

APROB:
Contrasemnatar

(nume, prenume)

(semnătura)

FIȘĂ DE STABILIRE
a obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță pentru salariații care ocupă funcție de conducere
în cadrul
INSTITUTULUI DE CERCETĂRI SOCIO-UMANE DIN CRAIOVA - C.S. NICOLĂESCU-PLOPȘOR

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

| Nr. crt. | Obiective individuale de activitate | Indicatori de performanță |
|----------|--|---------------------------|
| 1. | Obiectiv principal Obiectiv derivat Obiectiv derivat ... | |

Evaluator / _____
(nume, prenume)

_____ (semnătura)

_____ (data)

Salariat _____
(nume, prenume)

_____ (semnătura)

_____ (data)

Anexa nr. 2

FIȘA DE EVALUARE a performanțelor profesionale ale salariatului care ocupă funcție de conducere în cadrul INSTITUTULUI DE CERCETĂRI SOCIO-UMANE DIN CRAIOVA - C. S. NICOLĂESCU-PLOPȘOR

1. Date generale

| | | |
|--------------------|-------|---------|
| Salariat | | |
| Funcția deținută | | |
| Instituția publică | | |
| Perioadă evaluată | De la | Până la |

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

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

3. Criterii de evaluare

4. Calificativul de evaluare*

5. Comentariile Evaluatorului / Comisiei de evaluare

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

6. Comentariile salariatului evaluat

¹ Vor fi analizate și comentate acțiunile principale întreprinse și deciziile luate de către salariat privind realizarea obiectivelor, eficientizarea activității compartimentului/unității conduse.

² Evaluatorul/Comisia de evaluare va decide asupra punctajului acordat, ținând seama de nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate, de efortul depus de salariatul evaluat, cât și de factorii obiectivi și subiectivi care au influențat realizarea acestora, descriși în secțiunea „Comentarii”.

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

1. COMPETENȚĂ MANAGERIALĂ - coordonare și supervizare: se evaluează capacitatea de a stabili pașii adecvați de realizare a activităților la nivel de echipă sau individ, de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de unitatea subordonată/compartimentul condus, de a repartiza în mod echilibrat și echitabil atribuțiile și sarcinile în funcție de categoria salariatului, spre atingerea rezultatelor într-un mod cât mai eficient; capacitatea de a planifica pe termen scurt, mediu și lung, precum și de a prevedea anumite riscuri ce pot apărea în implementarea activităților, formularea de posibile soluții pentru managementul riscurilor identificate; capacitatea de a implementa sistemele organizaționale, precum și de a gestiona eficient activitatea personalului subordonat, prin crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv de muncă, sprijin, motivare și dezvoltare profesională a personalului subordonat, de a adapta stilul de conducere la situații diferite, precum și de a acționa pro-activ pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor .

| Modalitate de punctare a criteriului | Punctaj |
|--|---------|
| Întâmpină mari dificultăți în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității personalului subordonat. Utilizează același stil de conducere, indiferent de situație și particularitățile echipei. Este inflexibil și autoritar. Niciodată nu reușește să planifice și să organizeze adecvat activitatea personalului subordonat și resursele disponibile, nu prevede posibile probleme și nu reușește să soluționeze problemele întâmpinate datorită lipsei de previziune. Nu reușește să asigure un climat psihologic pozitiv la locul de muncă, există conflicte și neînțelegeri permanente în echipă. | 1 |
| Întâmpină dificultăți în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității, dar uneori reușește să găsească soluții adecvate pentru rezolvarea acestora. Utilizează același stil de conducere, indiferent de situație și particularitățile echipei. Uneori reușește să planifice și să organizeze activitatea personalului subordonat, uneori prevede posibile probleme și identifică pașii adecvați. Activitățile de planificare se desfășoară fără introducerea metodelor noi și/sau îmbunătățirea lor continuă. Uneori întâmpină dificultăți în stabilirea obiectivelor într-un mod accesibil personalului condus. Activitățile de organizare satisfac în mica măsură necesitățile instituției și nu contribuie prea mult la atingerea obiectivelor instituționale. Uneori oferă sprijinul corespunzător personalului. | 2 |
| Uneori soluționează dificultățile întâmpinate în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității la nivelul unității/compartimentului, dar solicită mediere în situațiile dificile. Încearcă să utilizeze diferite stiluri de conducere, în funcție de situație și, uneori, promovează un stil de conducere mai deschis, orientat spre rezultate. Uneori reușește să planifice și să organizeze activitatea personalului subordonat și a resurselor în mod optim, să prevadă posibile probleme, să identifice pașii adecvați și resursele necesare. Încearcă să introducă metode noi și să îmbunătățească rezultatele unității/compartimentului printr-o planificare și organizare eficiente. Uneori întâmpină dificultăți în stabilirea clară a obiectivelor și activităților personalului condus. Face eforturi să asigure un climat psihologic pozitiv la locul de muncă. | 3 |
| Soluționează problemele dificile fără a solicita mediere; planifică, administrează, monitorizează și evaluează, periodic, activitatea echipei. Utilizează stiluri diferite de conducere, în funcție de situație și particularități. Metodele de conducere au îmbunătățit rezultatele obținute la nivel de unitate/compartiment, fiind considerat a fi un conducător eficient. Reușește să planifice activitatea personalului subordonat și resursele disponibile în mod optim, să prevadă posibile probleme, să identifice pașii adecvați și resursele necesare. Planificarea este însoțită de atingerea rezultatelor optime, oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului. | 4 |

