

# Rolul resurselor umane

Managementul Resurselor Umane constă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea și menținerea resurselor umane în cadrul organizației în vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților.

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă au de a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere și reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie organizația. Implementarea planului presupune recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite și evaluarea permanentă a performanțelor pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele organizaționale. Aceste activități reprezintă componentele managementului resurselor umane.

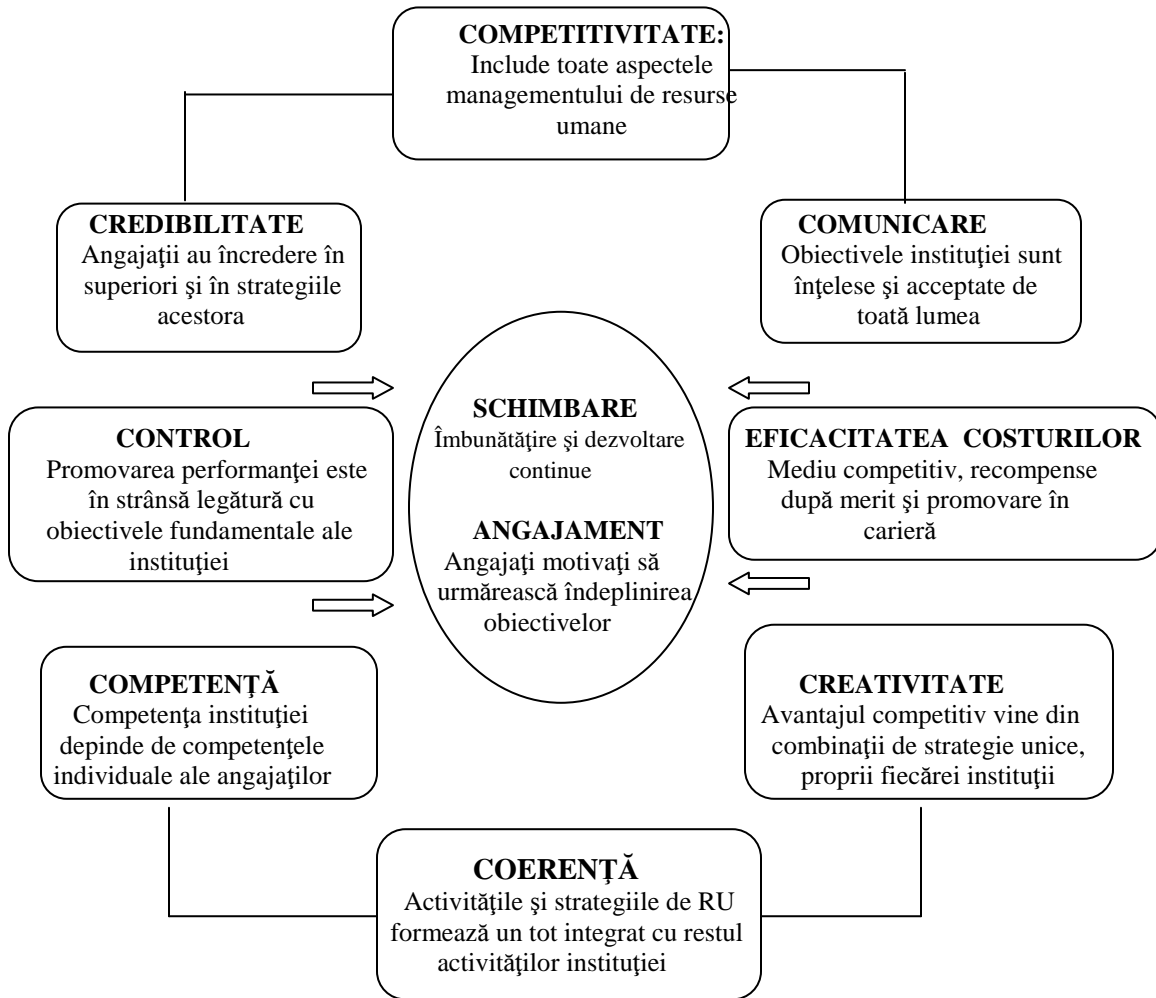
## *Principalele caracteristici ale MRU*

