovat într-o funcție corespunzătoare studiilor absolvite ca urmare a dobândirii unei diplome de studii de nivel superior, cu modificarea în mod corespunzător a atribuțiilor de serviciu.

d) atunci când pe parcursul perioadei evaluate funcționarul public/persoana angajată pe bază de contract este promovat/ă în grad profesional, cu modificarea în mod corespunzător a atribuțiilor de serviciu.

(4) În situația în care pe perioada unui semestru există mai multe evaluări intermediare conform alin. (3), structura de resurse umane din cadrul fiecărei instituții publice angajatoare va stabili calificativul final al evaluării semestriale conform anexei nr. 12. Calificativul final se calculează ca medie a notelor finale ponderate cu perioadele parțiale de evaluare și va fi luat în considerare la stabilirea numărului de clase de salarizare succesive cu care poate fi majorat salariul de bază/ solda funcției de bază/ salariul funcției de bază /indemnizația de încadrare.

(5) Evaluarea semestrială a activității/performanțelor profesionale individuale ale angajaților se face cu respectarea regimului juridic al conflictului de interese.

(6) Prin excepție de la prevederile alin. (3) lit. a) și b), evaluarea semestrială nu va fi făcută în următoarele situații:

a) delegarea funcționarului public/personalului contractual;

b) suspendarea raporturilor de serviciu ale funcționarului public în condițiile art. 94 alin. (1) lit. f), h), i) și k) din Legea nr. 188/1999, republicată;

c) încetarea raporturilor de serviciu ale funcționarului public în condițiile art. 98 alin. (1) lit. a) și b) din Legea nr. 188/1999, republicată.

7) Evaluarea semestrială nu se face nici în situația în care:

a) pe toată perioada evaluată funcționarul public/persoana angajată pe bază de contract nu a desfășurat efectiv o activitate fiind în concediu medical, concediu de odihnă sau alte situații care potrivit legislației în vigoare nu sunt considerate situații de suspendare a raporturilor de muncă.

b) perioada evaluată este mai mică de o lună în cazul evaluărilor prevăzute la alin. (3).

## CAPITOLUL II

### **Obiectivele specifice și criteriile de performanță**

#### **Art. 5**

Evaluarea semestrială are următoarele componente:

a) evaluarea gradului de atingere a obiectivelor specifice individuale;

b) evaluarea gradului de îndeplinire a criteriilor de performanță.

#### **Art. 6**

(1) Persoanele care au calitatea de evaluator au obligația de a stabili obiective individuale pentru funcționarii publici/contractuali prin raportare la funcția publică/funcția deținută, gradul profesional al acesteia, cunoștințele teoretice și practice și abilitățile necesare pentru îndeplinirea în mod corespunzător a atribuțiilor/sarcinilor de serviciu prevăzute în fișa postului.

(2) Performanțele profesionale individuale ale personalului sunt evaluate pe baza gradului de atingere a obiectivelor specifice individuale utilizând indicatori de performanță și a gradului de îndeplinire a criteriilor de performanță aferente activității compartimentului în care aceștia își desfășoară activitatea.

#### **Art. 7**

(1) Obiectivele specifice individuale trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

a) să fie specifice activităților/funcțiilor care presupun gestionarea asistenței financiare nerambursabile comunitare;

b) să fie cuantificabile - să aibă o formă concretă de realizare;

c) să fie prevăzute cu termene de realizare în perioada evaluată;

d) să fie realiste - să poată fi duse 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 autorității sau instituției publice.

(2) Obiectivele specifice se aduc la cunoștință persoanei evaluate la începutul perioadei evaluate, sub sancțiunea neluării lor în seamă.

(3) Obiectivele individuale pot fi revizuite ori de câte ori intervin modificări în structura organizatorică a autorității sau instituției publice. Obiectivele individuale revizuite vor fi menționate într-o anexă la fișa de post și vor fi aduse la cunoștința funcționarului public/contractual în cauză.

(4) Pentru fiecare dintre obiectivele specifice stabilite evaluatorul va preciza și indicatorii de performanță aferenți dintre cei prevăzuți în anexa 1.

#### **Art. 8**

(1) Criteriile de performanță ale funcționarilor publici/contractuali sunt prevăzute în anexa 2.

(2) În funcție de specificul activității autorității sau instituției publice și de activitățile efectiv desfășurate de către angajat, evaluatorul poate stabili și alte criterii de performanță. Criteriile de performanță astfel stabilite se avizează de către structura de resurse umane și se aduc la cunoștința persoanei evaluate la începutul perioadei evaluate, sub sancțiunea neluării lor în seamă.

(3) Persoana care exercită cu caracter temporar o funcție publică de conducere va fi evaluată, pentru perioada exercitării temporare, pe baza criteriilor de performanță stabilite pentru funcția de conducere respectivă.

#### **Art. 9**

(1) Notarea obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță a activității/performanțelor se face parcurgându-se următoarele etape:

a) fiecare obiectiv specific se apreciază cu note de la 1 la 5, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, în raport cu rezultatele obținute măsurate cu ajutorul indicatorilor de performanță aferenți obiectivului și calculați conform anexei 1.

b) fiecare criteriu de performanță se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea fiecărui criteriu de performanță în raport cu realizarea obiectivelor individuale stabilite.

c) în aprecierea notelor acordate la fiecare obiectiv, respectiv criteriu de performanță, trebuie să se asigure respectarea concordanței între notele acordate la obiectivele individuale și cele de la criteriile de performanță din rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale.

(2) Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea obiectivelor se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv, inclusiv a obiectivelor individuale revizuite, dacă s-a impus revizuirea acestora pe parcursul perioadei evaluate.

(3) Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea unui obiectiv cu mai mulți indicatori se face media ponderată a notelor aferente gradului de realizare a obiectivului conform indicatorilor care îl compun.

(4) Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea criteriilor de performanță se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui criteriu.

(5) Punctajul final al evaluării semestriale este media aritmetică a notelor obținute în mod distinct la obiectivele individuale și criteriile de performanță, potrivit alin. (2) și (3).

(6) Semnificația notelor prevăzute la alin. (1) lit. a) și b) este următoarea: nota 1 - nivel minim și nota 5 - nivel maxim.

#### **Art. 10**

Procedura evaluării semestriale se realizează în următoarele 3 etape, după cum urmează:

- a) completarea raportului de evaluare semestrială de către evaluator;
- b) interviul;
- c) contrasemnarea raportului de evaluare.

#### **Art. 11**

În vederea completării raportului de evaluare semestrială a activității/permanțelor profesionale individuale ale angajaților, al cărui model, în funcție de categoria de personal, este prevăzut la anexele 3-11, evaluatorul:

- a) evaluează activitatea pe obiective specifice, evaluează criteriile de performanță, evaluează întreaga activitate prin acordarea notei finale și stabilește calificativului final de evaluare a performanțelor profesionale individuale semestriale;
- b) consemnează rezultatele deosebite ale persoanei evaluate, dificultățile obiective întâmpinate de acesta în perioada evaluată și orice alte observații pe care le consideră relevante;
- c) stabilește obiectivele individuale și indicatorii de performanță aferenți pentru semestrul următor perioadei evaluate;
- d) organizează și desfășoară interviul;
- e) înaintează rapoartele de evaluare contrasemnatarului;
- f) comunică persoanei evaluate raportul de evaluare contrasemnat;
- g) împreună cu persoana evaluată stabilește modalitatea de monitorizare a datelor și informațiilor necesare calculării indicatorilor de performanță selectați.

#### **Art. 12**

(1) Interviul, ca etapă a procesului de evaluare, reprezintă un schimb de informații care are loc între evaluator și persoana evaluată, în cadrul căruia:

- a) se aduc la cunoștință persoanei evaluate consemnările făcute de evaluator în raportul de evaluare semestrială și explică modul în care a ajuns la notarea respectivă;
- b) se stabilesc și se comunică persoanei evaluate obiectivele individuale specifice precum și indicatorii de performanță aferenți și ponderea lor în

stabilirea gradului de realizare a obiectivelor individuale specifice pentru semestrul următor perioadei evaluate;

c) se semnează și se datează raportul de evaluare semestrială de către evaluator și de persoana evaluată.

(2) În cazul în care între persoana evaluată și evaluator există diferențe de opinie asupra consemnărilor făcute, comentariile persoanei evaluate se consemnează în raportul de evaluare. Evaluatorul poate modifica raportul de evaluare semestrială dacă se ajunge la un punct de vedere comun.

### **Art. 13**

Calificativul final al evaluării semestriale se stabilește pe baza notei finale, după cum urmează:

a) între 1,00-2,00 - nesatisfăcător;

b) între 2,01-3,50 - satisfăcător;

c) între 3,51-4,50 - bine;

d) între 4,51-5,00 - foarte bine.

### **Art. 14**

(1) Raportul de evaluare se înaintează contrasemnatarului. În situația în care calitatea de evaluator o are conducătorul autorității sau instituției publice, raportul de evaluare nu se contrasemnează.

(2) Raportul de evaluare contrasemnat se depune la structura de resurse umane din cadrul fiecărei instituții publice angajatoare care verifică dacă acesta este întocmit conform prezentei proceduri.

### **Art. 15**

(1) Raportul de evaluare poate fi modificat conform deciziei contrasemnatarului în următoarele cazuri:

a) aprecierile consemnate în raport nu corespund realității;

b) între evaluator și persoana evaluată există diferențe de opinie care nu au putut fi soluționate de comun acord.

(2) Raportul de evaluare modificat în condițiile prevăzute la alin. (1) se aduce la cunoștință persoanei evaluate.

### **Art. 16**

(1) Personalul nemulțumit de rezultatul evaluării poate să îl conteste la conducătorul autorității sau instituției publice.

(2) Contestația se formulează în termen de 5 zile calendaristice de la luarea la cunoștință de către persoana evaluată a calificativului acordat și se soluționează în termen de 15 zile de la data depunerii contestației.

(3) În vederea soluționării contestației, conducătorul autorității sau instituției publice nominalizează membrii și secretarul comisiei de soluționare a

contestației care vor soluționa contestația pe baza raportului de evaluare și a referatelor întocmite de către persoana evaluată, evaluator și contrasemnatar la solicitarea comisiei.

(4) Rezultatul contestației se comunică persoanei evaluate în termen de 5 zile calendaristice de la soluționarea contestației, de către secretarul comisiei de soluționare a contestației.

(5) Persoana evaluată nemulțumită de rezultatul contestației formulate se poate adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

(6) Persoanele evaluate direct de către conducătorul autorității sau instituției publice, conform art. 3 alin. (2) lit. d) și e), nemulțumite de rezultatul evaluării, se pot adresa direct instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

(7) Termenele se calculează avându-se în vedere inclusiv ziua când au început și ziua când s-au sfârșit. Termenul care începe într-o zi nelucrătoare sau de sărbătoare legală se consideră că începe în prima zi de lucru următoare iar termenul care se sfârșește într-o zi nelucrătoare sau de sărbătoare legală se va prelungi până la sfârșitul primei zile de lucru următoare.

### CAPITOLUI III

#### **Corelarea calificativelor evaluărilor semestriale cu calificativul evaluării anuale**

##### **Art. 17**

Calificativele obținute la evaluările semestriale trebuie să se coreleze cu calificativele obținute la evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale pentru categoriile de personal care gestionează fonduri comunitare nerambursabile.

