



ACADEMIA ROMÂNĂ
INSTITUTUL DE CHIMIE FIZICĂ - Ilie Murgulescu
Spl. Independenței 202, 060021 – București, ROMÂNIA
Cod Fiscal: 4267176
Tel. +4021.316.79.12; Fax +4021.312.11.47

APROB,
DIRECTOR,
Dr. Balint Ioan

REGULAMENT
de evaluare a performanțelor profesionale
ale salariaților din cadrul Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu
al ACADEMIEI ROMÂNE

I. Dispoziții generale

1. Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților din cadrul Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu al Academiei Române, denumit în continuare Regulament, este elaborat în temeiul legilor în vigoare privind salarizarea personalului în sectorul bugetar, al art. 90 și următoarele din HG nr. 1336/2022 pentru aprobarea Regulamentului-Cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice, precum și a Legii nr. 53/2003 – Codul Muncii.

2. Prezentul Regulament stabilește modalitatea de organizare și desfășurare a procesului de evaluare anuală a performanțelor profesionale ale personalului contractual din Institutul de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu.

3. În sensul prezentului Regulament se definesc următoarele noțiuni:

a) *evaluator* - persoană cu funcție de conducere care coordonează activitatea salariatului evaluat;

b) *contrasemnatar* - salariat ierarhic superior evaluatorului;

c) *perioadă evaluată* — perioada pentru care se face evaluarea salariatului, cuprinsă între 1 ianuarie și 31 decembrie a fiecărui an.

d) *perioadă de evaluare anuală* — perioada în care se realizează evaluarea salariatului, cuprinsă între 1 ianuarie și 31 martie a anului următor perioadei evaluate.

4. Rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale salariatului se iau în considerare la luarea deciziilor privind promovarea salariatului, asigurarea interimatului într-o funcție de conducere, precum și pentru elaborarea planului de formare profesională al salariaților din Institutul de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu.

5. Evaluarea performanțelor profesionale se realizează pentru toți salariații care au desfășurat efectiv activitate minimum 6 luni în anul calendaristic pentru care se face evaluarea, cu respectarea regimului juridic al conflictului de interese privind salariații instituțiilor publice și în conformitate cu prevederile Codului Muncii.

6) Prin excepție, evaluarea personalului contractual se realizează pentru o altă perioadă în oricare dintre următoarele situații:

a) la suspendarea, modificarea locului de muncă, modificarea felului muncii sau încetarea raporturilor de muncă ale personalului contractual în condițiile legii, dacă perioada efectiv lucrată este de cel puțin 6 luni consecutive;

b) la suspendarea, modificarea locului de muncă, modificarea felului muncii sau încetarea raportului de muncă al evaluatorului, în condițiile legii, dacă perioada efectiv coordonată este de cel puțin 3 luni consecutive;

c) atunci când pe parcursul perioadei evaluate salariatul este promovat.

7. Evaluarea realizată în situațiile prevăzute la pct. 6 se numește evaluare parțială și se realizează la data sau în termen de 10 zile lucrătoare de la data intervenirii situațiilor prevăzute, fiind luată în considerare la evaluarea anuală.

II. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din Institutul de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu

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

8. **Directorul Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu** emite decizia de stabilire a perioadei de evaluare, de numire a evaluatorilor, a contrasemnatarilor pentru fiecare funcție și compartiment în parte și a comisiei de soluționare a contestațiilor.

9. **Calitatea de Evaluator** este exercitată de către șeful imediat ierarhic superior salariaților din subordine și are următoarele atribuții:

a) elaborează obiectivele și indicatorii de performanță pentru salariații evaluați;

b) monitorizează și analizează îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către toți salariații din subordine și a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți pentru perioada evaluată;

c) consemnează, dacă este cazul în fișa de evaluare, dificultățile întâmpinate de salariat în perioada evaluată și orice alte observații pe care le consideră relevante;

d) completează fișa de evaluare a salariatului evaluat și acordă calificativul de evaluare a performanțelor profesionale;

e) înaintează fișa de evaluare pentru contrasemnare și o transmite în original la Compartimentul Resurse Umane-Doctorate anterior datei de 30 martie;

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

g) păstrează confidențialitatea asupra celor cuprinse în documentele de evaluare.