- Aplicarea unei politici și practici reciproc constructive privind raporturile de muncă, prin elaborarea unor politici și practici de Resurse Umane integrate;
- Obținerea angajamentului asumat față de misiunea și valorile instituției publice;
- Angajații sunt văzuți ca active ale instituției sau capital uman în care se investește prin asigurarea posibilităților de instruire și dezvoltarea unei „organizații (instituții) care învață”;
- Resursele umane sunt văzute ca sursă de avantaj competitiv, adică poate fi perceput ca funcționând în *cadru* instituției ca stimulent al performanței individuale a funcționarului public;
- Abordarea relațiilor cu angajații este unitaristă: se consideră că angajații (funcționarii publici) au același interes cu angajatorul (conducătorul instituției publice);
- Realizarea și aplicarea MRU constituie o responsabilitate a personalului de conducere executiv

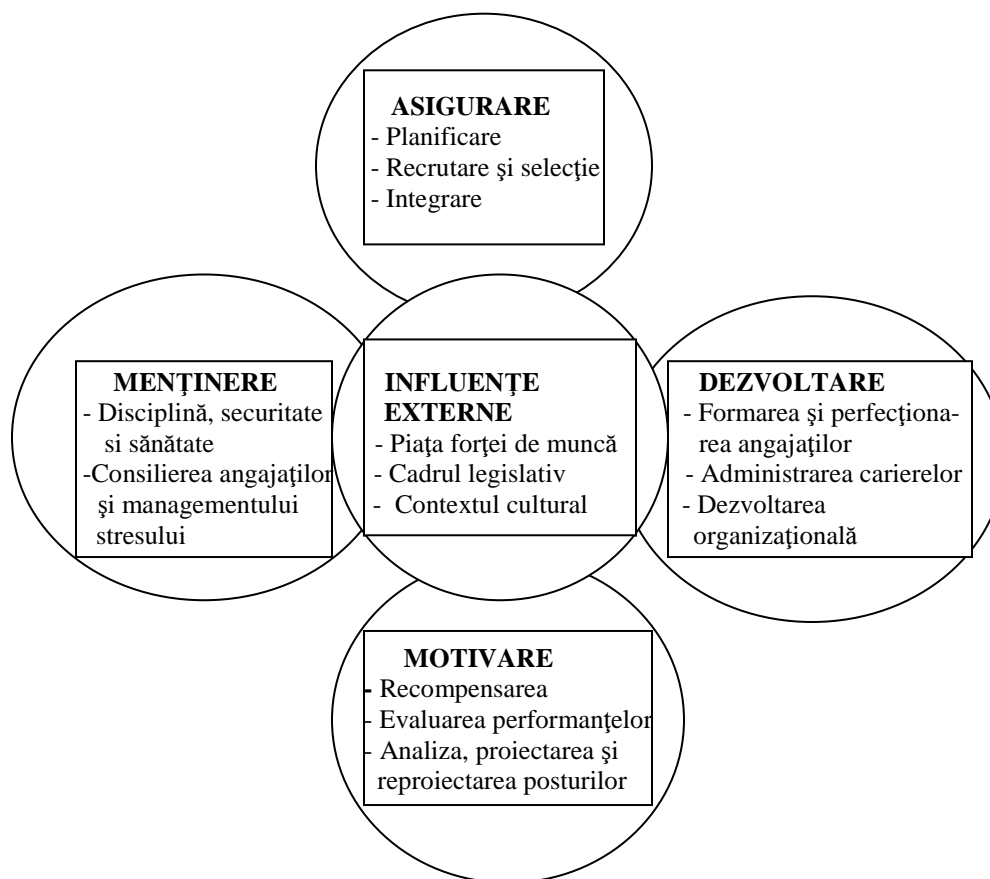
## *Obiectivele MRU*

- *Procurarea și dezvoltarea resurselor umane:* MRU trebuie să garanteze că instituția obține și păstrează forța de muncă de care are nevoie, corespunzător calificată, loială și bine motivată;
- *Punerea în valoare a angajaților:* întărirea motivației și a angajamentului asumat, prin introducerea unor politici și procese care să garanteze că oamenii sunt prețuiți și recompensați pentru ceea ce realizează, ca și pentru nivelul de calificare și competență la care reușesc să ajungă;
- *Relațiile:* MRU urmărește să introducă practici manageriale axate pe angajament profund asumat, care să recunoască faptul că angajații reprezintă un grup prețuit de persoane interesate de buna funcționare a organizației și urmăresc să ajute la edificarea unui climat de cooperare și încredere reciprocă.