##### **Art. 18**

(1) Corelarea prevăzută la art. 17, se face după cum urmează:

a) Pentru obiectivele individuale comune prevăzute în perioada evaluată atât în evaluarea semestrială cât și în cea anuală, corelarea se face cu media notelor obținute la fiecare obiectiv specific individual din rapoartele de evaluare semestriale, inclusiv pentru obiectivele individuale revizuite.

b) Pentru criteriile de performanță prevăzute în evaluarea anuală corelarea se face cu media notelor acordate pentru criteriile de performanță din cele două evaluări semestriale.

(2) Structura de resurse umane din cadrul fiecărei instituții publice angajatoare va solicita evaluatorilor refacerea raportului de evaluare anual a performanțelor profesionale individuale atunci când se constată diferențe nejustificate între punctajele acordate în evaluările semestriale și cele anuale.

(3) Dacă evaluatorul, în situația prevăzută la alin. (2) decide să mențină raportul de evaluare anual nemodificat, acesta va fi înaintat structurii de

resurse umane însoțit de o notă justificativă privind modul de calcul al indicatorilor de performanță și a notelor acordate, sub sancțiunea neluării acestuia în seamă.

## CAPITOLUL IV

### **Stabilirea indicatorilor de performanță aferenți obiectivelor specifice pentru semestrul următor perioadei evaluate**

#### **Art. 19**

(1) În vederea stabilirii indicatorilor de performanță aferenți obiectivelor specifice individuale pentru personalul cu funcții de execuție se vor identifica principalele atribuții care trebuie îndeplinite de către acesta pentru atingerea respectivului obiectiv.

(2) După determinarea atribuțiilor specifice aferente unui anumit obiectiv, evaluatorul selectează indicatorii de performanță care trebuie monitorizați și utilizați pentru a calcula nivelul de atingere a obiectivului specific, pe baza căruia se stabilește notarea acestuia.

(3) Pentru fiecare obiectiv specific se vor selecta cel puțin doi indicatori de performanță pentru a reflecta încadrarea în termene și calitatea.

(4) Decizia privind alegerea indicatorilor de performanță relevanți pentru atribuțiile respective îi revine evaluatorului, în urma consultării cu persoana evaluată.

#### **Art. 20**

(1) În vederea stabilirii indicatorilor de performanță aferenți obiectivelor specifice individuale pentru personalul cu funcții de conducere se vor identifica atribuțiile asociate obiectivului respectiv.

(2) Se vor selecta cel puțin doi indicatori pentru fiecare obiectiv specific astfel încât să reflecte gradul de atingere a obiectivului, urmând să includă:

a) indicatori la nivel de atribuții;

b) cele două categorii de indicatori la nivel de funcție specifică:

i) agregarea indicatorilor de încadrare în termene și asigurare a calității din structura pe care o conduce, ca valoare medie a indicatorilor personalului aflat în subordine și

ii) indicatori de rezultat ai funcției specifice.

(3) Cel puțin un indicator la nivel de atribuție și trei indicatori la nivel de funcție specifică (1-2 de agregare și 1-2 indicatori de rezultate) trebuie selectați pentru obiectivele specifice individuale prevăzute în raportul de evaluare.

#### **Art. 21**

(1) Evaluatorul trebuie să stabilească ponderi pentru tipurile de indicatori de performanță selectați (la nivel de atribuții pentru personalul de execuție și la nivel de atribuții și funcții specifice pentru personalul de conducere).

(2) Ponderea indicatorilor de performanță se stabilește ținând seama de:

(i) importanța atribuției;

(ii) ponderea din volumul de muncă ce urmează să fie dedicată acelei atribuții pe parcursul semestrului pentru personalul de execuție, respectiv cuantumul resurselor structurii organizaționale dedicate pentru un anumit obiectiv specific în cazul personalului de conducere.

## **Art. 22**

(1) Persoanele care au calitatea de evaluator au obligația de a stabili, după consultarea cu persoana evaluată, mecanismul de colectare a datelor și modul de urmărire/monitorizare a evoluției indicatorilor de performanță.

(2) Indicatorii de performanță selectați vor fi monitorizați în mod obiectiv pe tot parcursul perioadei evaluate, fie prin sistemele electronice dedicate, fie de către evaluator și evaluat astfel încât povara administrativă generată de procesul de monitorizare să fie minimă.

## **CAPITOLUL V**

### **Dispoziții tranzitorii**

## **Art. 23**

Prin excepție de la prevederile art. 4 alin. (1), prima evaluare semestrială a performanțelor individuale se va face în perioada 1- 10 ianuarie 2016 pentru activitatea desfășurată în semestrul II 2015.

## **Art. 24**

În termen de 10 zile de la intrarea în vigoare a prezentei proceduri, persoanele care au calitatea de evaluator vor stabili, pentru personalul din subordine, obiectivele specifice individuale și indicatorii de performanță aferenți pentru următoarea perioadă evaluată.

## **Art. 25**

Anexele nr. 1- 12 fac parte integrantă din prezenta procedură.

## TIPURI DE INDICATORI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI

### 1. Indicatori la nivel de activități/atribuții

**Indicatorii la nivel de activități/atribuții au fost creați pentru a monitoriza performanța fiecărui angajat.** Aceștia captează informații despre *volumul de muncă* la care a fost supus angajatul, *încadrarea în timpul alocat* pentru a realiza efectiv activitatea/atribuția, precum și *calitatea* acesteia. Indicatorii asociați **volumului de muncă** captează informații despre cât de mult timp ar trebui să aloce un angajat pentru întreaga gama de atribuții care i-au fost alocate, având în vedere natura acestora.

Indicatorii asociați **încadrării în termen** captează dovezi despre două dimensiuni: (i) în ce măsură s-au respectat standardele de livrare la timp; și viteza cu care sunt realizate anumite atribuții.

Indicatorii asociați **calității** își propun să capteze informații despre *incidența* problemelor ivite sau a ratelor de eroare în timpul realizării unei sarcini, sau după caz, despre *gravitatea* acestor probleme sau erori. Alți indicatori calitativi captează dovezi despre *calitatea sarcinilor de proces*, căutând să obțină mereu feedback de la mai multe părți interesate. Secțiunea privind indicatorii principali explică care sunt aceștia și care sunt raționamentele ce stau la baza lor.

### 2. Indicatori la nivel de obiective specifice (JF - funcției specifice gestionării asistenței financiare nerambursabile comunitare)

**Indicatorii la nivel de funcție specifică au fost creați pentru a capta dovezi despre cât de bine este realizat, în ansamblu, un anumit obiectiv specific gestionării fondurilor comunitare nerambursabile, măsurând mai ales performanța managerială.** Indicatorii propuși au fost creați astfel încât să capteze informații despre aceleași trei dimensiuni ale performanței: volum de lucru, încadrarea în termen și calitatea cu care a fost realizat, per ansamblu, respectivul obiectiv.

Realizarea obiectivelor unității organizaționale intră în responsabilitatea managerului respectivei unități. Managerul supraveghează volumul de lucru pentru obiectivele specifice din cadrul unității sale organizaționale, alocă atribuții/sarcini de serviciu angajaților pentru a realiza acele obiective specifice activității coordonate și se asigură că aceștia execută respectivele atribuții.

Îndeplinirea obiectivelor este responsabilitatea managerului respectivei unități organizaționale. Prin urmare, indicatorii de performanță la nivel de funcție specifică au ca scop și obținerea de informații despre cum gestionează managerul unei unități organizaționale activitatea cu scopul de a se asigura că unitatea pe care o conduce îndeplinește setul de obiective asociate obiectivelor organizaționale ce intră în sfera de responsabilități a unității. Mulți dintre acești indicatori manageriali, mai ales cei legați de încadrarea în timp, surprind valoarea medie sau totală a respectivului indicator, pentru tot personalul din respectiva unitate organizațională.

**Atât indicatorii la nivel de atribuții, cât și cei la nivel de funcție specifică, pot fi evaluați cu datele obținute din sistemele administrative, ca de exemplu SMIS sau, pe viitor, MySMIS, sau alte sisteme din care se pot extrage datele necesare efectuării calculului indicatorilor de performanță.** Alții, în special cei calitativi, vor fi evaluați cel mai adesea pe baza acțiunilor sau documentelor puse la dispoziție de terți, cum ar fi entitățile externe de audit (ex. Autoritatea de Audit). O serie de indicatori de calitate se bazează pe modul în care terții analizează sau își exprimă opinia în legătura cu modul de îndeplinire a sarcinilor respective. Aceste analize/opinii făcute de terți, cum ar fi „evaluarea calității de către serviciile Comisiei Europene” și „Evaluarea utilizatorului”, vor fi necesare pentru majoritatea indicatorilor asociați „ratei de eroare”.

Indicatorii care captează dovezi despre modul în care beneficiarii vizați percep serviciul sau produsul realizat în urma unei activități – dacă este utilă sau eficace (indicatori de „utilitate” și „eficacitate”) necesită, din nou, evaluări din partea terților. Aceste evaluări făcute de terți vor fi cele mai oportune dacă perioada acoperită de acestea corespunde (sau se suprapune într-o mare măsură) cu perioada pentru care se face evaluarea performanței.

### **3. Indicatori principali**

**Indicatorii principali pentru funcțiile manageriale și de execuție au ca scop evaluarea performanței anuale a angajaților, pentru obiectivele stabilite.** Indicatorii propuși nu au ca scop stabilirea unor ținte ce trebuie atinse ci evaluează, pe baza dovezilor, performanța fiecărui angajat în raport cu respectivul obiectiv. Indicatorii principali pentru personalul de execuție sunt definiți cu toții la nivel de atribuție, în timp ce indicatorii principali pentru persoanele cu funcții de conducere includ atât indicatori la nivel de atribuție, dar și la nivel de funcție specifică asociat funcției compartimentului pe care-l conduc/coordonează.

Pentru personalul de execuție, au fost propuși indicatori principali care evaluează volumul de lucru, încadrarea în termene și calitatea lucrărilor.

Indicatorii principali pentru personalul de conducere includ indicatori care măsoară rezultatele la nivelul funcției specifice, dar evaluează și performanța individuală a managerilor, la nivel de atribuții. Evaluatorul va selecta tipurile de indicatori considerați cei mai relevanți pentru aprecierea gradului de atingere a obiectivului postului/obiectivului individual. Nu toți indicatorii se pot aplica pentru toate atribuțiile și pentru toate persoanele. În plus, atunci când

atribuțiile au mai multe dimensiuni, așa cum se întâmplă de obicei, se vor folosi mai mulți indicatori, pentru a avea o evaluare corectă a performanței angajatului.

Fiecare tip de indicator principal (pentru volum de muncă, încadrarea în timp sau de calitate) conține trei variante de corelare/ajustare a indicatorului cu punctajele de evaluare a performanței. Corelarea/ajustarea indicatorului se face utilizând cele trei opțiuni propuse (nivel superior, major și normal) prin care urmărește îmbunătățirea performanței individuale, cu posibilitatea de a ridica progresiv nivelul de performanță solicitat pentru postul respectiv.

Evaluatorul poate alege să folosească una din aceste opțiuni (nivel superior, major și normal) pentru întreaga echipă, ținând cont de capacitatea unității/compartimentului coordonat, de factorii externi și de rolul asumat de unitate pentru îndeplinirea obiectivelor și funcțiilor specifice ale instituției din care face parte. Corelările la rândul lor pot fi revizuite ulterior, pentru a ridica nivelul de performanță solicitat, pe baza datelor obținute prin monitorizarea indicatorilor de performanță agreeți.