| | |
|---|----------------|
| Reușește să mențină un climat psihologic pozitiv în echipă și uneori motivant. | |
| Soluționează problemele dificile fără a solicita mediere; planifică, administrează, monitorizează și evaluează, periodic, activitatea echipei. Utilizează diferite stiluri de conducere, adaptate situației și particularităților echipei. Metodele de conducere sunt moderne, flexibile, și au îmbunătățit rezultatele obținute la nivel de unitate/compartiment, fiind considerat a fi un conducător eficient. Planifică activitatea personalului subordonat și resursele disponibile în mod optim, prevede posibile probleme, identifică pașii adecvați și utilizarea eficientă a resurselor necesare. Planificarea este orientată spre atingerea rezultatelor optime, depășind așteptările și obiectivele stabilite. Capacitatea sa de organizare ajunge până la prevederea celor mai amănunțite activități și desemnarea salariaților respo nsabili. Întotdeauna oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului, comunică foarte bine cu echipa pe care o conduce. Climatul psihologic în echipă este pozitiv și motivant. Propriul comportament servește drept model pentru personalul subordonat. | 5 |
| 2. COMPETENȚĂ DECIZIONALĂ - judecata și impactul deciziilor: se evaluează capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ cu privire la desfășurarea activității conduse, de a-și asuma riscurile și responsabilitatea pentru deciziile luate. Se evaluează calitatea deciziilor luate în conformitate cu categoria funcției deținute și a împuternicirilor legale. | |
| Modalitate de punctare a criteriului | Punctaj |
| Deciziile luate nu au dus la îmbunătățirea activității conduse, ci chiar au determinat înrăutățirea activității și scăderea rezultatelor unității/compartimentului condus. Preferă să nu ia decizii, deoarece nu dorește să-și asume riscuri și responsabilități. Foarte des lasă luarea deciziilor în sarcina altor membri ai echipei. Ia decizii doar dacă este o urgență sau necesitate stringentă. | 1 |
| Uneori deciziile luate au dus la îmbunătățiri ne semnificative ale activității conduse. Preferă să ia decizii operaționale fără riscuri majore. Ia decizii greu, se consultă cu superiorul său sau cu subordonații cu funcții de conducere asupra celor mai minore detalii/aspecte. | 2 |
| Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse. Ia decizii în mod operativ și își asumă riscurile și responsabilitatea pentru deciziile luate. Deciziile sunt clare dar nu se deosebesc prin modul eficient de soluționare a problemelor apărute. | 3 |
| Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse și au avut impact pozitiv asupra optimizării activității la nivelul unității/compartimentului. Ia decizii în mod operativ, își asumă în totalitate responsabilitatea pentru deciziile luate și riscurile aferente. Deciziile sunt clare și eficiente în soluționarea problemelor. Adoptă sistemul de delegare a competențelor în luarea deciziilor. | 4 |
| Deciziile luate au dus la îmbunătățiri semnificative ale activității conduse și au avut impact pozitiv asupra optimizării și creșterii eficienței activității la nivelul unității / compartimentului. Ia decizii în mod operativ, cu celeritate și își asumă în totalitate responsabilitatea pentru deciziile luate și riscurile aferente. Deciziile sunt foarte clare, concrete și eficiente în soluționarea rapidă a problemelor. Adoptă sistemul de delegare a competențelor în luarea deciziilor. | 5 |
| 3. COMPETENȚA PROFESIONALĂ - cunoștințe și experiență: se evaluează capacitatea profesională a salariatului care ocupă funcție de conducere, în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare îndeplinirii în mod optim a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, prevăzute în fișa postului, și a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți anual. | |
| Modalitate de punctare a criteriului | Punctaj |