***Fig. 1: Cele 10 principii de bază ale Managementului de Resurse Umane***



Managementul resurselor umane este un proces care constă în exercitarea a patru funcții: asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.



În centrul schemei se află **influențele externe**: cadrul legislativ, piața forței de muncă, sindicatele, contextul cultural (inclusiv filozofia și practicile manageriale), conjunctura economică, care au un impact important asupra managementului resurselor umane. Cercurile din exterior reprezintă fluxul principalelor activități incluse în managementul resurselor umane, care este un proces continuu.

### ***DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE***

Dincolo de îndeplinirea sarcinilor formal-executive care țin în principal de răspunderea pentru gestiunea documentelor produse sau administrate de departamentul pe care îl conduce, directorul/responsabilul de resurse umane trebuie să-și asume un rol activ în procesul de formare a angajaților la nivelul instituției.

Recrutarea funcționarilor publici se face prin concurs organizat în limita funcțiilor publice vacante prevăzute anual în acest scop prin planul de ocupare a funcțiilor publice.

În mod excepțional, autoritățile sau instituțiile publice pot organiza ori, după caz, pot solicita organizarea concursului, în situația în care funcțiile publice se vacantează în cursul anului și nu au fost

prevăzute ca funcții publice vacante în planul de ocupare a funcțiilor publice. În acest caz, concursul se organizează după promovarea, transferarea și redistribuirea funcționarilor publici, în condițiile legii.

Atribuțiile sau activitățile complementare celor care se desfășoară în mod regulat la **recrutarea** funcționarilor publici cu scopul declarat de a crește gradul de interes în rândul persoanelor cu studii de specialitate care ar putea opta pentru cariera de funcționar public, sunt:

- Solicitarea avizului ANFP pentru organizarea concursului, cu menționarea condițiilor de participare și desfășurare a concursului precum și bibliografia;
- Condițiile de desfășurare a concursului se publică prin grija instituției publice organizatoare, în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a, cu cel puțin 30 zile înainte de data desfășurării concursului.

La concursurile organizate pentru recrutarea funcționarilor publici pot participa persoanele care îndeplinesc condițiile prevăzute de lege.

Pentru a participa la concursurile organizate pentru intrarea în corpul funcționarilor publici, candidații trebuie să îndeplinească condițiile minime de vechime în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice prevăzute în fișa postului pentru care candidează, astfel:

- a) Minimum 7 ani pentru funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici cu posibilitatea reducerii acestei perioade în condițiile legii;
- b) Minimum 5 ani pentru funcțiile publice de conducere, cu excepția funcțiilor publice de șef birou, șef serviciu, secretar al comunei, precum și a funcțiilor publice specifice asimilate acestora;
- c) Minimum 2 ani pentru funcțiile publice de conducere de șef birou, șef serviciu, secretar al comunei, precum și a funcțiilor publice specifice asimilate acestora;
- d) Minimum 5 ani pentru funcțiile publice de execuție de grad profesional „superior”;
- e) Minimum 3 ani pentru funcțiile publice de execuție de grad profesional „principal”;
- f) Minimum 1 ani și 8 luni, respectiv 6 luni, în funcție de nivelul studiilor absolvite, pentru funcțiile publice de execuție de grad profesional „asistent”.