Tabelul 1 prezintă o imagine de ansamblu a indicatorilor principali de performanță, atât pentru personalul de conducere cât și pentru cel de execuție, fiecare tip de indicator fiind explicat în detaliu în paragrafele ce urmează.

**Tabel 1: Tipuri de indicatori de performanță principali**

<b>I. Indicatori pentru personalul de execuție (la nivel de atribuții)</b>	
<b>A</b>	<b>Indicator privind volumul de lucru</b> A.1 <i>Indice standardizat privind volumul de lucru (<math>W_n</math>)</i>
<b>B</b>	<b>Indicatori privind încadrarea în termen</b> B.1 <i>Realizare la timp, în raport cu standardul legal (<math>D_r</math>)</i> B.2 <i>Realizare la timp, în raport cu standardul agreeat (<math>D_a</math>)</i> B.3 <i>Viteza de realizare în raport cu standardul (legal sau agreeat) (<math>S_r</math>)</i>
<b>C</b>	<b>Indicatori calitativi</b> C.1 <i>Rata de eroare (<math>E</math>)</i> C.2 <i>Gravitatea problemei (<math>H</math>)</i> C.3 <i>Incidente asociate problemei (<math>C</math>)</i> C.4 <i>Indicator privind feedback-ul din partea părților interesate (<math>X</math>)</i>
<b>II. Indicatori pentru personalul de conducere</b>	
<b>D</b>	<b>Indicatori la nivel de funcție specifică</b> D.1 <i>Indicatori medie încadrare în timp (medii ale <math>D_r</math>, <math>D_a</math>, <math>S_r</math>)</i> D.2 <i>Indicatori medii de calitate (medii ale <math>E, H, C</math>)</i> D.3 <i>Indicatori privind realizarea obiectivului postului de conducere</i>
<b>E</b>	<b>Indicatori la nivel de atribuții</b> E.1 <i>Variația volumului de lucru, la nivelul personalului (<math>\sigma_w^2</math>)</i>

Pe lângă indicatorii principali se pot utiliza și indicatori secundari (opționali) pentru toate obiectivele/atribuțiile și pot fi selectați de către evaluator în completarea celor principali.

### **3. Indicatori principali de performanță pentru personalul de execuție.**

**Indicatorii principali de performanță, la nivel de atribuție, pentru personalul de execuție, sunt definiți axându-se pe trei mari dimensiuni ale performanței: volum de lucru, încadrarea în timp și calitatea lucrărilor.**

#### **A. Indicatori privind volumul de muncă**

**Indicatorii privind volumul de muncă captează, într-o manieră standardizată, volumul de muncă realizat de angajat.** Indicatorul privind volumul de muncă captează volumul de muncă pentru toate atribuțiile sau atribuțiile semnificative. „Atribuția semnificativă” este definită ca orice atribuție care necesită cel puțin x% (e.g., 5%) din volumul de lucru al unui angajat, pe durata perioadei evaluate.

Cu toate acestea, culegerea și monitorizarea indicatorului privind volumul de muncă, chiar dacă doar pentru atribuțiile semnificative, necesită mult timp, în absența unui sistem electronic de raportare timp per atribuție. Prin urmare, având în vedere actualele constrângeri în culegerea datelor, indicatorul poate fi calculat în două feluri:

- i) Varianta I – pe baza cerințelor minimale de date: Combină percepția personalului și a șefului ierarhic cu privire la nivelul volumului de muncă respectiv numărul sarcinilor alocate pentru angajat, complexitatea și volumul de lucru necesar pentru îndeplinirea lor).
- ii) Varianta II – atunci când există datele/informațiile descrise mai jos.

Varianta I poate fi folosită pe termen scurt, în timp ce Varianta II este preferată pe termen lung.

#### **Definirea indicatorilor privind volumul de lucru (Varianta II)**

**A1. Indicatorii standardizați privind volumul de muncă, pentru atribuțiile cu termene clare<sup>1</sup>, pot fi calculați ca:**

$$W_n = ((1/n)\sum_j \sum_i t_{ij} s_j) / 8(130-H-V)$$

Unde:

---

<sup>1</sup> Termenul de „atribuțiile cu termene clare” este definit astfel: „atribuțiile pentru care se cunoaște termenul de început și cel de finalizare.”

$W_n$  = Indicator standardizat volum de lucru, ex., număr total de ore previzionate (timp pe document/activitate) necesare pentru realizarea documentelor/sarcinilor alocate unui anumit angajat, ca fracție din numărul total de ore de lucru dintr-un semestru. Numărul total de ore de lucru dintr-un semestru se calculează ca fiind 8 ore pe zi înmulțite cu numărul de zile lucrătoare dintr-un semestru. Numărul de zile lucrătoare dintr-un semestru este 26 (săptămâni)\*5(zile lucratoare) (ex. 130) minus zilele de concediu și sărbătorile.

$n$  = Numărul de atribuții cu termene clare realizate în perioada evaluată (ex., semestru)

$t_{ij}$  = atribuția  $i$ , de tipul  $j$ , efectuată

$s_j$  = Timp standard de realizare a unei atribuții de tipul  $j$ , unde timpul standard este prevăzut într-un document/procedura/act normativ sau, pentru activitățile care nu au un timp de realizare prestabilit, perioada de timp agreată de superior cu subordonatul său. Timpul de realizare este timpul scurs (ore sau zile, în funcție de natura atribuției) de la alocarea unei anumite atribuții până la finalizarea sa.

$H$  = Număr zile libere în perioada evaluată (ex, semestru).

$V$  = număr zile de concediu în perioada evaluată (ex., semestru).

$i$  = Indice atribuției realizate și finalizate, de toate tipurile;  $i = 1$  la  $n$ .

$j$  = indice categoriei atribuției, care împarte atribuțiile în funcție de timpul standard previzionat pentru realizare

**Indicatorul privind volumul de muncă este conceput astfel încât să permită o comparație între atribuțiile cu grad de dificultate diferit pentru personal.** Atribuțiile care necesită mai mult timp pentru finalizare (în medie) au o pondere mai mare prin intermediul  $s_j$ , în timp ce cele care necesită mai puțin timp (în medie) primesc o pondere mai mică, prin intermediul aceluiași  $s_j$ . Mai mult,  $s_j$  va varia în funcție de tipul de atribuție și nu în funcție de cât de mult îi trebuie unui angajat să realizeze o atribuție de tipul  $j$ . Astfel se poate face o comparație între personal cu atribuții de același tip, care va fi reflectată ca variație în timpii de realizare ai personalului pentru o activitate cu un anumit nivel de dificultate (ex., de tipul  $j$ ).

**Indicatorul  $W_n$  poate varia de la zero (pentru un angajat care nu a realizat nici o atribuție cu termene clare pe perioada de evaluare) și infinit.** Dacă toate atribuțiile alocate unui angajat au stabilite termene clare, valoarea maximă pe care o poate primi cineva care a avut, în medie, o performanță egală cu standardele de realizare pentru fiecare din atribuțiile realizate și finalizate, va fi unu.

Valori mai mari de unu pentru  $W_n$  indică faptul că respectivul angajat a avut un volum de lucru mai mare decât cel al unui angajat care, în medie, a respectat termenele standard de realizare, în timp ce valori mai mici de unu pentru  $W_n$

indică un volum de lucru inferior celui așteptat de la un angajat cu normă întreagă.

### **Corelarea indicatorilor privind volumul de muncă cu punctajele de evaluare**

**În vederea stabilirii gradului de atingere a obiectivului (% de realizare), valorile indicatorilor rezultate din calcule se vor corela, folosind una din următoarele trei opțiuni.**

**Opțiunea 1** (nivel superior) este cea mai solicitantă din punct de vedere al realizării obiectivului și se folosește atunci când realizarea 100% a obiectivului în cauză este ținta principală pentru structura din care face parte angajatul, nefiind admise erori.

**Opțiunea 2** (nivel major) propune o solicitare medie din punct de vedere al realizării obiectivului și se folosește atunci când obiectivul în cauză este important pentru structura din care face parte angajatul, fiind admise foarte puține erori.

**Opțiunea 3** (nivel normal) propune o solicitare normală din punct de vedere al realizării obiectivului și se folosește atunci când obiectivul în cauză este unul din obiectivele urmărite pentru structura din care face parte angajatul, fiind admise unele erori.

$W_n$  va fi sub 1,0 pentru personalul cu rezultate sub standard (din punctul de vedere al volumului de lucru) și peste 1,0 pentru cei cu rezultate peste standard. Tabelul 1 oferă corelări între valorile  $W_n$  și punctajele de evaluare a performanței, pentru fiecare din aceste trei opțiuni.

**Tabelul 1: Corelare standardizată între indicatorul privind volumul de lucru ( $W_n$ ) și opțiunile de punctare a evaluării**

	<b>Opțiunea 1: Nivel superior</b>	<b>Opțiunea 2: Nivel major</b>	<b>Opțiunea 3: Nivel normal</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare <math>W_n</math></b>	<b>Valoare <math>W_n</math></b>	<b>Valoare <math>W_n</math></b>
100%	$\geq 1.0$	$\geq 1.0$	$\geq 1.0$
80%	0,95 la $< 1,0$	0,9 la $< 1,0$	0,85 la $< 1,0$
60%	0,9 la $< 0,95$	0,85 la $< 0,9$	0,75 la $< 0,85$
40%	0,85 la $< 0,9$	0,75 la $< 0,85$	0,65 la $< 0,75$
20%	$< 0,85$	$< 0,75$	$< 0,65$

Valoarea  $W_n$  din Tabelul 1 se interpretează astfel:

Valorile sub 1,0 indică faptul că sarcinile de serviciu (exclusiv atribuțiile care nu au termene clare de finalizare) ale angajatului ar fi putut fi finalizate într-un interval de timp mai mic decât cel de normă întreagă, dacă aceste atribuții au fost îndeplinite în intervalele de timp recomandate pentru realizare.

Dacă valoarea  $W_n$  este de peste 1,0 indică faptul că persoana a făcut față unor atribuții suplimentare cu termene precise, în plus față de ce s-ar realiza în timpul programului de lucru cu normă întreagă.

### **B. Indicatori privind încadrarea în termen**

Tipologia indicatorilor privind încadrarea în termen

**Indicatorii de încadrare în termen captează dovezi despre respectarea unor termene limită specifice (legale sau procedurale) sau agreeate cu șeful ierarhic, sau dovezi despre viteza cu care o atribuție a fost realizată.** Indicatorii de încadrare în termen la nivel de atribuție se aplică pentru două tipuri diferite de atribuții: cele standardizate și cele nestandardizate și pentru atribuții cu termene clare sau nu.

- **Standard legal:** Atribuții care se supun unui standard de timp stabilit legal.
- **Standard agreeat nemandat:** Standarde care nu se supun unor intervale de timp stabilite normativ.
- **Atribuții cu termene definite :** Atribuții cu un termen de început și finalizare clar definit.
- **Atribuții fără termene definite:** Atribuții în desfășurare sau repetitive. Indicatorii de încadrare în timp pentru aceste atribuții pentru care nu au fost definite termenele pot fi evaluați folosindu-se indicatorul de feedback din partea părților interesate, descris în detaliu la secțiunea privind Indicatorii de calitate.