| | |
|---|----------------|
| Activitatea este marcată de un nivel scăzut al cunoștințelor teoretice și practice în domeniul său de competență, precum și al abilităților profesionale specificate în fișa postului. | 1 |
| Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale apropiate de cerințele funcției specificate în fișa postului. | 2 |
| Nivelul de cunoștințe și abilități profesionale manifestate este uneori la un nivel comparabil cu cerințele funcției specificate în fișa postului. | 3 |
| Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale foarte bune și o capacitate profesională superioară cerințelor funcției specificate în fișa postului. | 4 |
| Dovedește cunoștințe și abilități profesionale excelente, ceea ce-i permite îndeplinirea cerințelor funcției la un nivel calitativ superior, inovativ și cu celeritate. | 5 |
| 4. COMPLEXITATE, CREATIVITATE ȘI DIVERSITATEA ACTIVITĂȚILOR - se evaluează capacitatea de a realiza obiectivele și a soluționa problemele prin crearea unor moduri alternative de rezolvare a problemelor curente, precum și atitudinea pozitivă față de ideile noi, inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate. | |
| Modalitate de punctare a criteriului | Punctaj |
| Nu aplică niciodată metode alternative în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, chiar dacă metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Manifestă rezistență față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, chiar dacă au fost argumentate ca fiind eficiente. | 1 |
| Uneori aplică unele metode alternative în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Uneori manifestă rezistența față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, chiar dacă au fost argumentate ca fiind eficiente. | 2 |
| Caută metode noi și originale de soluționare a problemelor curente și obiectivelor unității/compartimentului condus. Manifestă un ușor spirit de inițiativă în domeniul său de activitate. Este deschis față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor. | 3 |
| Caută metode noi și originale de soluționare a problemelor curente a unității/compartimentului condus, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Are inițiativă atât în domeniul său de activitate, cât și în domeniul de activitate a unității/compartimentului condus. | 4 |
| Întotdeauna caută metode noi, inovative și originale de soluționare a problemelor apărute în activitatea unității/compartimentului condus, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Are inițiativă atât în domeniul său de activitate, cât și în domeniul de activitate a unității/compartimentului condus. Încurajează personalul din subordine în generarea de idei noi și creative privind soluționarea problemelor, îmbunătățirea activității și realizarea obiectivelor de activitate. | 5 |
| 5. EFICIENȚĂ ȘI RECEPTIVITATE - se evaluează capacitatea de atingere a obiectivelor stabilite în conformitate cu nivelul scontat și cu costuri minime, prin folosirea și gestionarea resurselor disponibile (umane, tehnice, informaționale etc.). | |
| Modalitate de punctare a criteriului | Punctaj |
| Deciziile luate și acțiunile personalului subordonat nu sunt orientate spre obținerea celor mai bune rezultate. Foarte des, rezultatele obținute la nivel de unitate/compartiment condus se încadrează cu mult sub nivelul dorit, iar costurile resurselor utilizate sunt ridicate. | 1 |
| Foarte rar deciziile luate și acțiunile personalului subordonat sunt orientate spre atingerea rezultatelor. Nu se înregistrează creșteri ale eficienței iar rezultatele obținute sunt sub medie. Resursele nu sunt folosite eficient. | 2 |

| | |
|---|----------------|
| Deciziile luate și acțiunile personalului condus sunt orientate spre atingerea rezultatelor. Au fost înregistrate cazuri de creștere a eficienței unității conduse/compartimentului condus și o relativă scădere a costurilor, precum și o creștere a gradului de folosire a resurselor. | 3 |
| Deciziile luate sunt orientate spre atingerea celor mai bune rezultate cu costuri minime. Creșterea evidentă a eficienței unității conduse / compartimentului condus este rezultatul antrenării și responsabilizării tuturor salariaților subordonați. Resursele de care dispune sunt folosite judicios, în concordanță cu potențialul acestora. | 4 |
| Deciziile sunt inovative și generează rezultate peste așteptări, cu o folosire a resurselor disponibile peste nivelurile planificate. Salariații din subordine sunt încurajați să propună metode de eficientizare care, dacă își dovedesc viabilitatea teoretică, sunt puse în practică. | 5 |
| 6. COMUNICARE ȘI REPREZENTARE - se evaluează capacitatea de a comunica în mod clar, coerent și eficient cu conducătorii și subordonații săi, de a explica sarcinile, atribuțiile de serviciu și obiectivele stabilite, precum și de reprezentare în limita competenței, a instituției în conformitate cu importanța acesteia. | |
| Modalitate de punctare a criteriului | Punctaj |
| Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii lasă de dorit, influențează în mod negativ performanța și imaginea unității/compartimentului condus. Nu există coerență în deciziile luate, subordonații nu înțeleg sarcinile și obiectivele stabilite. Nu a stabilit limite de competență astfel încât responsabilitatea este incertă. | 1 |
| Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii se desfășoară cu greutate, generând în rândul subordonaților, neînțelegeri ale sarcinilor sau obiectivelor ce trebuie îndeplinite, ale metodelor ce trebuie adoptate. Limitele de competență sunt neclare. | 2 |
| Deseori calitatea și modul de comunicare cu toți factorii a influențat în mod pozitiv realizarea obiectivelor și a îmbunătățit imaginea unității/compartimentului condus. Comunicarea cu subordonații este la un nivel normal, mesajele sunt transmise clar și eficient. Limitele de competență sunt clar delimitate. | 3 |
| Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii sunt la un nivel înalt și au influențat pozitiv și semnificativ realizarea obiectivelor și îmbunătățirea imaginii unității/compartimentului condus. Comunicarea cu subordonații se desfășoară cu ușurință și eficiență. Limitele de competență sunt clar definite. | 4 |
| Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii sunt la un nivel foarte înalt și au influențat pozitiv și semnificativ creșterea gradului de realizare a obiectivelor peste nivelul planificat. Comunicarea cu subordonații se desfășoară cu ușurință și eficiență. Limitele de competență sunt clar definite iar unitatea/compartimentul condus este reprezentată/reprezentat cu succes. | 5 |