Pentru a participa la concursurile organizate pentru recrutarea funcționarilor publici debutanți, candidații trebuie să îndeplinească condițiile prevăzute de art.50 din Legea nr.188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare și anume:

- Să aibă domiciliul în România și cetățenia română;
- Să cunoască limba română, scris și vorbit;
- Să aibă vârsta de minimum 18 ani împliniți;
- Să aibă capacitate deplină de exercițiu;

- Să aibă o stare de sănătate corespunzătoare funcției publice pentru care candidează, atestată pe baza unui examen medical de specialitate;
- Să îndeplinească condițiile de studii prevăzute de lege pentru funcția publică;
- Să nu fi fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, de serviciu sau în legătură cu serviciul, care împiedică înfăptuirea serviciului, de fals ori a unor fapte de corupție sau a unei infracțiuni săvârșite ci intenție, care ar face-o incompatibilă cu exercitarea funcției publice, cu excepția în care a intervenit reabilitarea.
- Să nu fi fost destituită dintr-o funcție publică în ultimii 7 ani;

Concursul constă în 3 etape, după cum urmează:

- a) Selectarea dosarelor de înscriere
- b) Proba scrisă
- c) Interviu

În vederea participării la concurs, candidații depun la secretariatul comisiei de concurs dosarul de concurs, care va conține în mod obligatoriu:

- a. Copia actului de identitate;
- b. Formularul de înscriere (**cf anexei 1**);
- c. Copiile diplomelor de studii și al altor acte care atestă efectuarea unor specializări;
- d. Copia carnetului de muncă, sau după caz o adeverință care să ateste vechimea în muncă și, după caz, în specialitate;
- e. Cazierul juridic;
- f. Adeverința care să ateste starea de sănătate corespunzătoare;
- g. Copia fișei de evaluare a performanțelor profesionale individuale sau, după caz recomandarea de la ultimul loc de muncă;
- h. Declarația pe propria răspundere sau adeverința care să ateste că nu a desfășurat activități de poliție politică;

Copiile după actele mai sus menționate se prezintă însoțite de documentele originale, care se certifică pentru conformitate cu originalul de către secretariatul comisiei de concurs din cadrul autorității sau instituției publice organizatoare a concursului.

Pot susține probele prevăzute la alin.(1) lit.b) și c) candidații ale căror dosare de înscriere au fost selectate de către comisia de concurs, în condițiile prevăzute de lege.

Proba scrisă constă în redactarea unei lucrări sau rezolvarea unor teste grilă în prezența comisiei de concurs.

Probele de concurs prevăzute la alin.(1) lit.b) și c) se notează cu puncte de la 1 la 100.

Promovarea fiecărei probe se face ca urmare a obținerii punctajului minim de 50 de puncte pentru fiecare dintre probele de la alin.b) și c). Punctajul final necesar pentru promovarea concursului este de minimum 100 de puncte și se obține prin cumularea punctajului obținut la fiecare dintre probele prevăzute la alin.b) și c).

Sunt declarați admiși candidații care au promovat cele doua probe prevăzute la alin.b) și c). Promovarea probei scrise este obligatorie pentru susținerea interviului.

Candidații declarați admiși sunt numiți, în condițiile legii, pe baza punctajului final obținut, în funcțiile publice pentru care a candidat.

Intervalul cuprins între data numirii ca funcționar public debutant, după promovarea concursului de intrare în corpul funcționarilor publici și data numirii ca funcționar public definitiv, este numit **perioadă de stagiu** și are ca obiect confirmarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici debutanți în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea lor ca practică, însușirea specificului activității autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, precum și exigențelor administrației publice.

Perioada de stagiu este de 12 luni pentru funcționarii publici din clasa I, 8 luni pentru cei din clasa a II-a și 6 luni pentru cei din clasa a III-a calculată de la data numirii ca funcționari publici debutanți. Numirea funcționarilor publici debutanți se face prin actul administrativ emis de conducătorul autorității sau instituției publice.

În această perioadă directorul/responsabilul de resurse umane trebuie să mențină un permanent contact cu persoana însărcinată ca îndrumător și să ia act de progresele/problemele întâmpinate de funcționarul debutant și să emită recomandări în consecință pentru acesta.

Atribuțiile formale ale îndrumătorului sunt:

- Coordonarea activității funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de stagiu;
- Propunerea modalităților de rezolvare a lucrărilor repartizate funcționarului public debutant;
- Supravegherea modului de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;
- Propunerea, către coordonatorul compartimentului în care este încadrat funcționarul public debutant, de cursuri de perfecționare profesională la care trebuie să participe acesta;
- Întocmirea referatului funcționarului public debutant (**cf anexei 2**)
- Întocmirea raportului de evaluare a perioadei de stagiu a funcționarului public debutand (**cf anexei 3**) .