**Tabelul 2: Tipologia indicatorilor de performanță de încadrare în termen, la nivel de atribuție**

Tip sarcină	Indicatori de conformare		Indicatori privind viteza de livrare	
	Nume	Descriere	Nume	Descriere
<b>Atribuții standardizate</b>				
Standard legal	Livrare la termen, în raport cu standardul legal	% când atribuția a fost îndeplinită în termenul de realizare legal	Viteza de livrare, în raport cu standardul legal	Timp mediu de realizare, în raport cu intervalul de timp legal
Standard agreeat	Livrare la termen, în raport cu standardul agreeat	% când atribuția a fost îndeplinită într-un termen de realizare agreeat	Viteza de livrare, în raport cu standardul agreeat	Timp mediu de realizare, în raport cu standardul de timp agreeat
<b>Atribuții nestandardizate</b>				
Atribuții cu	Livrare la	% dați când	Viteza de	Timp mediu

Tip sarcină	Indicatori de conformare		Indicatori privind viteza de livrare	
	Nume	Descriere	Nume	Descriere
termene definite	timp, în raport cu standardul agreat	atribuția a fost îndeplinită într-un termen de realizare agreat	livrare, în raport cu standardul agreat	de realizare (în raport cu standardul de timp agreat)
Atribuții fără termene definite	N/A	N/A	Feedback de la părțile interesate <sup>2</sup>	Punctaj mediu pe scala Likert pentru realizare

## Definirea indicatorilor de incadrare in termen

### B.1 Livrare la timp, în raport cu standardul legal ( $D_r$ )

$$D_r = 100(1/n) \sum I_i$$

Unde,

$D_r$  = % când atribuția a fost îndeplinită în standardul stabilit legal.

$n$  = de câte ori s-a realizat atribuția

$I_i = 1$  dacă atribuția a fost îndeplinită în termenul legal de realizare, a i-a oară când a fost îndeplinită

$I_i = 0$  altfel

$i$  indexează cu de câte ori s-a realizat atribuția (număr);  $i = 1$  la  $n$

Valoare pentru  $D_r$  poate varia între 0 și 1, sau, dacă este exprimată procentual (multiplicând  $D_r$  cu 100),  $D_r$  poate varia între 0% și 100%.

### B.2 Livrare la timp, în raport cu standardul agreat ( $D_a$ )

$$D_a = 100(1/n) \sum A_i$$

Unde,

$D_a$  = % când atribuția a fost îndeplinită în standardul agreat. Valoarea sa poate varia între 0 și 1, dacă este exprimată procentual (multiplicând  $D_a$  cu 100),  $D_a$  poate varia între 0% și 100%.

$n$  = de câte ori s-a realizat atribuția

<sup>2</sup> Descriș în detaliu în secțiunea indicatori de calitate

$A_i = 1$  dacă atribuția a fost îndeplinită în termenul de realizare agreat, a i-a oară când a fost îndeplinită

$A_i = 0$  altfel

$i$  indexează cu de câte ori s-a realizat atribuția (număr);  $i = 1$  la  $n$

### **B.3 Viteza de livrare, în raport cu standardul (legal sau agreat) ( $S_r$ )**

$$S_r = 1 + (1/n) \sum_j \sum_i (t_{ij} - s_j) / s_j$$

Unde,

$S_r$  = timp mediu de realizare a atribuției, raportat la standard (legal sau agreat), ca fracțiune din ținta agreată sau stabilită legal ca timp de realizare. Valoarea sa poate varia între zero și infinit

$n$  = de câte ori s-a realizat atribuția

$t_{ij}$  = Timp necesar pentru finalizarea atribuției din clasa  $j$  de dificultate, a  $i$ -a oară când a fost aceasta realizată

$s_j$  = timp țintă (stabilit legal sau agreat) pentru finalizarea unei atribuții din clasa de dificultate  $j$

$j$  indexează clasa de dificultate a tipului de atribuție realizată (ex., ușoară, moderată, dificilă)

$i$  indexează numărul de dați când s-a realizat atribuția, la orice nivel de dificultate;  $i = 1$  la  $n$

#### **Scorul pentru timpul mediu de realizare se interpretează astfel:**

$S_r$  cu valoarea de 1 înseamnă că, în medie, standardul (legal sau agreat) a fost respectat.

$S_r$  cu valori mai mici de unu înseamnă că, în medie, timpul de realizare a fost mai rapid decât cel standard.

$S_r$  cu valori peste 1 unu înseamnă că, în medie, timpul de realizare a fost mai lent decât cel standard. ( $S_r$  de 1,5 înseamnă că, în medie, personalul a avut nevoie de 50% mai mult timp decât cel standard pentru a finaliza această atribuție standardizată).

#### **Corelarea indicatorilor de încadrare în timp cu punctajele de evaluare**

**Fiecare tip de indicator de încadrare în timp include trei variante pentru a corela indicatorul cu punctajele acordate pentru evaluarea performanței.**

Tabelul 3: Corelare indicatori „Livrare la timp, în raport cu standardul legal” ( $D_r$ ) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctaj (grad realizare obiectiv în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator <math>D_r</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_r</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_r</math></b>
100%	100%	100%	99%
80%		90% la <100%	85% la <99%
60%		80% la <90%	65% la <85%
40%		70% la <80%	50% la <65%
20%	<100%	<70%	<50%

Tabelul 4: Corelare indicatori „Livrare la timp, în raport cu standardul agreat” ( $D_a$ ) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctaj (grad realizare obiectiv în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator <math>D_a</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_a</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_a</math></b>
100%	100%	100%	90% la 100%
80%	95% la < 100%	90% la <100%	75% la <90%
60%	85% la <95%	70% la <90%	60% la <75%
40%	75% la <85%	60% la <70%	50% la <60%
20%	<75%	<60%	<50%

Tabelul 5: Corelare indicatori „Viteză de livrare în raport cu standardul” ( $S_r$ ) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctaj (grad realizare obiectiv în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator <math>S_r</math></b>	<b>Valoare indicator <math>S_r</math></b>	<b>Valoare indicator <math>S_r</math></b>
100%	<0.989	<0.995	<1.0
80%	0.99 la <1.02	0.995 la <1.04	1.0 la <1.1
60%	1.02 la <1.25	1.04 la <1.5	1.1 la <1.6
40%	1.25 la <1.5	1.5 la <2.0	1.6 la <2.1
20%	$\geq 1.5$	$\geq 2.0$	$\geq 2.1$

### **C. Indicatori de calitate**

#### **Tipologia indicatorilor de calitate**

**Indicatorii de calitate surprind calitatea performanței unui angajat.** Indicatorii principali de calitate, la nivel de atribuție, pot fi împărțiți după tipul atribuțiilor și în funcție de specificul indicatorilor. Atribuțiile pot fi standardizate

sau nestandardizate, ca și în cazul indicatorilor de încadrare în timp. Prin aceste împărțiri se remarcă trei tipuri generale de atribuții realizate ca parte a funcțiilor asociate gestionării fondurilor europene nerambursabile: *tranzacții, rezultate și sarcini de proces*. Aceste trei categorii de atribuții sunt definite mai jos. Tabelul 6 rezumă tipurile de indicatori de calitate principali propuși pentru fiecare tip de activitate, precum și distincțiile dintre aceștia.

- **Atribuții/activități de tranzacție:** Rezultatul atribuției constă în finalizarea unei acțiuni administrative standardizate, cum ar fi o etapă a verificării sau procesării cererilor de rambursare, oferirea avizului conform, etc. (măsurat ca indicator rată de eroare în Tabelul 6 de mai jos).

- **Atribuții/activități de rezultat:** Rezultatul atribuției este un produs concret final, cum ar fi un raport, o analiză, un anumit tip de audit, un eveniment de instruire, etc. (măsurat în Tabelul 6 de mai jos fie ca indicator privind gravitatea problemei fie ca indicator privind incidența problemei)

- **Atribuții/activități de proces:** Atribuția nu are un produs concret, concentrându-se, mai degrabă, pe un proces, cum ar fi sprijinirea, coordonarea sau administrarea anumitor activități (măsurat în Tabelul 6 de mai jos fie ca indicator privind feedback de la părțile interesate).

**Tabelul 6: Tipologia indicatorilor de calitate privind performanța la nivel de atribuții**

Tip de atribuții	Indicatori cantitativi		Indicatori subiectivi	
	Nume	Descriere	Nume	Descriere
<b>Atribuții standardizate</b>				
<i>Tranzacții</i>				
	Rată de eroare	Incidența relativă a erorilor identificate la un anumit tip de tranzacție		
<b>Atribuții nestandardizate</b>				
<i>Rezultat</i>				
	Gravitatea problemei	Timp total personal necesar pentru a rezolva problemele identificate	Incidență problemă	Evaluare calitativă făcută de terți, a calității rezultatului acestei atribuții
<i>Proces</i>				
			Feedback de la părțile interesate	Media evaluărilor calitative făcute de părțile interesate, în ceea ce privește calitatea contribuției pe care a avut-o angajatul la un anumit proces

## ***Definirea și explicarea indicatori de calitate***

### **C.1 Rata de eroare (E): Incidența relativă a erorilor identificate la un anumit tip de tranzacție**

$$E = (1/n) \sum_j \sum_i (e_{ij})$$

Unde,

E = Rata de eroare.

$e_{ij}$  = Numărul de erori constatate în activitatea muncii unui angajat ce a realizat un anumit tip de atribuție ce face parte dintr-un anumit obiectiv de performanță, cu o categorie de dificultate  $j$ , pentru a  $i$ -a oară.

$n$  = De câte ori un anumit tip de atribuție, din cadrul unui anumit obiectiv de performanță, a fost sau trebuia realizată de respectivul angajat, însumat pentru categoriile de dificultate aplicabile respectivei atribuții

$i$  indexează cu de câte ori s-a realizat atribuția (dăți);  $i = 1$  la  $n$

$j$  indexează cu categoria de dificultate/complexitate a atribuției realizate.

E poate avea valori de la zero la infinit și va reflecta numărul mediu de erori pe atribuție realizată (ex., rata de eroare), pentru un anumit angajat, pentru atribuțiile realizate de respectiva persoană care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță.

### **C.2 Gravitatea problemei (H): Timp total personal necesar pentru rezolvarea problemelor identificate**

$$H = (1/n) \sum_i h_i / H_i$$

Unde,

$H$  = număr mediu de ore necesare pentru soluționarea/rezolvarea problemelor identificate la un rezultat (produs), realizate de un anumit angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat, pe oră de lucru necesară pregătirii respectivului produs.

$h_i$  = număr total ore necesare pentru rezolvarea problemelor identificate la un anumit rezultat produs de un anumit angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat.

$H_i$  = număr total ore necesare tuturor angajaților care contribuie la realizarea rezultatului  $i$ , înainte de revizuirea acestuia.

$i$  indexează cu numărul de dați când respectivul produs a fost realizat de acel angajat;  $i = 1$  la  $n$

$n$  = număr total atribuții realizate.

H poate avea valori între zero și infinit și va reflecta timpul total de lucru necesar pentru rezolvarea problemelor identificate la rezultatele atribuțiilor sale cu termen determinat, ca fracție din timpul total de lucru necesar pentru a pregăti produsul, în prima fază.

### **C.3 Incidența problemei (C): Evaluare calitativă făcută de terți, asupra rezultatului atribuțiilor/activităților**

**Acest indicator a fost creat pentru a capta incidența relativă a problemelor identificate în produsele finale.** Indicatorii privind incidența problemei vor fi captați folosind evaluări independente ale terților cu privire la calitatea unui produs nestandardizat, atunci când acestea sunt disponibile. Exemple de astfel de evaluări făcute de terți: evaluările CE privind calitatea Acordurilor de Parteneriat (AP) și a fiecărui Program Operațional (PO); opiniile/recomandările Autorității de Audit; evaluările auditorilor interni privind practicile de management financiar din cadrul unei anumite unități organizaționale.