10. **Calitatea de contrasemnatar** este exercitată de către șeful ierarhic superior evaluatorului.

11. În situația în care, potrivit structurii organizatorice a Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu, nu există o persoană care să aibă calitatea de șef ierarhic superior potrivit art. 10, fișa de evaluare nu se contrasemnează.

12. **Contrasemnatarul** are următoarele atribuții principale:

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

b) aprobă fișa de obiective;

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

- d) transmite evaluatorului fișa de evaluare contrasemnată;
- e) păstrează confidențialitatea asupra informațiilor incluse în documentele de evaluare.

13. **Compartimentul Resurse Umane-Doctorate** are următoarele atribuții principale:

a) înainte de începerea fiecărei perioade de evaluare, pregătește lista evaluatorilor și contrasemnatarilor identificați pentru toate compartimentele, conform structurii organizatorice a Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu.

b) transmite, tuturor compartimentelor supuse evaluării, decizia de stabilire a perioadei de evaluare, a evaluatorilor, contrasemnatarilor și a comisiei de soluționare a contestațiilor;

c) primește de la evaluator fișele de obiective pentru anul în curs concomitent cu fișele de evaluare ale salariaților Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu și le anexează la dosarul de personal;

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

14. **Salariatul evaluat:**

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

b) manifestă colaborare în procesul de evaluare.

Secțiunea a 2-a. Criteriile de evaluare

15. Evaluarea se realizează pe baza obiectivelor individuale și indicatorilor de performanță stabiliți în anexa nr. 1 pentru funcțiile de conducere și funcțiile de execuție și a criteriilor de evaluare stabilite în anexa nr. 5 pentru funcțiile de conducere sau anexa nr. 6 pentru funcțiile de execuție, după caz, prin notarea acestora cu note de la 1 la 5.

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

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

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

18. **Pentru salariații încadrați pe funcție de execuție** se stabilesc următoarele criterii de evaluare:

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

Secțiunea a 3-a. Calificativele de evaluare

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

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

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

22. Calificativul de evaluare reprezintă media aritmetică dintre punctajul obținut la evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate și punctajul obținut pentru criteriile de evaluare, împărțit la 2. Calificativul de evaluare se stabilește în baza punctajului final calculat după cum urmează:

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

Secțiunea a 4-a. Stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță pentru salariații din Institutul de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu

23. Șeful ierarhic superior, care are calitatea de evaluator, stabilește obiectivele individuale și indicatorii de performanță pentru toți salariații aflați în subordinea directă.

24. Obiectivele individuale și indicatorii de performanță se stabilesc în funcție de atribuțiile și sarcinile cuprinse în fișa postului salariatului, de cunoștințele teoretice și practice, de abilitățile necesare impuse de natura postului, precum și de cerințele de cantitate și calitate a muncii prestate.

25. Fiecărui salariat i se stabilesc 3-5 obiective pentru anul în curs care se aduc la cunoștința salariatului odată cu realizarea evaluării performanțelor profesionale aferente anului anterior.

26. Obiectivele trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

a) să fie specifice activităților prevăzute în fișa postului, să fie concrete, clare și bine definite;

b) să fie măsurabile - să aibă o formă concretă de realizare, să implice o finalitate, un rezultat măsurabil;

c) să reflecte termenii de realizare;

d) să fie realiste - să poată fi aduse la îndeplinire în termenii de realizare prevăzute și cu resursele alocate;

e) să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile structurii în care salariatul își desfășoară activitatea.

27. Pentru fiecare obiectiv se stabilesc indicatorii de performanță care măsoară cantitativ și calitativ realizarea obiectivelor stabilite.

28. Obiectivele și indicatorii de performanță se stabilesc de către șeful ierarhic superior și se înscriu în fișa de obiective, conform Anexei nr. 1 la prezentul Regulament.

29. Obiectivele și indicatorii de performanță pot fi revizuiți de șeful ierarhic superior ori de câte ori intervin situații care impun acest lucru.

30. În cazul în care situațiile menționate în pct. 29 au survenit pe parcursul perioadei evaluate, revizuirea obiectivelor se face în max. 30 de zile de la producerea acestora și se aduc

la cunoștința salariatului evaluat în termen de maxim 5 zile lucrătoare de la revizuire.

Secțiunea a 5-a. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din Institutul de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu

31. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților cu funcții de conducere se realizează astfel:

- a) întocmirea raportului de activitate de către salariatul cu funcție de conducere ce urmează a fi evaluat.
- b) completarea fișei de evaluare de către evaluator.
- c) contrasemnarea fișei de evaluare

32. Salariatul cu funcție de conducere evaluat întocmește un raport de activitate pentru perioada evaluată, conform Anexei nr. 2 la prezentul Regulament. Raportul de activitate conține informații despre modul și gradul de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță, despre performanțele sale și ale salariaților din subordine.

33. Evaluatorul examinează raportul de activitate și consemnează rezultatele evaluării în fișa de evaluare, conform Anexei nr. 3 și a criteriilor de evaluare pentru funcțiile de conducere din Anexa 5 la prezentul Regulament. Fișa de evaluare conține informații despre rezultatele evaluării și acordarea calificativului de evaluare.

34. După completarea și semnarea fișei de evaluare de către evaluator acesta transmite fișa de evaluare la contrasemnatar.

35. Fișa de evaluare se prezintă pentru contrasemnare șefului ierarhic superior al evaluatorului, iar în lipsa acestuia persoanei înlocuitoare.

36. În situația în care persoana care a completat fișa de evaluare este persoana care exercită funcția cu cel mai înalt grad în instituție, fișa de evaluare nu se contrasemnează.

37. Contrasemnatarul poate să solicite repetarea procedurii de evaluare, în cazul în care:

- a) aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;
- b) nu au fost respectate cerințele și procedura stabilite de lege și de prezentul Regulament;

38. Fișa de evaluare care conține calificativul de evaluare semnată de către contrasemnatar se aduce la cunoștința salariatului, care va semna la secțiunea „Luare la cunoștință” și se anexează la dosarul personal al acestuia.

39. Fișa de evaluare se păstrează în original în dosarul personal al salariatului cu funcție de conducere.

40. În fișa de evaluare, evaluatorul consemnează rezultatele salariatului, dificultățile obiective întâmpinate de acesta în perioada evaluată și orice alte observații pe care le consideră relevante. Evaluatorul oferă în mod obligatoriu, argumente relevante la secțiunea „Comentarii” din fișa de evaluare.

41. Evaluatorul și salariatul evaluat pot să anexeze la fișa de evaluare documente/materiale relevante procesului, procedurii și rezultatelor evaluării performanțelor profesionale.

42. Salariații care nu sunt de acord cu rezultatul evaluării pot să îl conteste la comisia de soluționare a contestațiilor, în scris, în termen de 5 zile lucrătoare de la luarea la cunoștință.

43. Comisia de soluționare a contestațiilor salariaților, în termen de 10 zile lucrătoare de la data depunerii contestației, va examina contestația, putând solicita un punct de vedere din partea evaluatorului.

44. Rezultatul contestației se comunică în scris salariatului în termen de 3 zile lucrătoare de la examinarea contestației de către secretarul comisiei de soluționare a contestațiilor.

45. Salariații nemulțumiți de rezultatul evaluării se pot adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

46. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților cu funcții de execuție se realizează astfel:

47. Evaluatorul consemnează rezultatele evaluării în fișa de evaluare, conform Anexei nr. 4 și a criteriilor de evaluare pentru funcțiile de execuție din Anexa 6 la prezentul Regulament.

48. După completarea și semnarea fișei de evaluare de către evaluator acesta transmite fișa de evaluare la contrasemnatar.

49. Fișa de evaluare se prezintă pentru contrasemnare șefului ierarhic superior al evaluatorului, iar în lipsa acestuia persoanei înlocuitoare.

50. În situația în care persoana care a completat fișa de evaluare este persoana care exercită funcția cu cel mai înalt grad în instituție, fișa de evaluare nu se contrasemnează.

51. Contrasemnatarul poate să solicite repetarea procedurii de evaluare, în cazul în care:

- c) aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;

- d) nu au fost respectate cerințele și procedura stabilite de lege și de prezentul Regulament;

52. Fișa de evaluare care conține calificativul de evaluare semnată de către contrasemnatar se aduce la cunoștința salariatului, care va semna la secțiunea „Luare la cunoștință” și se anexează la dosarul personal al acestuia.

53. Evaluatorul și salariatul evaluat pot să anexeze la fișa de evaluare documente/materiale relevante procesului, procedurii și rezultatelor evaluării performanțelor profesionale.

54. La solicitare, salariatul evaluat va primi o copie a fișei de evaluare, cu calificativul de evaluare și semnată de către contrasemnatar.

55. Dacă salariatul nu semnează fișa de evaluare, acesta își consemnează refuzul în fișa de evaluare la secțiunea „Luare la cunoștință”.

56. Salariații care nu sunt de acord cu rezultatul evaluării pot să îl conteste la comisia de soluționare a contestațiilor, în scris, în termen de 5 zile lucrătoare de la luarea la cunoștință.

57. Comisia de soluționare a contestațiilor salariaților, în termen de 10 zile lucrătoare de la data depunerii contestației, va examina contestația, putând solicita un punct de vedere din partea evaluatorului.

58. Rezultatul contestației se comunică în scris salariatului în termen de 3 zile lucrătoare de la examinarea contestației de către secretarul comisiei de soluționare a contestațiilor.

59. Salariații nemulțumiți de rezultatul evaluării se pot adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

60. Întregul proces de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților se va finaliza până la data de 30 martie a fiecărui an prin depunerea fișelor de evaluare la Compartimentul Resurse Umane-Doctorate.

III. Dispoziții finale

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

62. Evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților se face pe parcursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri:

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

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

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

64. Prezentul Regulament își produce efecte de la data comunicării aprobării acestuia de către directorul Institutului de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu.

Întocmit,
Coordonator Compartiment Resurse Umane-Doctorate,
Burneci Camelia-Cristina

FIȘĂ DE STABILIRE
a obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță pentru salariații din Institutul de Chimie Fizică - Ilie Murgulescu

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

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

Evaluator

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

Salariat

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

RAPORT DE ACTIVITATE
(pentru salariații care ocupă funcție de conducere)

1. Date generale

Salariat		
Funcția deținută		
Compartiment/Laborator/Birou		
Perioadă evaluată	De la:	Până la:

2. Autoevaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

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

3. Descrierea succintă a contribuției proprii la realizarea obiectivelor compartimentului/laboratorului/serviciului condus, de a căror activitate este direct responsabil

(Describe succint acțiunile principale întreprinse și deciziile luate în vederea eficientizării activității compartimentului, îmbunătățirii performanței și realizării obiectivelor compartimentului/laboratorului/biroului de a căror activitate este direct responsabil)

Data completării	
Semnătura salariatului	

FIȘA DE EVALUARE
a performanțelor profesionale ale salariaților care ocupă funcție de conducere

1. Date generale

Salariatul evaluat		
Funcția deținută		
Compartiment/ Laborator/Birou		
Perioada 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 propus²
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Media aritmetică					

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

² Evaluatorul 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.

3. Criterii de evaluare (conform Anexa nr. 5)

Nr. crt.	Criterii de evaluare	Punctaj
1	Competență managerială	
2	Competență decizională	
3	Competență profesională	
4	Complexitate, creativitate și diversitatea activităților	
5	Eficiență și receptivitate	
6	Comunicare și reprezentare	
Media aritmetică		

4. Calificativul de evaluare(*)

--

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

5. Comentariile evaluatorului privind rezultatele evaluării salariatului

--

6. Necesități de dezvoltare profesională a salariatului evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini

7. Comentariile salariatului evaluat

--

Evaluator(Nume, prenume, funcția deținută)	Semnătura	Data

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

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura salariatului evaluat	

FIȘA DE EVALUARE
a performanțelor profesionale ale salariaților care ocupă funcție de execuție

1. Date generale

Salariatul evaluat		
Funcția deținută		
Compartiment/ Laborator/Birou		
Perioada 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
1.					
2.					
3.					
Media aritmetică					

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

² Evaluatorul 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.

3. Criterii de evaluare (conform Anexa nr. 6)

Nr. crt.	Criterii de evaluare	Punctaj
1.	Competență profesională	
2.	Complexitate, creativitate și diversitatea activităților	
3.	Eficiență și receptivitate	
4.	Calitatea muncii	
5.	Lucru în echipă	
6.	Comunicare	
Media aritmetică		

4. Calificativul de evaluare(*)

--

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

5. Comentariile evaluatorului privind rezultatele evaluării salariatului

--

6. Necesități de dezvoltare profesională a salariatului evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini

7. Comentariile salariatului evaluat

--

Evaluator(Nume, prenume, funcția deținută)	Semnătura	Data

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

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura salariatului evaluat	

**CRITERII DE EVALUARE A SALARIAȚILOR
ȘI A MODULUI DE ACORDARE A PUNCTAJULUI PENTRU FIECARE CRITERIU**

Secțiunea 1: Definirea criteriilor de evaluare a salariaților care ocupă funcții de conducere

<p>1. COMPETENȚĂ MANAGERIALĂ , coordonare și supervizare: se evaluează capacitatea de a stabili pași adecvați de realizare a activităților la nivel de echipă sau individ, de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de compartimentul/laboratorul/biroul condus, de a repartiza în mod echilibrat și echitabil atribuțiile și obiectivele în funcție de categoria salariatului, spre atingerea rezultatelor într-un mod cât mai 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.</p>	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
<p>Întâmpină mari dificultăți în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității personalului subordonat. Utilizează același stil de conducere, indiferent de situație și particularitățile echipei. 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.</p>	1
<p>Întâmpină dificultăți în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității, dar uneori reușește să găsească soluții adecvate pentru soluționarea acestora. Utilizează același stil de conducere, indiferent de situație și particularitățile echipei. Uneori reușește să planifice și să organizeze activitatea personalului subordonat, uneori prevede posibile probleme și identifică pașii adecvați. Activitățile de planificare se desfășoară 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 mică măsură necesitățile compartimentului/laboratorului/biroului, și nu contribuie prea mult la atingerea obiectivelor. Uneori oferă sprijinul corespunzător subordonaților.</p>	2
<p>Uneori soluționează dificultățile întâmpinate în planificarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea activității la nivelul compartimentului/laboratorului/biroului, 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 compartimentului/laboratorului/biroului 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.</p>	3
<p>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 compartiment/laborator/birou, fiind considerat a fi un conducător eficient. Reușește să planifice activitatea personalului subordonat și resursele disponibile în mod optim, să prevadă posibile probleme, să identifice pașii adecvați și resursele necesare. Planificarea este însoțită de atingerea rezultatelor optime, oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului. Reușește să mențină un climat psihologic pozitiv în echipă și uneori motivant.</p>	4

<p>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 compartiment/laborator/birou, fiind considerat a fi un conducător eficient. Planifică activitatea personalului subordonat și resursele disponibile în mod optim, prevede posibile probleme, identifică pașii adecvați și utilizarea eficientă a resurselor necesare. Planificarea este orientată spre atingerea rezultatelor optime, depășind așteptările și obiectivele stabilite. Capacitatea sa de organizare ajunge până la prevederea celor mai amănunțite activități și desemnarea salariaților responsabili. Întotdeauna oferă sprijinul și motivarea corespunzătoare personalului, 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.</p>	5
<p>2. COMPETENȚĂ DECIZIONALĂ – judecata și impactul deciziilor: se evaluează capacitatea de a lua decizii corecte în mod operativ cu privire la desfășurarea activității conduse, de a-și asuma riscurile și responsabilitatea pentru deciziile luate. Se evaluează calitatea deciziilor luate în conformitate cu categoria funcției deținute și a împuternicirilor legale.</p>	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
<p>Deciziile luate nu au dus la îmbunătățirea activității conduse, ci chiar au determinat înrăutățirea activității și scăderea rezultatelor compartimentului/laboratorului/biroului 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.</p>	1
<p>Uneori deciziile luate au dus la îmbunătățiri nesemnificative ale activității conduse. Preferă să ia decizii operaționale fără riscuri majore. Ia decizii greu, se consultă cu superiorul său sau cu subordonații asupra celor mai minore detalii/aspecte.</p>	2
<p>Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse. Ia decizii în mod operativ și își asumă riscurile și responsabilitatea pentru deciziile luate. Deciziile sunt clare și se deosebesc prin modul eficient de soluționare a problemelor apărute.</p>	3
<p>Deciziile luate au dus la îmbunătățiri ale activității conduse și au avut impact pozitiv asupra optimizării activității la nivelul compartimentului/laboratorului/biroului. 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.</p>	4
<p>Deciziile luate au dus la îmbunătățiri semnificative ale activității conduse și au avut impact pozitiv asupra optimizării și creșterii eficienței activității la nivelul compartimentului/laboratorului/biroului. Ia decizii în mod operativ, 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.</p>	5
<p>3. COMPETENȚĂ PROFESIONALĂ – cunoștințe și experiență: se evaluează capacitatea profesională a salariatului care ocupă funcție de conducere, în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare îndeplinirii în mod optim a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu prevăzute în fișa postului și a obiectivelor și indicatorilor de performanță stabiliți anual.</p>	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
<p>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.</p>	1
<p>Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale apropiate de cerințele funcției specificate în fișa postului.</p>	2

Nivelul de cunoștințe și abilități profesionale manifestate este uneori la un nivel comparabil cu cerințele funcției specificate în fișa postului.	3
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale foarte bune și o capacitate profesională superioară cerințelor funcției specificate în fișa postului.	4
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale excelente, ceea ce-i permite îndeplinirea cerințelor funcției 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 rezistență față de metodele alternative și ideile noi în soluționarea problemelor curente și realizarea obiectivelor, chiar dacă au fost argumentate ca fiind eficiente.	2
Caută metode noi și originale de soluționare a problemelor curente și obiectivelor compartimentului/laboratorului/biroului 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 ale compartimentului/laboratorului/biroului condus, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Are inițiativă atât în domeniul său de activitate, cât și în domeniul de activitate al compartimentului/laboratorului/biroului condus.	4
Întotdeauna caută metode noi, inovative și originale de soluționare a problemelor apărute în activitatea compartimentului/laboratorului/biroului condus, atunci când metodele tradiționale nu produc efectele scontate. Are inițiativă atât în domeniul său de activitate, cât și în domeniul de activitate al compartimentului/laboratorului/biroului 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 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.	2

Nu se înregistrează creșteri ale eficacității și eficienței iar rezultatele sunt sub medie.	
Deciziile luate și acțiunile personalului condus sunt orientate spre atingerea rezultatelor. Au fost înregistrate cazuri de creștere a eficienței 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 eficacității și eficienței 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 compartiment/laborator/birou 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 compartiment/laborator/birou condus. Comunicarea cu subordonații este la un nivel normal, mesajele sunt transmise clar și eficient. Limitele de competență sunt clar definite.	3
Calitatea și modul de comunicare cu toți factorii sunt de un nivel înalt și au influențat pozitiv și semnificativ realizarea obiectivelor și îmbunătățirea imaginii compartiment/laborator/birou 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 compartiment/laborator/biroul condus este reprezentat cu succes.	5

**CRITERII DE EVALUARE A SALARIAȚILOR
ȘI A MODULUI DE ACORDARE A PUNCTAJULUI PENTRU FIECARE CRITERIU**

Definirea criteriilor de evaluare a salariaților care ocupă funcții de execuție

1. COMPETENȚĂ PROFESIONALĂ - cunoștințe și experiență: se evaluează capacitatea profesională a salariaților în termeni de cunoștințe și abilități profesionale necesare pentru îndeplinirea în mod optim a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu, prevăzute în fișa postului.	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Activitatea sa este marcată de un nivel foarte scăzut al cunoștințelor teoretice și practice în domeniul său de competență, precum și al abilităților profesionale specificate în fișa postului. Demonstrează lipsuri majore, teoretice și practice în domeniul de competență, precum și dezinteres în actualizarea acestora.	1
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale la un nivel scăzut față de cerințele funcției specificate în fișa postului. Manifestă un interes scăzut pentru îmbunătățirea cunoștințelor profesionale.	2
Nivelul de cunoștințe și abilități profesionale manifestate este la nivelul solicitat de cerințele funcției specificate în fișa postului. Îndeplinirea sarcinilor de serviciu se realizează respectând, în general, nivelul calitativ și de încadrare în termenele stabilite.	3
Demonstrează cunoștințe și abilități profesionale foarte bune și o capacitate profesională care îi permite să îndeplinească cerințele funcției specificate în fișa postului la un nivel superior. Studiază modificările legislative din domeniul său de activitate. Poate emite puncte de vedere referitoare la rezolvarea unor situații apărute în îndeplinirea sarcinilor trasate.	4
Demonstrază cunoștințe și abilități profesionale excelente și o capacitate profesională mult superioară cerințelor funcției specificate în fișa postului. Este preocupat de permanenta cunoaștere a modificărilor legislative în domeniul său de activitate. Poate emite și motiva puncte de vedere referitoare la rezolvarea unor situații apărute în îndeplinirea sarcinilor, precum și în aplicarea prevederilor legale.	5

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

compartiment/laborator/birou. Realizează activități cu nivel de complexitate și diversitate ridicat.	
Își asumă responsabilități pentru soluționarea problemelor, indiferent de gradul de complexitate și diversitate al acestora. Este activ și cu inițiativă, vine cu propuneri pertinente de îmbunătățire a activității profesionale proprii, precum și a eficienței la nivel de compartiment/laborator/birou.	5

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

4. CALITATEA MUNCII – se evaluează capacitatea de a realiza sarcinile și atribuțiile stipulate în fișa postului cu erori minime și conform standardelor de calitate stabilite, precum și capacitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru lucrul efectuat, pentru calitatea și erorile efectuate.	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Niciodată nu îndeplinește sarcinile primite, nu respectă termenele stabilite și nici cerințele de îndeplinire. Răspunsurile la sarcinile primite sunt neconforme cu cerințele. Nu își asumă niciun fel de responsabilitate, erorile apărute în propria activitate sunt rezultatul altor salariați sau a altor împrejurări. Corectarea erorilor presupune un consum ridicat de resurse.	1
Deseori face greșeli pentru a căror remediere este necesar un consum suplimentar de resurse. Înregistrează greutăți în adaptarea la cerințe de calitate noi. Rar se încadrează în termenul stabilit pentru îndeplinirea sarcinilor trasate. Rar își asumă responsabilități.	2
Uneori sarcinile sunt îndeplinite corect și fără greșeli, la standardul calitativ solicitat. Nu are inițiativă în creșterea standardului calitativ.	3
Sarcinile sunt realizate la un nivel calitativ solicitat, cu un consum minim de resurse. Își asumă responsabilitatea pentru lucrările efectuate, respectă termenele stabilite.	4

Este exact, precis, cu consum minim de resurse; lucrările sunt realizate la un nivel calitativ ridicat. În general, sarcinile sunt realizate înaintea termenelor stabilite. Își asumă deplin responsabilitatea asupra lucrărilor realizate.	5
5. LUCRU ÎN ECHIPĂ - se evaluează capacitatea de a se integra într-o echipă, de a colabora cu membrii echipei și de a-și aduce contribuția proprie, când este necesar, prin participarea eficientă la realizarea obiectivelor acesteia.	
Modalitate de punctare a criteriului	Punctaj
Nu acceptă lucrul în echipă, nu cooperează, nu își ajută colegii. Nu își realizează sarcinile stabilite în cadrul echipei.	1
Uneori întâmpină dificultăți când trebuie să lucreze împreună cu alții, dar, în general își realizează sarcinile care necesită lucrul în echipă. Preferă să lucreze de unul singur, chiar dacă rezultatele obținute ar fi mai bune dacă ar face schimb de idei, ar interacționa și ar comunica eficient cu membrii echipei.	2
De regulă, este agreabil și colaborează cu colegii, își ajută colegii când i se solicită. Deseori îmbină eficient lucrul individual și în echipă, în funcție de specificul sarcinilor ce trebuie realizate.	3
Este un bun membru al echipei, acordă sprijin celorlalți, încurajează cooperarea și obține rezultate bune combinând lucrul individual cu cel în echipă, în funcție de specificul sarcinilor ce trebuie realizate.	4
Este un foarte bun membru al echipei, acordă întotdeauna sprijin celorlalți, încurajează cooperarea și obține cele mai bune rezultate combinând lucrul individual și în echipă în funcție de specificul sarcinilor ce trebuie realizate. Are o contribuție majoră la realizarea obiectivelor echipei, la eficientizarea activității ei.	5

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