La terminarea perioadei de stagi, pe baza rezultatului evaluării realizate funcționarul public debutant va fi:

- a. numit funcționar public de execuție definitiv în clasa corespunzătoare studiilor absolvite, în funcția publică și în gradul profesional asistent;
- b. eliberat din funcția publică, în cazul în care a obținut la evaluarea activității calificativul – necorespunzător –

Actul administrativ de numire are forma scrisă și trebuie să conțină temeiul legal al numirii, numele funcționarului public, denumirea funcției publice, data de la care urmează să exercite funcția publică, drepturile salariale, precum și locul de desfășurare a activității.

La intrarea în corpul funcționarilor publici, funcționarul public depune jurământul de credință în termen de trei zile de la emiterea actului de numire în funcția publică definitivă. Jurământul are următoarea formulă – *Jur să respect Constituția, drepturile și libertățile fundamentale ale omului, să aplic în mod corect și fără părtinire legile țării, să îndeplinesc conștiincios îndatoririle ce îmi revin în funcția publică în care am fost numit, să păstrez secretul profesional și să respect normele de conduită profesională și civică. Așa să-mi ajute Dumnezeu-*

Refuzul depunerii jurământului se consemnează în scris și atrage revocarea actului de numire în funcția publică.

**Funcția de dezvoltare** a resurselor umane cuprinde următoarele activități:

**1. Formarea și perfecționarea angajaților** – are drept scop identificarea, aprecierea, și – prin instruire planificată – facilitarea dezvoltării competențelor cheie care permit indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.

Directorul/responsabilul de resurse umane trebuie să-și asume și în acest caz un rol activ constând în:

- Cultivarea unui spirit de încurajare a promovării, prin facilitarea – de o manieră realistă – a cunoașterii instituției (structura ierarhică, atribuțiile posturilor, etc);
- Monitorizarea permanentă a situației ocupării funcțiilor în cadrul instituției și, în măsura în care un post devine vacant, încurajând participarea la concurs a persoanei care, pe baza informațiilor înregistrate până la acel moment, are cele mai multe calități pentru a ocupa postul respectiv;
- Contribuția la crearea unui climat de competitivitate și încredere în șansele reale ale fiecărui angajat de a fi promovat în cadrul instituției;



- Depunerea tuturor eforturilor necesare pentru ca toate concursurile să se desfășoare în condiții de maximă transparență și obiectivitate, pentru a spori încrederea tuturor candidaților în concurs.

**2. Administrarea carierelor** – are drept scop asigurarea corespondenței pe termen lung între nevoile de evoluție în carieră ale funcționarilor publici, posturile și parcursurile de carieră disponibile în cadrul organizației. Presupunerea pe care se bazează această abordare este aceea că oamenii doresc să avanseze în cadrul organizației.

Dintre strategiile utilizate pentru administrarea carierelor enumerăm:

- Crearea de oportunități prin pregătire profesională;
- Extinderea și îmbogățirea conținutului muncii;
- Oferirea de consiliere în domeniul carierei ;
- Organizarea unor centre de evaluare și dezvoltare ;
- Organizarea unor întâlniri de lucru pe teme legate de carieră

**3. Dezvoltarea organizațională** – are drept scop asigurarea unor relații sănătoase intra și intergrupuri și ajutorarea grupurilor în a anticipa, iniția și conduce schimbarea.

Este recomandabil ca această analiză să fie realizată periodic (trimestrial) de către conducătorul departamentului de resurse umane, prin intermediul unei proceduri standardizate (ex. un chestionar autoadministrat tuturor funcționarilor publici) iar rezultatele să fie centralizate la nivelul departamentului de resurse umane. O asemenea practică are avantajul de a permite cunoașterea în permanență a nevoilor de pregătire existente la nivelul instituției și ajută la o alocare mai eficientă atât a costurilor pentru pregătirea unui funcționar public, cât și la repartizarea corespunzătoare a funcționarilor pentru diferitele oferte de pregătire sosite pe adresa instituției, evitându-se astfel situațiile în care funcționarii sunt trimiși la training pe criterii subiective, fără a se ține cont de nevoia reală de pregătire a acestora.