Astfel de evaluări sau revizuri făcute de terți oferă dovezi independente privind calitatea produselor sau activităților realizate de un anumit angajat. Deși nu pot fi considerate pe deplin „obiective”, aceste evaluări/opinii *sunt* independente atât față de angajatul care a realizat produsul, cât și față de superiorul acestuia.

**Acești indicatori pot fi calculați ca raport dintre numărul problemelor semnificative identificate de terți și timpul petrecut pentru pregătirea produselor în primă fază.** Pentru a converti aceste evaluări făcute de terți într-un indicator privind incidența problemei, este nevoie ca numărul de probleme „semnificative” evidențiate în aceste evaluări independente să fie identificate, înregistrate și monitorizate. Pentru a stabili care dintre probleme sunt „semnificative”, este necesară o evaluare după criterii proprii. Unele evaluări oferă și un rezumat al constatărilor sau motivelor de îngrijorare considerate de autori ca fiind mai importante. În aceste situații, aceste rezumate ale constatărilor „cheie”, „semnificative”, „importante” sau „majore” vor fi o sursă de evidență pentru a stabili numărul motivelor de îngrijorare „semnificative”. Dacă autorii evaluărilor independente nu fac această distincție, atunci evaluatorul va trebui să decidă care dintre constatările sau motivele de îngrijorare prezentate în evaluare vor fi considerate „semnificative”, în scopul de a calcula un indicator privind calitatea rezultatului, pe baza evaluării făcute de terți. Pentru calcularea acestui indicator, angajatul trebuie să înregistreze și numărul de ore necesare pentru a realiza respectivul produs.

**Când un angajat realizează mai multe activități supuse acestor evaluări independente, se poate face un indice al problemelor „semnificative” per rezultat (output), pentru anumite categorii de activități.** Prin urmare, când există astfel de evaluări independente, se poate calcula incidența problemei, după cum urmează:

$$C = \sum c_i / H_i$$

Unde,

$C$  = incidența medie a problemelor „semnificative” identificate de evaluările independente privind produsele realizate de un anumit angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat, per oră de lucru la produsul realizat

$c_i$  = număr problemelor „semnificative” identificate de o evaluare independentă a celui de-al  $i$ -lea rezultat realizat de angajat (care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat)

$H_i$  = număr total ore personal necesare din partea tuturor angajaților implicați, pentru realizarea rezultatului  $i$ , înainte de revizuirea acestuia

$i$  indexează cu numărul de dați când respectivul rezultat a fost realizat de acel angajat;  $i = 1$  la  $n$

Media incidenței problemelor „semnificative” „ $C$ ” poate varia de la zero la infinit și va reflecta numărul mediu al problemelor „semnificative” per ore angajat petrecute pentru a realiza fiecare activitate cu termen definit, identificat la nivelul tuturor activităților măsurabile ale unui angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat.

#### **C.4 Indicatorul privind feedback de la părțile interesate (X): Media evaluărilor calitative făcute de părțile interesate, în ceea ce privește calitatea contribuției unui angajat la un anumit proces**

**Acest indicator captează cum a fost evaluată contribuția unui angajat la calitatea procesului, cum ar fi coordonarea, colaborarea, sprijinirea sau managementul unei anumite activități.** Feedback-ul dat de părțile interesate este un instrument prin care se oferă informații pentru atribuții/activități de proces, prin compilarea feedback-ului de la mai multe părți interesate, pentru a avea o evaluare mai echilibrată a performanței respectivului angajat. Pot fi elaborate feedback-uri de la părțile interesate, pentru a evalua încadrarea în timp sau calitatea aspectelor de comportament ale performanței.

**Instrumentele de feedback de la părțile interesate includ un chestionar standard pentru o serie de părți interesate, cu scopul de a capta cum evaluează respondenții anumite procese și contribuția anumitor categorii de angajați la calitatea respectivelor procese.** Acest instrument necesită compilarea pe calculator a unor cantități importante de date, provenite de la mai multe persoane/surse. În ciuda necesarului logistic asociat acestei tehnici, computerizarea acestui instrument face din el unul extrem de popular pentru evaluarea performanței. Aceste instrumente sunt folosite acum pe scară largă în procesele de evaluare MRU și sunt menționate în literatură în diverse forme, ca feedback de la părțile interesate, feedback 360°, feedback de la evaluatori multipli sau evaluări multi-sursă<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> 360-degree Feedback” (Wikipedia): [http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree\\_feedback](http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback)

## Definirea indicatorului

**Indicatorii dintr-un mecanism ca acesta pot fi creați ca medie a feedback-ului respondenților la întrebări pe scala Likert** (ex. întrebări cu mai multe răspunsuri posibile, care se aliniază logic de-a lungul unei singure dimensiuni, de la slab la bun și la excelent în ceea ce privește evaluarea performanței).

$$X = (1/n)\sum_j \sum_i x_{ij}$$

Unde,

$X_k$  = Punctaj mediu pe scala Likert pentru contribuția unui anumit angajat la obiectivul k al atribuțiilor/activităților de proces (ex., coordonare, planificare, muncă în echipă), pentru care s-a făcut o medie între toți cei ce au oferit feedback

$x_{kij}$  = Punctaj pe scala Likert pentru contribuția unui anumit angajat la obiectivul k al atribuției de proces (ex., coordonare, planificare, muncă în echipă), oferit de angajatul i pentru dimensiunea j a performanței (ex., întrebare în chestionar despre cel care oferă feedback)

n = număr total răspunsuri de feedback care sunt valabile pentru contribuția unui anumit angajat la un anumit proces

k = index obiective activități de proces

i = index furnizori feedback; i = 1 la n

j = index întrebări feedback care se aplică (ex., se va face media) pentru contribuția unui anumit angajat la calitatea obiectivului k al activităților/atribuțiilor de proces

**Punctajele de la feedback-ul părților interesate** " $X_k$ " pot varia între 1,0 și 5,0 pe scala Likert, permițând răspunsuri care variază între 1,0 și 5,0, și vor reflecta media evaluărilor făcute de cei care au oferit feedback în legătură cu contribuția unui anumit angajat la performanța procesului pentru care se aplică acele răspunsuri.

## Corelarea indicatorilor de calitate cu punctajele de evaluare

Tabelul 7 prezintă trei variante pentru a corela valorile indicatorului „rata de eroare” (E) cu punctajele pentru evaluarea anuală a performanței, pentru orice atribuție pentru care se folosește acest indicator. Tabelul 8 prezintă opțiuni pentru a corela valorile indicatorului „gravitatea problemei” (H) cu punctajele pentru evaluarea anuală a performanței, pentru atribuțiile pentru care se folosește acest indicator. Tabelul 9 prezintă opțiuni pentru a corela valorile indicatorului „incidența problemei” (C) de punctaje. Tabelul 10 prezintă opțiuni similare pentru a corela valorile indicatorului „feedback de la părțile interesate” (X) de punctaje.

**Tabelul 7: Corelarea valorilor indicatorului „rata de eroare” (E) cu punctajele**

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator E</b>	<b>Valoare indicator E</b>	<b>Valoare indicator E</b>
100%	< 0,5%	< 1%	< 1,5%
80%	0,5 % la <2%	1 % la <3%	1,5% la <3,5%
60%	2% la < 4%	3% la < 5%	3,5% la < 5,5%
40%	4% la < 6%	5% la < 7%	5,5% la < 8%
20%	≥ 6%	≥ 7%	≥ 8%

**Tabelul 8: Corelarea valorilor indicatorului „gravitatea problemei” (H) cu punctajele**

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator H</b>	<b>Valoare indicator H</b>	<b>Valoare indicator H</b>
100%	< 0,2	< 0,4	< 0,6
80%	0,2 la < 0,4	0,4 la < 0,6	0,6 la < 0,8
60%	0,4 la < 0,7	0,6 la < 1,0	0,8 la < 1,3
40%	0,7 la < 1,0	1,0 la < 1,5	1,3 la < 2,0
20%	≥ 1,0	≥ 1,5	≥ 2,0

**Tabelul 9: Corelarea valorilor indicatorului „incidența problemei” (C) cu punctajele**

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator C</b>	<b>Valoare indicator C</b>	<b>Valoare indicator C</b>
100%	< 0,01	< 0,02	< 0,03
80%	0,01 la < 0,03	0,02 la < 0,04	0,03 la < 0,05
60%	0,03 la < 0,05	0,04 la < 0,06	0,05 la < 0,07
40%	0,05 la < 0,07	0,06 la < 0,08	0,07 la < 0,09
20%	≥ 0,07	≥ 0,08	≥ 0,09

**Tabelul 10: Corelarea valorilor indicatorului „feedback de la părțile interesate” (X) cu punctajele**

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: Nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator <math>X_k</math></b>	<b>Valoare indicator <math>X_k</math></b>	<b>Valoare indicator <math>X_k</math></b>
100%	4,5 la 5,0	4,25 la 5,0	4,0 la 5,0
80%	4,0 la < 4,5	3,75 la < 4,25	3,50 la < 4,0
60%	3,5 la < 4,0	3,25 la < 3,75	3,0 la < 3,5
40%	3,0 la < 3,5	2,5 la < 3,25	2,0 la < 3,0
20%	< 3,0	< 2,5	< 2,0

#### **4.1 Indicatori de performanță principali pentru personalul de conducere**

**Indicatorii de performanță principali pentru personalul de conducere captează informații despre încadrarea în timp și calitatea implementării/livrarea rezultatelor precum și performanța pentru atribuțiile principale de management.**

***Indicatori la nivel de funcție specifică (JF)***, care surprind dovezi despre gradul în care managerul se asigură că unitatea organizațională pe care o conduce realizează în mod efectiv obiectivele principale ale structurii (funcțiile structurii).

***Indicatori la nivel de atribuție (TL)***, care surprind dovezi despre cât de bine îndeplinește managerul anumite activități centrale de conducere (ex, de înaltă prioritate), toate fiind mai degrabă sarcini de proces decât de rezultat.

#### **D. Indicatori la nivel de funcție specifică (JF) pentru personalul de conducere/manageri**

**Indicatorii principali la nivel de funcție specifică pentru personalul de conducere/manageri sunt alcătuiți din mediile indicatorilor cheie la nivel de atribuție asociați tuturor persoanelor din unitatea organizațională condusă de manager, dar și din indicatori de funcție specifică fără agregări ale unor indicatori la nivel de atribuție.**

Sunt sugerați trei astfel de indicatori (JF):

- Indicatori medii de încadrare în timp, pentru tot personalul din structura organizațională; ex., medii ale  $D_r$ ,  $D_n$  și  $S_r$
- Indicatori medii de calitate, la nivelul personalului din structura organizațională; ex., medii ale E, H și C
- Indicatori la nivel de funcții specifice care nu sunt alcătuiți din indicatori la nivel de atribuție.