Pentru a maximiza beneficiile la nivelul instituției ca urmare a investirii de resurse în formarea profesională a funcționarilor publici, directorul/responsabilul de resurse umane trebuie să cunoască diferitele forme ale pregătirii profesionale și să emită recomandări în consecință. Astfel, pentru *formarea ocupațională*, trebuie avuți în vedere funcționarii publici pentru care este necesară o evaluare a evoluției recente în ocupația sa prezentă, respectiv acei funcționari pentru care se intenționează testarea capacității de a face față cerințelor unui nou post (prin redistribuirea atribuțiilor în cadrul instituției). *Formarea profesională* este un tip de perfecționare continuă pe segmentul de activitate pe care îl desfășoară un funcționar în mod curent (ex. apariția unui nou program computerizat de salarizare pentru personalul din compartimentul de specialitate), iar *formarea personală* are în vedere consolidarea capacității individuale a

funcționarilor publici de a se evalua în mod obiectiv și de a-și prioritiza nevoile de formare pentru evoluția în carieră.

### ***MOTIVAREA RESURSELOR UMANE***

**Funcția de motivare** are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe. Ea începe cu recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ. Cuprinde următoarele activități: evaluarea performanțelor, recompensarea angajaților și analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor.

Motivația individuală este maximă atunci când subordonatul este conștient de propria sa competență și lucrează în cadrul unei structuri care îi solicită și îi pune în valoare abilitățile. De aceea este necesară elaborarea unei strategii în domeniul motivației personalului.

În acest sens se recomandă parcurgerea următoarelor 5 etape:

- a) Analiza teoriilor motivaționale;
- b) Studierea obiectivelor strategice ale firmei;
- c) Elaborarea variantelor de strategii motivaționale;
- d) Realizarea de consultări la toate nivelele managementului precum și între management și subordonați în vederea realizării adaptărilor necesare pentru strategia motivațională elaborată și alegerea variantei care va fi implementată;
- e) Aplicarea și reevaluarea permanentă a strategiei motivaționale.

**Evaluarea performanțelor** – urmărește crearea unor sisteme motivante de apreciere a performanțelor angajaților.

Evaluarea performanțelor este necesară din două motive principale:

- Permite persoanei să identifice domeniile în care are deficiențe pe care trebuie să le remedieze.
- Evaluează contribuția unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte, fie prin promovare, fie prin compensații.

Procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale se aplică fiecărui funcționar public, în raport cu realizarea obiectivelor individuale stabilite în baza atribuțiilor prevăzute în fișa postului ( **cf anexei 4** ) .

Obiectivele individuale trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

- Să fie specifice activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică;
- Să fie cuantificabile – să aibă o formă concretă de realizare;
- Să fie prevăzute cu termene de realizare;

- Să fie realiste – să poată fi aduse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute și cu resursele alocate;
- Să fie flexibile – să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității sau instituției publice.

Criteriile de performanță pe baza cărora se face evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și se aprobă prin ordin al președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. Ordinul se aplică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

Perioada evaluată este cuprinsă între datele de 1 ianuarie și 31 decembrie ale anului pentru care se evaluează performanțele profesionale individuale ale funcționarilor publici.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale se va face de către funcționarul public de conducere ierarhic superior potrivit structurii organizatorice a autorității sau instituției publice.

Notarea obiectivelor și a criteriilor de performanță se vor aprecia cu note de la 1 la 5, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv și al termenului în care a fost realizat.

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

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

- între 1,00 – 1,50 – nesatisfăcător
- între 1,51 – 2,50 – satisfăcător
- între 2,51 – 3,50 – bun
- între 3,51 – 4,50 – foarte bun
- între 4,51 – 5,00 – excepțional

Raportul de evaluare se aduce la cunoștință funcționarului public.

Funcționarii publici nemulțumiți de rezultatul evaluării pot să îl conteste la conducătorul autorității sau instituției publice. Contestația se formulează în termen de 5 zile calendaristice de la luarea la cunoștință de către funcționarul public evaluat a calificativului acordat și se soluționează în termen de 15 zile calendaristice de la data expirării termenului de depunere a contestației.