## **D.1 Indicatori medii de încadrare în termene, la nivel de atribuție $\check{D}_r$ , $\check{D}_a$ , $\check{S}_r$**

**Indicatorii de încadrare în timp la nivel de atribuție, atunci când se face o medie a lor pentru tot personalul dintr-o anumită unitate organizațională, oferă informații despre eficiența cu care managerul respectivei unități s-a asigurat că respectiva atribuție este realizată cu punctualitate de către personalul din unitate.**

Acest indicator este relevant pentru performanța managerială. Pentru fiecare din indicatorii principali de încadrare în timp, se poate face o medie pentru întregul personal dintr-o structură organizațională, pentru a obține indicatorii principali de încadrare în timp pentru performanța managerială:

$$\check{D}_r = (1/n)\sum_k D_{rk}$$

$$\check{D}_a = (1/n)\sum_k D_{ak}$$

$$\check{S}_r = (1/n)\sum_k S_{rk}$$

Unde,

$\check{D}_r$  = medie livrare la timp raportat la standardul legal pentru o anumită atribuție; medie aritmetică pentru tot personalul din acea structură organizațională care realizează acea atribuție

$D_{rk}$  = medie livrare la timp raportat la standardul legal pentru o anumită atribuție, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

$\check{D}_a$  = medie livrare la timp raportat la standardul agreat pentru o anumită atribuție; medie aritmetică pentru tot personalul din acea structura organizațională care realizează acea atribuție

$D_{ak}$  = medie livrare la timp raportat la standardul agreat pentru o anumită atribuție, pentru angajatul k din acea structură organizațională

$\check{S}_r$  = viteza medie de livrare, raportată la standardul pentru o anumită atribuție; medie aritmetică pentru tot personalul din acea structură organizațională care realizează acea atribuție

$S_{rk}$  = viteza medie de livrare, raportată la standardul pentru o anumită atribuție, pentru angajatul k din acea structură organizațională

k =indexează numărul de personal din structura organizațională care realizează atribuția pentru care se aplică indicatorul de performanță; k = 1 la n

n = număr total personal din structura care realizează atribuția pentru care se aplică indicatorul de performanță.

## D.2 Indicatori medii de calitate, la nivel de atribuție: $\bar{E}$ , $\bar{H}$ , $\bar{C}$

**În mod similar, indicatorii de calitate la nivel de atribuție, pot fi agregați (ca medie) la nivelul întregului personal dintr-o unitate organizațională implicat în realizarea unei anumite atribuții. Se obțin astfel informații despre eficiența cu care managerul unei unități s-a asigurat că respectiva atribuție este îndeplinită calitativ de personalul din unitate.** Pentru fiecare din indicatorii principali de calitate, se poate face o medie pentru întregul personal dintr-o structură organizațională, pentru a obține indicatorii principali de calitate pentru performanța managerială:

$$\bar{E} = (1/n)\sum_k E_k$$

$$\bar{H} = (1/n)\sum_k H_k$$

$$\bar{C} = (1/n)\sum_k C_k$$

Unde,

$\bar{E}$  = rata medie de eroare pentru o anumită atribuție; medie aritmetică pentru tot personalul din acea structură organizațională care realizează acea atribuție

$E_k$  = rata medie de eroare pentru o anumită atribuție, pentru angajatul k din acea structură organizațională

$\bar{H}$  = medie gravitate problemă pentru o anumită atribuție; medie aritmetică pentru tot personalul din acea structură organizațională care realizează acea atribuție

$H_k$  = medie gravitate problemă pentru o anumită atribuție, pentru angajatul k din acea structură organizațională

$\bar{C}$  = incidența medie a unei probleme pentru o anumită atribuție; medie aritmetică pentru tot personalul din acea structură organizațională care realizează acea atribuție

$C_k$  = incidența medie a unei probleme pentru o anumită atribuție, pentru angajatul k din acea structură organizațională

k =indexează numărul de personal din structura organizațională care realizează atribuția pentru care se aplică; k = 1 la n

n = număr total de personal din unitate care realizează atribuția pentru care se aplică indicatorul de performanță.

### **Indicatori la nivel de funcții specifice care nu sunt alcătuiți din indicatori la nivel de atribuție– Ex. indicatori de rezultat**

**Indicatorii la nivel de funcții specifice care nu sunt alcătuiți din agregarea indicatorilor la nivel de atribuție tind să fie specifici pentru anumite obiective.** Prin urmare, recomandarea este ca aceștia să fie considerați ca indicatori principali pentru funcții specifice. Astfel, dintre acești indicatori, cei mai relevanți și fezabili, vor fi selectați pentru a urmări dovezile despre eficiența cu care managerii unor unități organizaționale asigură performanța unității lor organizaționale în atingerea acelor funcții specifice din mandatul lor.

### ***E. Indicatori principali la nivel de atribuție pentru personalul de conducere/manageri***

**Indicatorii principali la nivel de atribuție pentru personalul de conducere/manageri includ doi indicatori de proces distincti.** Fiecare indicator poate fi compus din indicatori principali la nivel de atribuție, care se aplică personalului de execuție în cadrul aceleiași structuri organizaționale (pentru încadrarea în timp și calitate), făcând o medie a valorilor indicatorilor principali relevanți la nivel de atribuție.

**Prin excepție, nu se face media indicatorilor la nivel de atribuție a personalului din subordine pentru indicatori de tipul:**

Variația volumului de lucru între membrii personalului în cadrul structurii organizaționale ( $\sigma^2_w$ ).

Media feedback-ului de la părțile interesate privind performanța la nivelul activității/atribuției de proces managerial în cadrul structurii organizaționale ( $X_k$ ).

#### **E.1 Variația volumului de lucru între membrii personalului ( $\sigma^2_w$ )**

**Acest indicator este conceput pentru a surprinde capacitatea managerului de a aloca atribuții membrilor personalului din unitatea sa.** Pentru că există adesea tendința ca personalul cu funcții de conducere să se bazeze foarte mult pe o mică parte din personal din subordine pentru a realiza cea mai mare parte din munca prestată de structura organizațională, ducând la suprasolicitarea personalului cu performanțe înalte (chiar cu riscul de a submina propriile lor performanțe). Acest indicator principal de management este conceput pentru a surprinde existența unor astfel de practici.

**Având în vedere actualele constrângeri legate de culegerea datelor, acest indicator poate fi structurat în două moduri pentru pozițiile de conducere:**

- i) Opțiunea I - poate fi utilizată pe termen scurt și constă în înregistrarea diferențelor de volum de muncă, măsurând, capacitatea managerului de a repartiza atribuții personalului din subordine, printr-un sondaj completat chiar de personalul aflat sub coordonarea sa. Pentru a evalua variația volumului de muncă se poate folosi scala Likert, cu punctaj de la 1 la 5.
- ii) Opțiunea II – de preferat pe termen lung deoarece necesită un volum mare de date și surprinde diferențele de volum efectiv de muncă în cadrul structurii.

**Definiția opțiunii II pentru indicatorul privind volumul de muncă al personalului de conducere:**

$$\sigma^2_w = (1/(n-1))\sum_k((W_{nk}+r_k)-(\hat{W}_n+\check{r}))^2$$

Unde,

$\sigma_w^2$  = variația volumului efectiv de lucru la nivelul personalului dintr-o structură organizațională dată

$W_{nk}$  = indicele volumului de *atribuții cu termene definite* ale angajatului k al unei structuri organizaționale date

$r_k$  = numărul total de ore folosite pentru *activități/atribuții de proces* de către angajatul k al unei structuri organizaționale date

$\bar{r}$  = numărul mediu de ore folosite pentru *activități/atribuții de proces* efectuate de către personalul aceleiași structuri, adică  $(1/n)\sum_k r_k$

$\hat{W}$  = media indicelui volumului de atribuții cu termene definite din cadrul structurii organizaționale, adică  $(1/n)\sum_k W_k$

K – indice personal din cadrul structurii organizaționale; k = de la 1 la n

n = numărul total al angajaților din cadrul structurii

Indicatorul privind volumul de muncă pentru pozițiile de conducere " $\sigma_w^2$ " poate varia între zero și infinit. O valoare de zero ar indica faptul că toți membrii personalului au un volum efectiv de lucru identic, iar o valoare mare ar indica diferențe semnificative la nivelul volumului de lucru al personalului din cadrul unității organizaționale.

## **E.2 Feedbackul părților interesate privind performanța în îndeplinirea sarcinilor de proces manageriale ( $X_k$ )**

Indicatorul privind feedbackul părților interesate este conceput pentru a reflecta dovezi privind performanța personalului angajat în sarcini de proces. De asemenea, indicatorul poate fi folosit ca mijloc de a reflecta performanța managerială cu privire la activități/atribuții de proces managerial, precum coordonarea, planificarea, munca în echipă, etc.

### ***Corelarea indicatorilor personalului de conducere cu punctajele obținute la evaluări***

**Ca și în cazul indicatorilor de performanță pentru personalul de execuție, sunt stabilite trei opțiuni pentru corelarea fiecărui indicator de performanță pentru personalul de conducere.**

**Tabelul 11** prezintă opțiunile de corelare pentru variația indicatorului privind volumul de muncă ( $\sigma_w^2$ ). Opțiunile de corelare pentru indicatorul privind feedbackul părților interesate sunt identice cu cele prezentate în Tabelul 10.

**Tabelul 11: Opțiuni pentru corelarea diferențelor de valori a indicatorilor privind volumul de muncă cu punctajul obținut la evaluarea personalului de conducere**

	<b>Varianta 1: Nivel superior</b>	<b>Varianta 2: nivel major</b>	<b>Varianta 3: Nivel normal</b>
<b>Punctaj (nivelul de realizare a unui obiectiv din fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare <math>\sigma^2_w</math></b>	<b>Valoare <math>\sigma^2_w</math></b>	<b>Valoare <math>\sigma^2_w</math></b>
100%	< 0,75	< 1,0	< 1,25
80%	0,75 la < 1,25	1,0 la < 1,5	1,25 la < 2,0
60%	1,25 la < 2,0	1,5 la < 3,0	2,0 la < 4,0
40%	2,0 la <4,0	3,0 la <5,0	4,0 la <6,0
20%	$\geq 4,0$	$\geq 5,0$	$\geq 6,0$

**I. CRITERII DE PERFORMANȚĂ  
pentru funcționarii publici de execuție sau alte categorii de personal cu statut special**

Nr. Crt.	Criteriul de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa I	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa II	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa III
1.	Capacitate de implementare	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea în mod corespunzător a activităților, în scopul realizării obiectivelor	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea în mod corespunzător a activităților, în scopul realizării obiectivelor	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea în mod corespunzător a activităților, în scopul realizării obiectivelor
2.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscurilor identificate	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscurilor identificate	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare
3.	Capacitatea de asumare a responsabilităților	Capacitatea de a desfășura în mod curent, la solicitarea superiorilor ierarhici, activități care depășesc cadrul de responsabilitate definit conform fișei postului; capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activității și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli	Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activității și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli	Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activității și de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din propriile greșeli
4.	Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite	Capacitatea de creștere permanentă a performanțelor profesionale, de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a	Capacitatea de creștere permanentă a performanțelor profesionale, de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a cunoștințelor și abilităților dobândite	Capacitatea de creștere permanentă a performanțelor profesionale, de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a cunoștințelor și abilităților dobândite

Nr. Crt.	Criteriul de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa I	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa II	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa III
		cunoștințelor și abilităților dobândite		
5.	Capacitatea de analiză și sinteză	Capacitatea de a interpreta un volum mare de informații, de a identifica și valorifica elementele comune, precum și pe cele noi și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat	Capacitatea de a interpreta un volum mare de informații, de a identifica și valorifica elementele comune, precum și pe cele noi și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat	
6.	Creativitate și spirit de inițiativă	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin identificarea unor moduri alternative de rezolvare a acestor probleme; inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității; atitudine pozitivă față de idei noi	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin identificarea unor moduri alternative de rezolvare a acestor probleme; inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității; atitudine pozitivă față de idei noi	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin identificarea unor moduri alternative de rezolvare a acestor probleme; atitudine pozitivă față de idei noi; spirit inventiv
7.	Capacitatea de planificare și de acțiune strategică	Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a-și organiza timpul propriu sau, după caz, al celorlalți (în funcție de nivelul de competență), pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu	Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a-și organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu	Capacitatea de a-și organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu
8.	Capacitatea de a lucra independent	Capacitatea de a desfășura activități pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare, cu excepția cazurilor în care activitățile implică luarea unor decizii care depășesc limitele de competență		

Nr. Crt.	Criteriul de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa I	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa II	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa III
9.	Capacitatea de a lucra în echipă	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient idei, pentru realizarea obiectivelor echipei
10.	Competența în gestionarea resurselor alocate	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale și financiare alocate fără a prejudicia activitatea instituției	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale și financiare alocate fără a prejudicia activitatea instituției	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale și financiare alocate fără a prejudicia activitatea instituției

**II. CRITERII DE PERFORMANȚĂ  
pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici**

Nr. Crt.	Criterii de performanță	Definirea criteriului
1.	Capacitatea de a organiza	Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, delimitarea lor în atribuții, stabilirea pe baza acestora a obiectivelor; repartizarea echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine.
2.	Capacitatea de a conduce	Abilitatea de a crea o viziune realistă, de a transpune în practică și de a susține; abilitatea de a planifica și de a administra activitatea unei echipe formate din personalități diferite, cu nivel diferit al capacității de a colabora la îndeplinirea unei atribuții; capacitatea de a adapta stilul de conducere la situații diferite, precum și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor.
3.	Capacitatea de coordonare	Armonizarea deciziilor și acțiunilor personalului, precum și a activităților din cadrul unui compartiment, în vederea realizării obiectivelor acestuia.
4.	Capacitatea de control	Capacitatea de supraveghere a modului de transformare a deciziilor în soluții realiste, depistarea deficiențelor și luarea măsurilor necesare pentru corectarea la timp a acestora.
5.	Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	Capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului prin: cunoașterea aspirațiilor colectivului, asigurarea unei perspective de dezvoltare și a unei atitudini de încredere; aptitudinea de a asculta și de a lua în considerare diferite opinii, precum și de a oferi sprijin pentru obținerea unor rezultate pozitive pentru colectiv; recunoașterea meritelor și cultivarea performanțelor.
6.	Competența decizională	Capacitatea de a lua hotărâri rapide, cu simț de răspundere și conform competenței legale, cu privire la desfășurarea activității structurii conduse.
7.	Capacitatea de a delega	Capacitatea de a transfera atribuții personalului din subordine care corespunde din punct de vedere legal și al competențelor proprii, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse.

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Criterii de performanță</b>	<b>Definirea criteriului</b>
8.	Abilități în gestionarea resurselor umane	Capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare
9.	Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului	Cunoașterea aptitudinilor personalului din subordine, inclusiv prin capacitatea de a crea, de a implementa și de a menține politici de personal eficiente, în scopul motivării acestuia. Capacitatea de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a forma propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii.
10.	Abilități de mediere și negocieri	Capacitatea de a organiza și de a conduce o întâlnire, precum și de a orienta către o soluție comună acceptată, ținând seama de pozițiile diferite ale părților; capacitatea de a planifica și de a desfășura interviuri
11.	Obiectivitate în apreciere	Corectitudine în luarea deciziilor; imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultatele deosebite în activitate
12.	Criteriile de performanță	Criteriile de performanță pentru funcționarii publici de execuție din clasa I, prevăzute la pct. 1-7 și 10

**III. CRITERII DE PERFORMANȚĂ**  
pentru funcționarii contractuali de execuție

Nr Crt	Criteriul de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii superioare de lungă durată	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii superioare de scurtă durată	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii postliceale și liceale	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii primare, gimnaziale sau alte studii
1.	Capacitate de implementare	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea în mod corespunzător a activităților în scopul realizării obiectivelor	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea în mod corespunzător a activităților în scopul realizării obiectivelor	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea în mod corespunzător a activităților în scopul realizării obiectivelor	
2.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumare a riscurilor identificate	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumare a riscurilor identificate	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare.	
3.	Capacitatea de asumare a responsabilităților	Capacitatea de a desfășura în mod curent, la solicitarea superiorilor ierarhici, activități care depășesc cadrul de responsabilitate definit conform fișei de post; capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activității și de a răspunde pentru acestea.	Capacitatea de a desfășura în mod curent, la solicitarea superiorilor ierarhici, activități care depășesc cadrul de responsabilitate definit conform fișei de post; capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activității și de a răspunde pentru acestea.	Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activități și de a răspunde pentru acestea.	

Nr Crt	Criteriul de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii superioare de lungă durată	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii postliceale și liceale	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii primare, gimnaziale sau alte studii
4.	Capacitatea de creștere permanentă a performanțelor profesionale, de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a cunoștințelor și abilităților dobândite.	Capacitatea de creștere permanentă a performanțelor profesionale, de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a cunoștințelor și abilităților dobândite.	Capacitatea de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a cunoștințelor și abilităților dobândite.	
5.	Creativitate și spirit de inițiativă	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin identificarea unor alternative eficiente de rezolvare a acestor probleme; atitudine pozitivă față de idei noi.	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin identificarea unor alternative eficiente de rezolvare a acestor probleme.	
6.	Capacitate de planificare și organizare a timpului de lucru	Capacitate de a preziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a-și organiza timpul propriu pentru caz, al celorlalți (în funcție de nivelul de competență), pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor	Capacitate de a-și organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor.	Capacitate de a-și organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor.

Nr Crt	Criteriul de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii superioare de lungă durată	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii superioare de scurtă durată	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii postliceale și liceale	Definirea criteriului pentru funcționarii contractuali care ocupă funcții de execuție pentru care sunt necesare studii primare, gimnaziale sau alte studii
7.	Capacitate de a lucra independent	Capacitate de a desfășura activități pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare, cu excepția cazurilor în care activitățile implică luarea unor decizii care depășesc limitele de competență.			
8.	Capacitate de a lucra în echipă	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei.	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei.	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a transmite eficient ideii, pentru realizarea obiectivelor echipei.	
9.	Capacitate de gestionare eficientă a resurselor alocate	Capacitatea de a utiliza rațional și eficient resursele materiale, financiare și informaționale alocate	Capacitatea de a utiliza rațional și eficient resursele materiale, financiare și informaționale alocate	Capacitatea de a utiliza rațional și eficient resursele materiale alocate.	Capacitatea de a utiliza rațional și eficient resursele materiale alocate.
10.	Integritate morală și etică profesională	Înțelegerea și respectarea principiilor de moralitate și etică socio-profesională.	Înțelegerea și respectarea principiilor de moralitate și etică socio-profesională.	Înțelegerea și respectarea principiilor de moralitate și etică socio-profesională.	Înțelegerea și respectarea principiilor de moralitate și etică socio-profesională.

**IV. CRITERII DE PERFORMANȚĂ**  
**pentru funcționarii contractuali de conducere**

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Criterii de performanță</b>	<b>Definirea criteriului</b>
1.	Capacitatea de a organiza	Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, delimitarea lor în atribuții, stabilirea pe baza acestora a obiectivelor; repartizarea echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine
2.	Capacitatea de a conduce	Abilitatea de a crea o viziune realistă, de a transpune în practică și de a susține; abilitatea de a planifica și de a administra activitatea unei echipe formate din personalități diferite, cu nivel diferit al capacității de a colabora la îndeplinirea unei atribuții; capacitatea de a adapta stilul de conducere la situații diferite, precum și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor
3.	Capacitatea de coordonare	Armonizarea deciziilor și acțiunilor personalului, precum și a activităților din cadrul unui compartiment, în vederea realizării obiectivelor acestuia
4.	Capacitatea de control	Capacitatea de supraveghere a modului de transformare a deciziilor în soluții realiste, depistarea deficiențelor și luarea măsurilor necesare pentru corectarea la timp a acestora
5.	Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	Capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului prin: cunoașterea aspirațiilor colectivului, asigurarea unei perspective de dezvoltare și a unei atitudini de încredere; aptitudinea de a asculta și de a lua în considerare diferite opinii, precum și de a oferi sprijin pentru obținerea unor rezultate pozitive pentru colectiv; recunoașterea meritelor și cultivare performanțelor
6.	Competența decizională	Capacitatea de a lua hotărâri rapide, cu simț de răspundere și conform competenței legale, cu privire la desfășurarea activității structurii conduse
7.	Capacitatea de a delega	Capacitatea de a transfera atribuții personalului din subordine care corespunde din punct de vedere legal și al competențelor proprii, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse

Nr. Crt.	Criterii de performanță	Definirea criteriului
8.	Abilități în gestionarea resurselor umane	Capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare
9.	Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului	Cunoașterea aptitudinilor personalului din subordine, inclusiv prin capacitatea de a crea, de a implementa și de a menține politici de personal eficiente, în scopul motivării acestuia. Capacitatea de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a forma propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii
10.	Abilități de mediere și negociere	Capacitatea de a organiza și de conduce o întâlnire, precum și de a o orienta către o soluție comun acceptată, ținând seama de pozițiile diferite ale părților; capacitatea de a planifica și de a desfășura interviuri
11.	Obiectivitate în apreciere	Corectitudine în luarea deciziilor; imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultatele deosebite în activitate
12.	Criteriile de performanță pentru funcționarii publici de execuție din clasa I, prevăzute la pct. 1- 7 și 10	

Anexa nr. 3 la procedură  
– Raport de evaluare semestrială a performanțelor profesionale  
individuale ale înalților funcționari publici și funcționarilor publici de conducere

**RAPORT DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarului public de conducere**

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....  
Funcția publică.....  
Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
Funcția .....  
Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

*Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:*

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
1	Capacitatea de a organiza		
2	Capacitatea de a conduce		
3	Capacitatea de		

	<i>coordonare</i>		
4	<i>Capacitatea de control</i>		
5	<i>Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate</i>		
6	<i>Competența decizională</i>		
7	<i>Capacitatea de a delega</i>		
8	<i>Abilități în gestionarea resurselor umane</i>		
9	<i>Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului</i>		
10	<i>Abilități de mediere și negociere</i>		
11	<i>Obiectivitate în apreciere</i>		
12	<i>Capacitate de implementare</i>		
13	<i>Capacitatea de a rezolva eficient problemele</i>		
14	<i>Capacitatea de asumare a responsabilităților</i>		
15	<i>Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite</i>		
16	<i>Capacitatea de analiză și sinteză</i>		
17	<i>Creativitate și spirit de inițiativă</i>		
18	<i>Capacitatea de planificare și de a acționa strategic</i>		
19	<i>Competența în gestionarea resurselor alocate</i>		

<i>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</i>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
<i>(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2</i>	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....

3 .....

Alte observatii :

1 .....

2 .....

3 .....

Obiective specifice pentru urmatoarea perioada pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanță	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				
4				

Comentariile funcționarului public evaluat :

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....

Funcția.....

Semnătura funcționarului public evaluat.....

Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....

Funcția.....

Semnătura evaluatorului.....

Data.....

Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....

Funcția .....

Semnătura persoanei care contrasemnează .....

Data.....

- Anexa nr. 4 la procedură  
 - Raport de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de execuție din clasa I sau alte categorii de personal cu statut special

**RAPORT DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarului public de execuție din clasa I sau alte categorii de personal cu statut special**

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....  
 Funcția publică.....  
 Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
 Funcția .....  
 Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

**Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:**

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	<i>Capacitate de implementare</i>		

<b>2</b>	<i>Capacitatea de a rezolva eficient problemele</i>		
<b>3</b>	<i>Capacitatea de asumare a responsabilităților</i>		
<b>4</b>	<i>Capacitatea de autoperfectionare și de valorificare a experienței dobândite</i>		
<b>5</b>	<i>Capacitatea de analiză și sinteză</i>		
<b>6</b>	<i>Creativitate și spirit de inițiativă</i>		
<b>7</b>	<i>Capacitatea de planificare și de acțiune strategică</i>		
<b>8</b>	<i>Capacitatea de a lucra independent</i>		
<b>9</b>	<i>Capacitatea de a lucra în echipă</i>		
<b>10</b>	<i>Competența în gestionarea resurselor alocate</i>		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
<b>(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2</b>	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observații :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:
--

Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanță	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				
4				

Comentariile funcționarului public evaluat :

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....  
 Funcția.....  
 Semnătura funcționarului public evaluat.....  
 Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
 Funcția.....  
 Semnătura evaluatorului.....  
 Data.....

Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....  
 Funcția .....  
 Semnătura persoanei care contrasemnează .....  
 Data.....

Anexa nr. 5 la procedură  
– Raport de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor  
publici de execuție din clasa II

**RAPORT DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarului public de execuție din clasa II**

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....  
Funcția publică.....  
Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
Funcția .....  
Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

***Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:***

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	<i>Capacitate de implementare</i>		
<b>2</b>	<i>Capacitatea de a rezolva eficient problemele</i>		

<b>3</b>	Capacitatea de asumare a responsabilităților		
<b>4</b>	Capacitatea de autoperfectionare și de valorificare a experienței dobândite		
<b>5</b>	Capacitatea de analiză și sinteză		
<b>6</b>	Creativitate și spirit de inițiativă		
<b>7</b>	Capacitatea de planificare și de acțiune strategică		
<b>8</b>	Capacitatea de a lucra în echipă		
<b>9</b>	Competența în gestionarea resurselor alocate		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
<b>(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2</b>	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observații :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanță	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				

3				
4				

Comentariile funcționarului public evaluat :

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....  
 Funcția.....  
 Semnătura funcționarului public evaluat.....  
 Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
 Funcția.....  
 Semnătura evaluatorului.....  
 Data.....  
 Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....  
 Funcția .....  
 Semnătura persoanei care contrasemnează .....  
 Data.....

Anexa nr. 6 la procedură  
– Raport de evaluare a performanțelor profesionale  
individuale ale funcționarilor publici de execuție din clasa III

**RAPORT DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**

**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarului public de execuție din clasa III**

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....

Funcția publică.....

Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....

Funcția .....

Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

***Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:***

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	<i>Capacitate de implementare</i>		
<b>2</b>	<i>Capacitatea de a rezolva eficient problemele</i>		

<b>3</b>	<i>Capacitatea de asumare a responsabilităților</i>		
<b>4</b>	<i>Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite</i>		
<b>5</b>	<i>Creativitate și spirit de inițiativă</i>		
<b>6</b>	<i>Capacitatea de planificare și de a acționa strategic</i>		
<b>7</b>	<i>Capacitatea de a lucra în echipă</i>		
<b>8</b>	<i>Competența în gestionarea resurselor alocate</i>		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
<b>(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2</b>	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observatii :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanță	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				

4				
---	--	--	--	--

Comentariile funcționarului public evaluat :

Numele și prenumele funcționarului public evaluat.....  
Funcția.....  
Semnătura funcționarului public evaluat.....  
Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
Funcția.....  
Semnătura evaluatorului.....  
Data.....  
Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....  
Funcția .....  
Semnătura persoanei care contrasemnează .....  
Data.....

Anexa nr. 7 la procedură  
- Fișă de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru funcționarii  
contractuali de conducere

**FISA DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale functionarului contractual de conducere**

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
Funcția contractuală.....  
Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
Funcția .....  
Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

*Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:*

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
1	Capacitatea de a organiza		
2	Capacitatea de a conduce		
3	Capacitatea de coordonare		
4	Capacitatea de control		

5	Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate		
6	Competența decizională		
7	Capacitatea de a delega		
8	Abilități în gestionarea resurselor umane		
9	Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului		
10	Abilități de mediere și negociere		
11	Obiectivitate în apreciere		
12	Capacitate de implementare		
13	Capacitatea de a rezolva eficient problemele		
14	Capacitatea de asumare a responsabilităților		
15	Capacitatea de autoperfectiune și de valorificare a experienței dobândite.		
16	Creativitate și spirit de inițiativă		
17	Capacitate de planificare și organizare a timpului de lucru		
18	Capacitate de a lucra independent		
19	Integritate morală și etică profesională		

<i>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</i>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observatii :

- 1 .....
- 2 .....

3 .....

Obiective specifice pentru urmatoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanța	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				
4				

Comentariile persoanei evaluate :

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
Funcția.....  
Semnătura persoanei evaluate.....  
Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
Funcția.....  
Semnătura evaluatorului.....  
Data.....  
Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....

Funcția .....

Semnătura persoanei care contrasemnează .....

Data.....

Anexa nr. 8 la procedură

- Fișa de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru funcționarii contractuali de execuție cu studii superioare de lungă durată

**FISA DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor contractuali de execuție cu studii superioare de lungă durată**

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
 Funcția contractuală.....  
 Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
 Funcția .....  
 Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

**Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:**

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	Capacitate de implementare		
<b>2</b>	Capacitatea de a rezolva eficient problemele		
<b>3</b>	Capacitatea de asumare a responsabilităților		
<b>4</b>	Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței		

	dobândite.		
<b>5</b>	Creativitate și spirit de inițiativă		
<b>6</b>	Capacitate de planificare și organizare a timpului de lucru		
<b>7</b>	Capacitate de a lucra independent		
<b>8</b>	Capacitate de a lucra în echipă		
<b>9</b>	Capacitate de gestionare eficientă a resurselor alocate		
<b>10</b>	Integritate morală și etică profesională		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>	(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2
--------------------------------	----------	--

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observatii :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanță	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				

4				
---	--	--	--	--

Comentariile persoanei evaluate :

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
Funcția.....  
Semnătura persoanei evaluate.....  
Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
Funcția.....  
Semnatura evaluatorului.....  
Data.....  
Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....  
Funcția .....  
Semnătura persoanei care contrasemnează .....  
Data.....

- Anexa nr. 9 la procedură  
 – Fișă de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru funcționarii contractuali de execuție cu studii superioare de scurtă durată

**FISA DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor contractuali de execuție cu studii superioare de scurtă durată**

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
 Funcția contractuală.....  
 Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
 Funcția .....  
 Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

**Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:**

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	Capacitate de implementare		
<b>2</b>	Capacitatea de a rezolva eficient problemele		
<b>3</b>	Capacitatea de asumare a responsabilităților		
<b>4</b>	Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței		

	dobândite.		
<b>5</b>	Creativitate și spirit de inițiativă		
<b>6</b>	Capacitate de planificare și organizare a timpului de lucru		
<b>7</b>	Capacitate de a lucra în echipă		
<b>8</b>	Capacitate de gestionare eficientă a resurselor alocate		
<b>9</b>	Integritate morală și etică profesională		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observatii :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru urmatoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanța	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				
4				

---

Comentariile persoanei evaluate :

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
Funcția.....  
Semnătura persoanei evaluate.....  
Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
Funcția.....  
Semnătura evaluatorului.....  
Data.....  
Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....  
Funcția .....  
Semnătura persoanei care contrasemnează.....  
Data.....

Anexa nr. 10 la procedură

– Fișă de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru funcționarii contractuali de execuție cu studii postliceale și liceale

**FISA DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor contractuali de execuție cu studii postliceale și liceale**

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
 Funcția contractuală.....  
 Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
 Funcția .....  
 Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

**Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:**

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	Capacitate de implementare		
<b>2</b>	Capacitatea de a rezolva eficient problemele		
<b>3</b>	Capacitatea de asumare a responsabilităților		
<b>4</b>	Capacitatea de auto perfecționare și de valorificare a experienței		

	dobândite.		
<b>5</b>	Creativitate și spirit de inițiativă		
<b>6</b>	Capacitate de planificare și organizare a timpului de lucru		
<b>7</b>	Capacitate de a lucra în echipă		
<b>8</b>	Capacitate de gestionare eficientă a resurselor alocate		
<b>9</b>	Integritate morală și etică profesională		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>	(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2
--------------------------------	----------	--

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observatii :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru urmatoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanța	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				
4				

---

Comentariile persoanei evaluate :

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
Funcția.....  
Semnătura persoanei evaluate.....  
Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....  
Funcția.....  
Semnătura evaluatorului.....  
Data.....  
Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....

Funcția .....

Semnătura persoanei care contrasemnează .....

Data.....

- Anexa nr. 11 la procedură  
 - Fișă de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru funcționarii contractuali de execuție cu studii primare, gimnaziale sau alte studii

**FISA DE EVALUARE SEMESTRIALĂ**  
**a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor contractuali de execuție cu studii primare, gimnaziale sau alte studii**

Numele și prenumele persoanei evaluate.....  
 Funcția contractuală.....  
 Data ultimei promovări.....

Numele și prenumele evaluatorului .....  
 Funcția .....  
 Perioada evaluată : de la ..... la .....

Nr. crt.	Obiective specifice în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

Nr. crt.	Obiective specifice revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicatori de performanță	Gradul de realizare a obiectivului conform indicatorului %	Nota aferentă gradului de realizare a obiectivului conform indicatorului	Ponderea indicatorului %	Nota

***Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor:***

Nr. crt.	Criteriile de performanță utilizate în evaluare	Note	Comentarii
<b>1</b>	Capacitate de planificare și organizare a timpului de lucru		
<b>2</b>	Capacitate de gestionare eficientă a resurselor alocate		
<b>3</b>	Integritate morală și etică profesională		

<b>Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță</b>	<b>0</b>	
--	----------	--

<b>Nota finală a evaluării</b>	<b>0</b>
(Nota finală pentru îndeplinirea obiectivelor+Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță)/2	

<b>Calificativul evaluării</b>
--------------------------------

Rezultate deosebite:

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Alte observatii :

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Obiective specifice pentru urmatoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:				
Obiectivul specific	% din timp	Indicatori de performanța	Ponderea indicatorului %	Termen de realizare
1				
2				
3				
4				

Comentariile persoanei evaluate :
-----------------------------------

Numele și prenumele persoanei evaluate.....
Funcția.....
Semnătura persoanei evaluate.....
Data.....

Numele și prenumele evaluatorului.....

Funcția.....

Semnătura evaluatorului.....

Data.....

Observațiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:

Numele și prenumele persoanei care contrasemnează .....

Funcția .....

Semnătura persoanei care contrasemnează .....

Data.....

**Stabilirea calificativului final al evaluării pe semestrul.....**

Nr. crt.	Perioada evaluată De la ....până la.....	Ponderea perioadei evaluate Nr. zile calendaristice / 180 zile	Nota finală a evaluării parțiale	Nota finală ponderată a evaluării parțiale (2) X (3)
	(1)	(2)	(3)	(4)
1.				
2.				
3.				
<b>Nota finală a evaluării semestriale</b> <i>(suma notelor finale ponderate a evaluărilor parțiale)</i>				

**Calificativul final al evaluării semestriale:** \_\_\_\_\_

Întocmit: \_\_\_\_\_  
(numele și prenumele)

Funcția: \_\_\_\_\_