Funcționarul public nemulțumit de modul de soluționare a contestației formulate se poate adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

**Recompensarea angajaților** - are drept scop asigurarea unor recompense financiare și nonfinanciare consistente, echitabile și motivante;

## ***MENTINEREA RESURSELOR UMANE***

Funcția de menținere constă în asigurarea acelor condiții de muncă considerate de angajați ca necesare pentru a-i determina să-și îndeplinească sarcinile de serviciu conform fișei postului. Cuprinde următoarele activități:

- Disciplina, securitate, sănătate (constă în asigurarea unor condiții optime de igienă, protecție a muncii și în respectarea strictă a disciplinei muncii ca și în desfășurarea unor programe pentru combaterea cauzelor generatoare de indisciplină în muncă (diminuarea oboselii, programe de dezalcoolizare, asigurarea concordanței între scopurile angajaților și cele ale organizației etc)
- Consilierea angajaților și managementul stresului (constă în păstrarea unor servicii pentru angajați, consilierea lor în diferite domenii – inclusiv rezolvarea unor probleme personale)

### ***Anexa 1. Formular de înscriere***

Autoritatea / Instituția publică .....

Funcția publică solicitată	
Date personale	
Numele:	Prenumele:
Adresa	Nr. de telefon:
Data nașterii:	Locul nașterii:
Starea civilă:	Copii:
Stagiu militar:	

Studii generale de specialitate:			
Studii medii liceale sau postliceale:			
Instituția	Perioada	Diploma obținută	
Studii superioare de scurtă durată:			
Instituția	Perioada	Diploma obținută	
Studii superioare de lungă durată:			
Instituția	Perioada	Diploma obținută	
Studii postuniversitare, masterat sau doctorat:			
Instituția	Perioada	Diploma obținută	
Alte tipuri de studii:			
Instituția	Perioada	Diploma obținută	
Limbi străine (slab, bine, foarte bine) se va menționa și limba maternă acolo unde este cazul:			
Scris	Citit	Vorbit	
Cunoștințe operare calculator:			
Cariera profesională:			
Perioada	Instituția/firma	Funcția deținută	Principalele responsabilități
Detalii despre ultimul loc de muncă (se vor menționa calificativele acordate la evaluarea performanțelor profesionale în ultimii 2 ani, dacă este cazul); Persoane de contact pentru recomandări:			
Numele și prenumele	Instituția	Funcția	Nr.de telefon

Declar pe propria răspundere, cunoscând prevederile art.292 din Codul penale cu privire la falsul în declarații, că datele furnizate în acest formular sunt adevărate, că îndeplinesc condițiile prevăzute la art.50 din Legea nr,188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, și nu mă aflu într-una din situațiile de incompatibilitate prevăzute de lege pentru funcționari publici.

Data .....

Semnătura .....

***Anexa nr.2 Modelul referatului îndrumătorului***

Autoritatea / Instituția publică .....

**REFERAT**

Numele și prenumele funcționarului public debutant .....

Funcția publică .....

Compartimentul .....  
Perioada de stadiu : de la .....la .....  
Data completării: .....

Descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant:
Aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu:
Conduita funcționarului public debutant:

Concluzii :.....  
Recomandări : .....  
Numele și prenumele îndrumătorului: .....  
Funcția publică : .....

Semnătura .....

*Anexa nr.3 Modelul raportului de evaluare a activității funcționarului public debutant*

Autoritatea / Instituția publică .....

### **RAPORT DE EVALUARE A PERIOADEI DE STAGIU**

Numele și prenumele funcționarului public debutant .....

Funcția publică .....  
 Compartimentul .....  
 Perioada de stagi: de la ..... la .....  
 Data evaluării .....

Nr.crt.	Criterii de evaluare	Nota
1.	Cunoașterea reglementărilor specifice domeniului de activitate	
2.	Cunoașterea specificului administrației publice	
3.	Capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu	
4.	Adaptabilitatea și flexibilitatea în îndeplinirea atribuțiilor	
5.	Raționament	
6.	Comunicare	
7.	Capacitatea de a lucra în echipă	
8.	Conduita în timpul serviciului	

Calificativ de evaluare .....  
 Propuneri .....  
 Recomandări .....  
 Numele și prenumele evaluatorului .....  
 Funcția publică .....

Data întocmirii .....

Semnătura .....

**ANEXA NR.4. MODEL PENTRU FIȘA POSTULUI**

Autoritatea sau instituția publică ..... Biroul/Comportamentul .....	<b>Aprob,                  Conducătorul                  autorității sau                  instituției                  publice</b>
---	--

**FIȘA POSTULUI**  
 Nr. ....

<b>Denumirea postului:</b>		
<b>Nume si prenume:</b>		
<b>Nivelul postului :</b>		
<b>Funcția publică corespunzătoare categoriei</b>		
<b>Scopul principal al postului</b>		
<b>Identificarea funcției publice:</b>		
<b>Denumire</b>		
<b>Clasa</b>		
<b>Gradul profesional</b>		
<b>Vechimea în specialitate necesară</b>		
<b>Condiții specifice privind ocuparea postului:</b>		
<b>Studii de specialitate</b>		
<b>Perfecționări (specializări)</b>		
<b>Cunoștințe de operare/programare pe calculator (necesitate și nivel)</b>		
<b>Limbi străine (necesitate și grad de cunoaștere)</b>		
<b>Abilitățile, calitățile și aptitudinile necesare</b>		
<b>Cerințe specifice (de exemplu: călătorii frecvente, delegări, detașări)</b>		
<b>Competența managerială (cunoștințe de management, calități și aptitudini manageriale)</b>		
<b>Atribuții:</b>		
1.		
2.		
<b>Limite de competență</b>		
a) Cu deplină autoritate , sarcinile de la punctele .....		
b) Cu autoritate, după consultarea prealabilă a directorului executiv, sarcinile de la punctele: .....		
<b>Sfera relațională :</b>		
<b>Intern:</b>		
<b>a) Relații ierarhice: - subordonat față de</b>	Directorul executiv	
<b>b) Relații funcționale</b>	Cu personalul din aparatul propriu al .....	
<b>c) Relații de control</b>		
<b>d) Relații de reprezentare</b>		
<b>Extern:</b>		
<b>a) cu autorități și instituții publice</b>		
<b>b) cu organizații internaționale</b>		
<b>c) cu persoane juridice private</b>		
<b>Întocmit de:</b>		
<b>Numele și prenumele</b>		
<b>Funcția publică de conducere</b>		
<b>Semnătura</b>		
<b>Data întocmirii</b>		
<b>Luat la cunoștință de către ocupantul postului:</b>		
<b>Numele și prenumele</b>		
<b>Semnătura</b>		
<b>Data</b>		



<b>Avizat de:</b>	
<b>Numele și prenumele</b>	
<b>Funcția publică de conducere</b>	
<b>Semnătura</b>	
<b>Data</b>	

**ANEXA NR.5 MODELUL RAPORTULUI DE EVALUARE**

**RAPORT DE EVALUARE  
a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici**

Numele și prenumele	
Funcția publică	
Gradul de salarizare	
Data ultimei avansări în (categoria, clasa și gradul actual)	
Perioada evaluată:	
Studii	

Programe de instruire	
-----------------------	--

Nr. crt.	Obiective	% din timp	Termen de realizat	Realizat (pondere) %	Notare

Nota pentru îndeplinirea obiectivelor:

Criterii de performanță	Note	Comentarii
Realizarea obiectivelor		
Adaptabilitate		
Asumarea responsabilității		
Capacitatea de a rezolva problemele		
Capacitatea de implementare		
Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite		
Capacitatea de analiză și sinteză		
Creativitate și spirit de inițiativă		
Capacitate de planificare și de a acționa strategic		
Capacitatea de a comunica		
Capacitatea de a lucra independent		
Capacitatea de a lucra în echipă		
Competența în redactare		
Capacitatea de consiliere		
Capacitatea de îndrumare		
Abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice		
Respectul față de lege și loialitatea față de interesele instituției		
Conduita în timpul serviciului		
Nota pentru îndeplinirea criteriilor de performanță		
Nota finală a evaluării		

Calificativ final al evaluării

Referat :

Rezultate deosebite:
Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată:
Alte observații: