

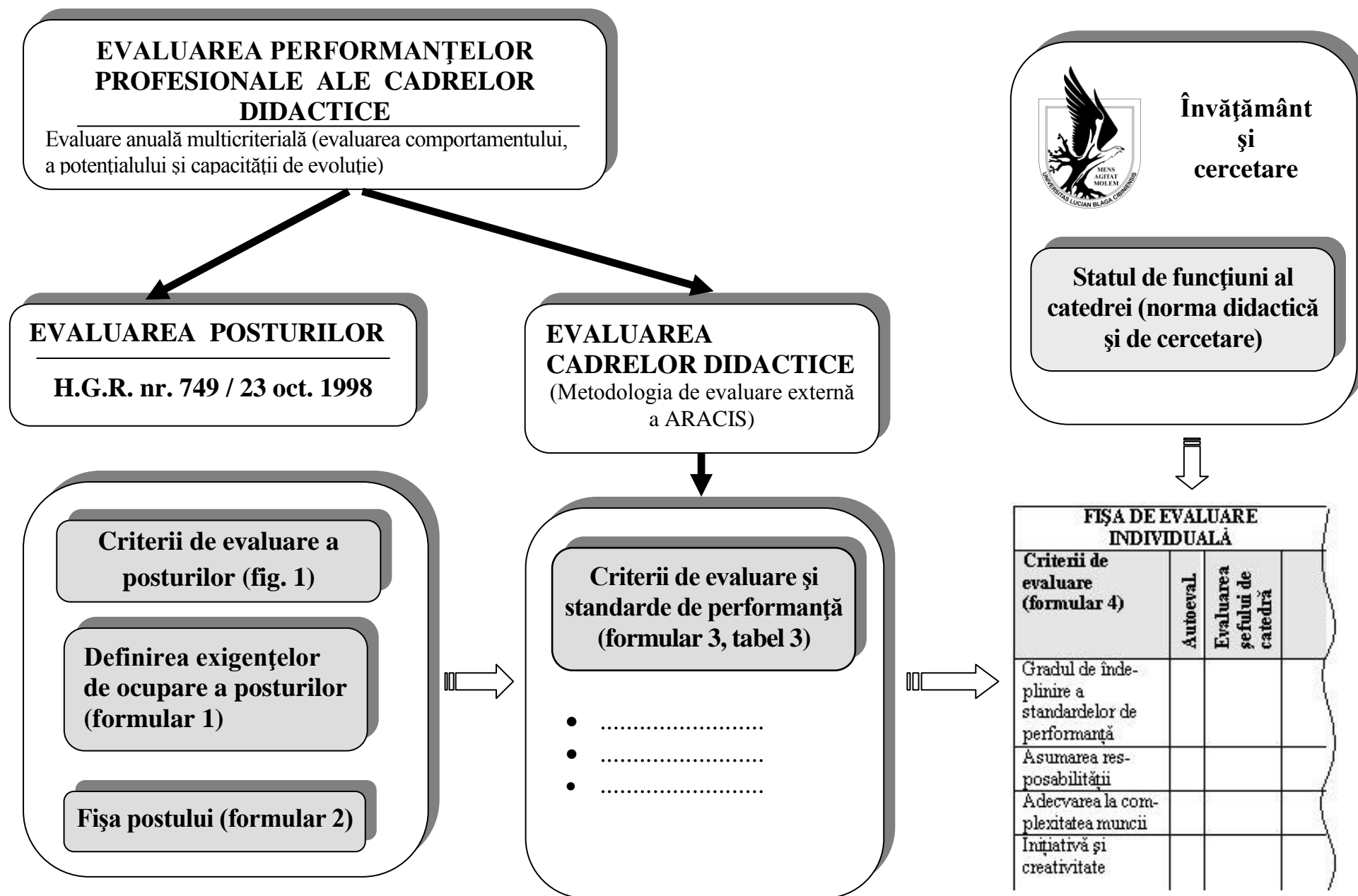


MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ȘI TINERETULUI
UNIVERSITATEA "LUCIAN BLAGA" DIN SIBIU
Prorector cu Managementul Procesului de Învățământ
Adresa: B-dul Victoriei nr. 10, 550024 Sibiu, România
Tel.: 004 (0)269 211083; Fax: 004 (0)269 210298 e-mail: prodid@ulbsibiu.ro

EVALUAREA PERFORMANȚELOR
RESURSELOR UMANE ACADEMICE
(Evaluare anuala multicriteriala)

Aplicație:

Profesor universitar



Modelul iconic al aprecierii performanțelor profesionale individuale în vederea evaluării anuale, multicriteriale

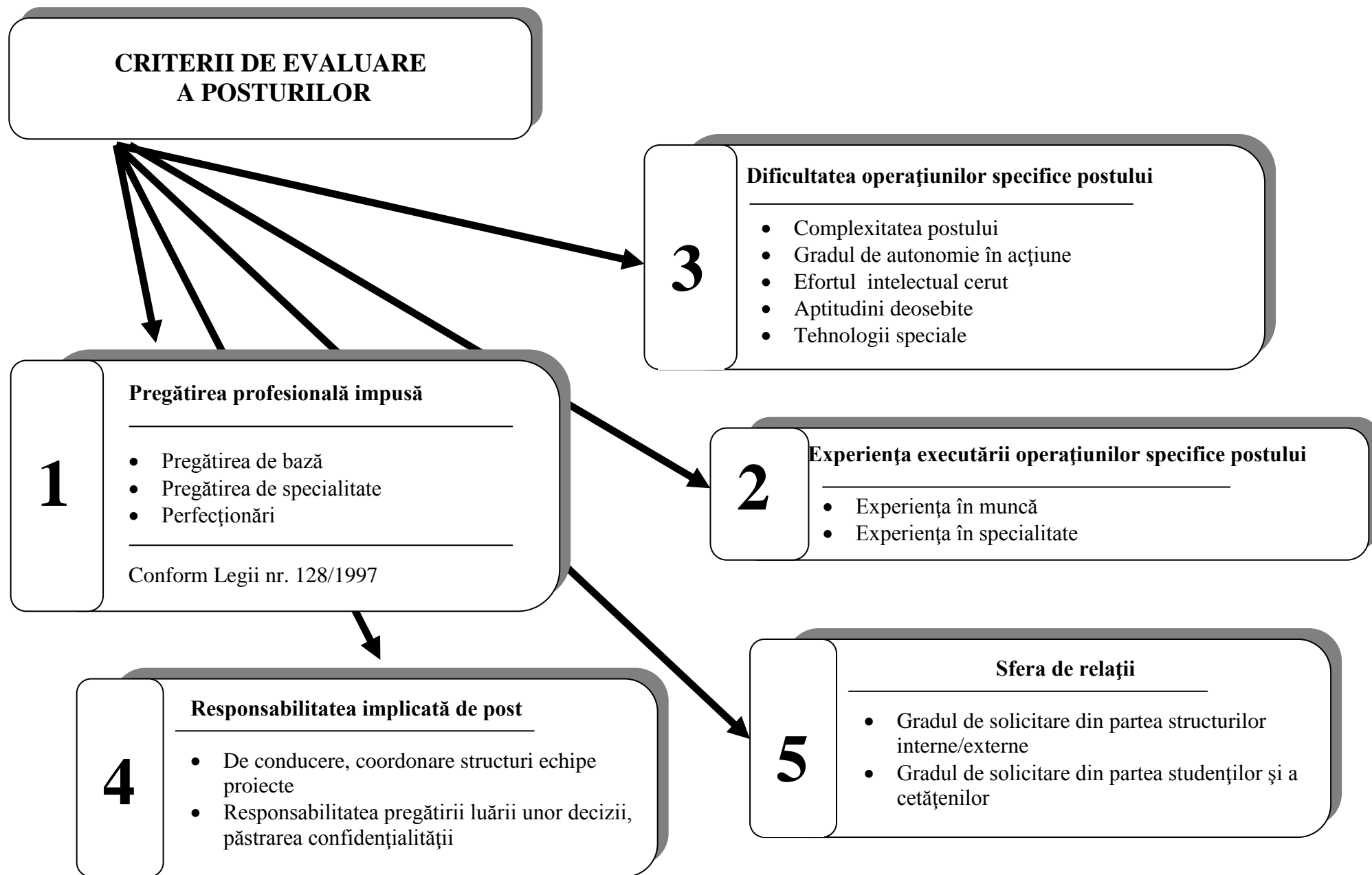


Fig. 1 Conținutul criteriilor de evaluare a posturilor didactice

Cerințe de ocupare a postului ⁽¹⁾ :

Aplicație: profesor

1. Pregătirea profesională impusă: conform legii nr. 128/1997

- Pregătirea de bază: studii universitare de lungă durată urmate de doctorat în specialitatea postului;
- Pregătirea de specialitate: cunoștințe de psihologie, pedagogie, metodică, management, limbi străine;
- Perfecționări (specializări): studii aprofundate, masterat, doctorat, studii post doctorale.

2. Experiența executării operațiunilor specifice postului:

- Experiența în muncă: minim 9 ani;
- Experiența în specialitate: 5 ani..

3. Dificultatea operațiunilor specifice postului:

- Complexitatea postului (în sensul diversității operațiunilor de efectuat):
 - susține cursuri , seminarii, lucrări practice, proiecte;
 - participă la examen de admitere și licență ;
 - îndrumă practica de specialitate;
 - îndrumă studenții în cadrul cercurilor științifice;
 - îndrumă și consiliează activitatea culturală studențească;
 - pregătește lucrări pentru sesiuni și organizează sesiuni științifice, conferințe, congrese etc.;
 - îmbogățește baza materială;
 - susține activitatea doctoranzilor;
 - participă și inițiază programe de colaborare.
- Gradul de autonomie în acțiune:
 - independență și autoritate în îndeplinirea sarcinilor;
 - spontaneitate în luarea deciziilor;
 - flexibilitate și mobilitate a gândirii;
- Efort intelectual:
 - ușurință și continuitate în urmărirea realizării sarcinilor;
 - rezistență la stress;
 - rezistență mare de lucru;

(1) Cerințele de ocupare ale postului sunt definite într-un cadru general specific învățământului superior și domeniului căruia îi aparține postul, de exemplu: științe matematice, economice, juridice, filologice, tehnice etc. unde "dificultatea operațiunilor specifice postului" poate fi nuanțată.

- capacitate de efort prelungit;
- productivitatea producției intelectuale.
- Aptitudini deosebite:
 - factor dinamic și mobilizator al colectivului;
 - exemplu de ținută academică și intelectuală;
 - calități didactice;
 - explicit, succint și sintetic în relațiile interumane;
 - contribuie la formarea unei culturi a calității în organizație.
- Tehnologii speciale:
 - perfecționări continue în domeniul calculatorului, managementului, juridic etc.;
 - perfecționări în limbi străine.

4. Responsabilitatea implicată de post:

- De conducere, coordonare structuri:
 - lucrează în echipă și trasează sarcini concrete;
 - respectă termenele impuse;
 - contribuie la creșterea performanțelor colectivului;
 - stimulează obținerea contractelor și a granturilor din care rezultă fonduri pentru dezvoltarea bazei materiale.
- Păstrarea confidențialității, pregătirea deciziilor:
 - păstrează confidențialitatea discuțiilor, actelor, documentelor etc.;
 - este loial șefului ierarhic și echipei manageriale;
 - participă la consilierea echipei manageriale;
 - respectă și se integrează codului etic deontologic.

5. Sfera de relații:

- Gradul de solicitare din partea structurilor interne ale universității :
 - cunoaște fluxul deciziilor și informațiilor;
 - nu concurează neloial universitatea;
 - inițiază relații pentru promovarea catedrei;
 - atrage noi membri în catedră dintre personalități marcante;
 - este exigent;
 - este incoruptibil;
 - acceptă și își însușește critica.
- Gradul de solicitare din partea structurilor externe ale universității:
 - are încredere și respect față de oameni;
 - este recunoscut ca o personalitate profesională de către alte organizații.
- Gradul de solicitare din partea cetățenilor și a studenților:
 - este consultat pentru diferite probleme ale altor organizații sau ale studenților;
 - manifestă autocontrol, răbdare și decență în relații;
 - are încredere și respect față de oameni.

FIȘA POSTULUI (2) : POST PROFESOR

1. **Denumirea postului:** Profesor universitar.
2. **Gradul profesional al ocupantului postului:**
3. **Nivelul postului:** de execuție, de susținerea activității didactice și de cercetare cu atribuții de ordin decizional;
4. **Cerințele postului:**
 - studii superioare de lungă durată, doctorat în specialitatea postului;
 - vechime: min. 9 ani;
 - alte cerințe specifice: cunoștințe de pedagogie, metodică, management, operare PC etc.
5. **Descrierea postului:**
 - susține activități didactice (cursuri, seminarii, laborator, proiecte, etc.);
 - verifică lucrări, susține examene;
 - oferă consultații;
 - participă la examene de admitere și licență;
 - îndrumă proiecte;
 - îndrumă practica de specialitate;
 - conduce activități culturale și științifice ale studenților
 - participă la pregătirea sesiunilor științifice;
 - îndrumă activitatea doctoranzilor;
 - elaborează cursuri, monigrafii, îndrumătoare de laborator, proiect, etc.;
 - participă la activitatea contractuală;
 - inițiază și participă la programe de colaborare.
6. **Relații:**
 - a) **Ierarhice:**
 - este subordonat: șefului de catedră, decanului;
 - are în subordine colectivul disciplinei a cărui titular este.
 - b) **Funcționale:** cu membri catedrei și conducerea facultății;

(2) Fișa postului se întocmește în conformitate cu natura și volumul activităților fiecărei catedre (ex. "nivelul postului", respectiv "denumirea postului), în directă legătură cu norma didactică și/sau de cercetare definită anual prin statul de funcțiuni al catedrei (formular 3) pentru fiecare post didactic.

- c) **De colaborare:** cu membri facultății și ai celorlalte facultăți;
- d) **De reprezentare:** față de studenți, colegi, referitor la activitatea prestată.

7. Calculul punctajului

Punctajul minim și maxim pe baza evaluării postului⁽³⁾

Tabelul 1

Nr. Crt.	Criterii de evaluare a postului poz..... catedra	Pon - dere a	Calificativul (1-5)		Punctajul realizat	
			Min.	Max.	Min. (2) x (3)	Max. (2) x (4)
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Pregătirea profesională impusă	10 %	3	5	0,3	0,5
2.	Experiența executării operațiunilor specifice postului	15 %	2	4	0,3	0,6
3.	Dificultatea operațiunilor specifice postului	30 %	3	5	0,9	1,5
4.	Responsabilitatea implicată de post	25 %	3	5	0,75	1,25
5.	Sfera de relații (de a intra în relații)	20 %	2	4	0,4	0,8
Punctaj total					2,65	5,05
Media					3,85	

8. **Program de lucru:** 16 ore / săptămână și oricând în situații neprevăzute.

9. **Inzestrarea și documentația necesară postului:** birou, mijloace de învățământ, acces internet.

⁽³⁾ Ponderea pentru criteriile de autoevaluare ale postului este o propunere a autorilor lucrării, pentru a se putea realiza exemplificarea din tabelul 1. În realitate, această pondere se stabilește în concordanță cu strategia ULBS de dezvoltare organizațională (asigurarea calității procesului de învățământ, dezvoltarea resurselor umane etc.). Pentru fiecare criteriu de evaluare a posturilor se acordă un calificativ notat de la 1 la 5 în raport cu importanța și relevanța acestuia. Astfel, calificativul cuprins în coloanele (3) și (4) se stabilește în conformitate cu formularul 1 - cerințe de ocupare a postului, evidențiindu-se prin puncte limitele minime pe care le poate accepta ULBS, respectiv catedra. Pentru fiecare post se determină un punctaj mediu (medie aritmetică a punctajelor minime și maxime). Această valoare va servi drept criteriu de ierarhizare a posturilor pe întreaga universitate.

Statul de funcțiuni al catedrei - extras

(norma didactică și de cercetare)

- (0) Nr.post
- (1) denumirea.....
- (2) Numele și prenumele.....
- (3) funcția didactică.....
- (4) specialitatea și titlul științific.....
- (5) vechimea în învățământul superior.....
- (6) titular/suplinitor.....
- (7) salariul brut.....

Norma didactică și de cercetare anuală

Tabelul 2

Disciplina	Specializarea	Anul de studiu, seria, nr.grupe	Nr.de ore activitate didactică						Activități normate	
			Total ore conv.	Curs			S, P, L			
				Total	Sem.I	Sem.II	Total	Sem.I		Sem.II
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
.										A.....
.										B.....
.										C.....
.										D.....
.										E.....
.										.
.										P.....
TOTAL ORE CONVENTIONALE			7							387

Normarea posturilor didactice (max.16 ore/săptămână, 688 ore/an):

- Activități directe cu studenții (predare, seminarizare, proiecte, lucrări practice și evaluare, îndrumarea doctoranzilor în stagiu);
- Activități de pregătire metodică și științifică;
- Activități de cercetare științifică, de dezvoltare tehnologică:

A, B, C, D.....P :

- îndrumare de proiecte, de lucrări de licență și de absolvire, de practică de specialitate și de cercetare științifică;
- conducerea activității didactice;
- evaluarea;
- consultații, îndrumarea cercurilor științifice studențești a studenților în cadrul sistemului de credite transferabile;
- participarea la comisii și consilii în interesul învățământului.

Formular 3

Criterii de evaluare și standarde de performanță
(pentru evaluarea anuală individuală, multicriterială)

Asupra primelor două criterii de evaluare - "**1. Pregătirea profesională impusă**" și "**2. Experiența executării operațiunilor specifice postului**" nu este necesar a se da detalii în acest moment deoarece prin simpla comparare a elementelor de conținut asupra acestor puncte (formular 1, pag. 3) cu CV al titularului postului se poate realiza evaluarea și ca atare se poate acorda calificativul de la 1 la 5 din tabelul 1.

Tabelul 3

Nr. crt.	Criterii de evaluare ale postului de profesor universitar în ULBS	Standarde		
		Foarte slab - Slab (0-1 pct.)	Acceptabil (2-3 pct.)	Bun - Foarte bun (4-5 pct.)
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3.	Dificultatea operațiunilor specifice postului.			
3.1.	Complexitatea postului.			
3.1.1	Susținere cursuri, seminarii, lucrări practice, proiect.	Nu face legătura între teorie și practică în susținerea cursurilor, laboratoarelor, proiectelor	Cazurile prezentate sunt luate din practică, dar nu sunt modelate metodic pentru prezentarea în fața studenților	Insistă prin consultații și prin subiectele alese asupra pregătirii de specialitate
3.1.2	Participă la examene de admitere și licență.	Se sustrage frecvent admiterii.	Participă la examene dar nu conduce studenții la licență.	Participă la examene, conduce studenții cu bune rezultate la licență.
3.1.3	Indrumă activitatea de producție și cea de cercetare-proiectare.	Nu propune și nu participă la teme de cercetare.	Participă la colective de cercetare în cadrul unei teme aprobate.	Este responsabil de temă/contract.

Tabelul 3 (continuare)

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3.1.4	Indrumă studenții în cadrul cercurilor științifice.	Nu îndrumă studenții pentru lucrări științifice și nu se implică în activitatea cercurilor științifice studențești.	Indrumă studenții în activitatea științifică numai dacă aceștia îl solicită explicit	Coordonează cercuri studențești, organizează sesiuni studențești, îndrumă cercetarea studenților.
3.1.5	Indrumă și consiliează activitatea culturală studențească	Nu se implică în viața culturală studențească.	Dacă este solicitat, răspunde afirmativ acțiunilor întreprinse.	Este inițiator al anumitor acțiuni studențești și este un bun sfătuitor al acestora.
3.1.6	Pregătirea sesiunilor științifice.	Nu are participări cu lucrări științifice.	Participă la diferite sesiuni științifice cu lucrări proprii și în colectiv.	Este organizatorul manifestărilor științifice ale cadrelor didactice și ale specialiștilor.
3.1.7	Imbogățirea bazei materiale.	Nu participă la îmbogățirea bazei materiale a disciplinei.	Când i se solicită, participă la colectivele de lucru pentru editarea materialelor.	Are propriile publicații, este recunoscut ca specialist al disciplinei respective.
3.1.8	Activitatea cu doctoranzii.	Nu conduce și nu susține activitatea doctoranzilor.	Consiliază doctoranzi la solicitarea acestora.	Conduce și susține activitatea doctoranzilor.
3.1.9	Este inițiator de programe de colaborare (parteneriat) TEMPUS, SOCRATES, LEONARDO DA VINCI etc.	Nu îl interesează subiectul.	Dacă cineva inițiază programul, este de acord să participe.	Este coordonator de programe.
3.2.	Gradul de autonomie în acțiune			
3.2.1	Independență și autoritate în îndeplinirea sarcinilor.	Nu participă la realizarea sarcinilor din catedră, nu se subordonează șefului de catedră.	Participă doar în zonele care prezintă interes propriei persoane, dar, în acest caz, se achită corect de sarcini.	Ia parte activă la viața catedrei, militează pentru creșterea prestigiului și muncii colectivului catedrei.

Tabelul 3 (continuare)

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3.2.2	Spontaneitate în luarea deciziilor.	Nu ia decizii, este lipsit de inițiativă.	Ia decizii doar cu suportul celor din jur (colectivului)	Ia decizii corecte și principiale care nu prejudiciază viața colectivității.
3.2.3	Flexibilitate și mobilitate a gândirii.	Este rigid, nu acceptă noul în predare, cercetare etc.	Acceptă să introducă noul, dar reticent, și după multiple insistențe.	Este adeptul noului pe care îl promovează și susține. Se adaptează contextului fără a ține cont de limite rigide.
3.3.	Efort intelectual.			
3.3.1	Ușurință și continuitate în urmărirea realizării sarcinilor.	Nu urmărește realizarea sarcinilor inițiate.	În general urmărește realizarea sarcinilor, dar nu reușește să transmită personal sarcini concrete de lucru.	Are inițiativă și concretețe în propunerea sarcinilor pe care apoi le urmărește din punct de vedere al realizării lor.
3.3.2	Rezistență la stress.	Fire iritabilă, provoacă des conflicte cu colectivul.	După perioade prelun-gite de efort dă semne de irascibilitate și neprincipialitate.	Se stăpânește ori-când și în orice situa-ție. Evită conflictele.
3.3.3	Rezistență mare de lucru.	Ineficient în muncă	Lucrează în salturi și cu pauze ample.	Are continuitate și productivitate în muncă.
3.3.4	Capacitate de efort prelungit.	Fire bolnăvicioasă, are multe învoiri și zile libere.	Lipsește pentru recupe-rare dar nu mai mult de 5 zile pe an.	Lipsește doar în con-cediu și în situații imprevizibile.
3.3.5	Productivitatea producției intelectuale.	Nu este autor de breve-te, invenții, inovații.	Participă în echipă la rea-lizarea unor invenții sau inovații.	Este autor recunoscut al unor brevete/ inven-ții/inovații.

Tabelul 3 (continuare)

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3.4.	Aptitudini deosebite.			
3.4.1	Este factor dinamic și mobilizator al colectivului catedrei.	Se sustrage activităților catedrei.	Participă doar la activitățile obligatorii ale catedrei	Este un animator al vieții catedrei și un liant al membrilor ei.
3.4.2	Este un exemplu de ținută academică și intelectuală	Nu este interesat de aspectul de suprafață și limbajul pe care îl utilizează.	Este atent la impresia fizică pe care o lasă, dar are un limbaj limitat la specialitate.	Este un fin și rafinat intelectual, impresionează auditoriul prin afluente și plastica exprimării.
3.4.3	Are calități didactice.	Nu este interesat de abordarea metodică a procesului de învățământ.	Este cantonat doar pe metodele tradiționale, fără încercări de introducere a noului.	Folosește preponderent metodele euristice și este atent la percepția studenților vis-à-vis de disciplina predată.
3.4.4	Este succint, explicit și sintetic în relațiile cu studenții și colegii.	Celor din jur li se întâmplă frecvent să nu înțeleagă sarcina trasată.	Nu este întotdeauna atent asupra formulării sarcinii de lucru, ceea ce poate provoca confuzii.	Trasează sarcini concrete, clare și inteligibile pentru oricine ascultă.
3.5.	Tehnologii speciale			
3.5.1	Se perfecționează continuu în domeniul calculatorului, managementului etc.	Nu îl preocupă decât specialitatea predată.	Încearcă perfecționări dar fără rezultate deosebite.	Este bun cunoscător al calculatorului. Are pagină web. Are cursuri/rezultate examene etc. pe internet.
3.5.2	Se perfecționează în domeniul limbilor străine.	Nu îl preocupă cunoașterea limbilor străine.	Are cunoștințe minime de limbi străine.	Este vorbitor de limbi străine. Se întreține fără translator cu colegi de altă naționalitate.

Tabelul 3 (continuare)

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4.	Responsabilitatea implicată de post.			
4.1.	De conducere, coordonare, structuri.			
4.1.1	Lucrează în echipă și trasează sarcini fiecărui membru.	Nu lucrează în echipă.	Nu este totdeauna corect și obiectiv în aprecierea activității colegilor.	Trasează sarcini potrivite domeniului de competență al fiecărui membru și le analizează cu obiectivitate.
4.1.2	Respectă termenele impuse.	Uită/neglijează frecvent termenele prescrise.	În general, se încadrează în termen.	Respectă întocmai termenele impuse.
4.1.3	Contribuie la creșterea performanței colectivului.	Nu îl interesează performanțele colegilor.	Are prieteni printre colegi de a căror ascensiune profesională se ocupă.	Ajută toți membrii catedrei pentru obținerea performanțelor.
4.1.4	Stimulează obținerea contractelor și a granturilor pentru îmbogățirea bazei materiale.	Nu se implică în obținerea granturilor.	Participă împreună cu colegii la granturi.	Este inițiator și participant în granturi.
4.2.	Păstrarea confidențialității, pregătirea deciziilor.			
4.2.1	Păstrează confidențialitatea discuțiilor, actelor.etc.	Este indiscret.	Dacă i se atrage atenția, este discret.	Nu divulgă problemele de serviciu. Este confidențial și discret.
4.2.2	Este loial șefului ierarhic și echipei manageriale.	Nu este loial organizației.	Are momente când interesul personal este înaintea interesului organizației.	Este loial conducerii și susține necondiționat echipa conducătoare.
4.2.3	Participă la consilierea echipei manageriale.	Nu îl interesează deciziile luate.	Uneori vine cu soluții inspirate pentru viața colectivului.	Este unul dintre "înțelepții" catedrei. Este consultat în toate problemele.

Tabelul 3 (continuare)

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
5.	Sfera de relații.			
5.1.	Gradul de solicitare din partea structurilor interne ale organizației.			
5.1.1	Să cunoască fluxul deciziilor, informațiilor în structura organizației.	Nu cunoaște cine are drept de decizie.	În anumite situații, nu stăpânește fluxul informațional.	Stie în orice situație care este fluxul informațiilor și factorul decident.
5.1.2	Să nu intre în concurență cu organizația (colectivul) din care face parte.	Organizează și susține cursuri la facultăți concurente.	Susține cursuri la universități private sau de stat	Are ore doar la facultatea la care este angajat
5.1.3	Să fie inițiator de relații pentru promovarea catedrei.	Nu se implică în promovarea catedrei.	Dacă i se ivește ocazia, promovează interesele catedrei.	Este inițiatorul și creatorul unor situații pentru promovarea catedrei/ facultății
5.1.4	Să racoleze noi membri permanenți sau temporari în catedră, de prestigiu recunoscut.	Nu îl preocupă.	Dacă are un interes, se ocupă de problemă.	Face un lobby bun catedrei, atrăgând personalități marcante.
5.2.	Gradul de solicitare din partea structurilor externe ale organizației.			
5.2.1	Este exigent.	Nu manifestă exigență în nici un domeniu.	Este exigent doar cu sine însuși, fără a cere și celor din jur același lucru.	Este exigent în toate domeniile și cu toată lumea.
5.2.2	Este incoruptibil.	Pretinde atenții pentru diferite ocazii.	Nu condiționează dar primește atenții.	Nu primește și nu pretinde atenții.
5.2.3	Acceptă și își însușește critica.	Nu acceptă critica.	Acceptă critica dar și-o însușește rar.	Pretinde și acceptă critica, considerând-o îndreptățită.

Tabelul 3 (continuare)

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
5.2.4	Are încredere și respect față de oameni.	Bruschează pe toată lumea.	Este atent cu șefi, dar lipsit de respect cu subalternii.	Ii tratează pe toți din jur, indiferent de ierarhie, cu aceeași politețe.
5.2.5	Este recunoscut ca o personalitate profesională și de către alte organizații (titluri științifice, DHC, etc.)	Nu este recunoscut (cunoscut).	Este pe punctul de a-și face un nume în domeniul în care activează.	Este un nume recunoscut și promovat cel puțin pe plan național.
5.3.	Gradul de solicitare din partea cetățenilor și studenților.			
5.3.1	Este consultat pentru diferite probleme ale altor organizații sau ale studenților.	Nu este abordat.	Doar studenții îl solicită pentru probleme de consiliere.	Este solicitat pentru consiliere de către studenți și pentru diferite probleme științifice de către specialiști din afara organizației.
5.3.2	Autocontrol, răbdare și decență în relații.	Iși pierde controlul, este nestăpânit și vulgar (bea, se leagă de studente etc.)	Are anumite manifestări nepotrivite cu statutul de cadru didactic.	Este totdeauna decent și controlat în relații.
5.3.3	Are încredere și respect față de oameni.	Nu are încredere în colectiv în special și în oameni în general.	Colectivul îi capătă cu greu încrederea.	Are încredere în oameni, îi tratează cu respect și bunăvoință.

FIȘA DE EVALUARE INDIVIDUALĂ (4)

Nr.post.....denumirea.....
 Numele și prenumele titularului.....
 Funcția didactică.....
 Perioada de evaluare.....
 Rezultatul evaluării.....

Evaluarea performanțelor profesionale individuale

Tabelul 4

Criteria de evaluare	Autoevaluarea	Evaluarea șefului de catedră / directorului de	Evaluarea decanului directorului de departament	Punctajul criteriului (punctajul de evaluare finală înmulțit cu ponderea criteriului)
1. Gradul de îndeplinire a standardelor de performanță - pondere 50 %	5	4	3	2,00
2. Asumarea responsabilității - pondere 25 %	5	4	3	1,00
3. Adecvarea la complexitatea muncii - pondere 15 %	5	5	4	0,7
4. Inițiativă și creativitate - pondere 10 %	4	3	3	0,3
Punctaj total 4,00				

Punctaj total: 4,00

Comentarii:

Șef catedră:

Cadru didactic:

Punctajul total (Pt) se calculează după următoarea formulă:

$Pt = (p_1 \times C_1) + (p_2 \times C_2) + (p_3 \times C_3) + (p_4 \times C_4)$, în care:

- $p_1...p_4$ = punctajul acordat fiecărui calificativ, notat de la 1 la 5;
- $C_1...C_4$ = ponderea stabilită pentru fiecare criteriu de evaluare a performanțelor profesionale individuale, exprimată în %.

(4) Descrierea modului în care se realizează evaluarea cadrului didactic care ocupă postul didactic definit de tabelele 1 și 2 se prezintă în continuare în paginile 16-19 ale prezentului document.

DESCRIEREA

criteriilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale în vederea completării "fișei de evaluare individuală"

Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale sunt reprezentate de "**gradul de îndeplinire a standardelor de performanță**", "**asumarea responsabilității**", "**adecvarea la complexitatea muncii**" și "**inițiativa și creativitatea**". Acestea sunt explicitate în continuare.

1. **Gradul de îndeplinire a standardelor de performanță** reprezintă rezultatele măsurate ale muncii la nivelurile descrise în fișa postului. Pentru măsurarea muncii pot fi avute în vedere și modul de utilizare a resurselor (ce echipamente/materiale se utilizează), precum și modul de realizare a activității.
2. **Asumarea responsabilității:**
 Conținutul acestui criteriu pentru activitatea de conducere implică evaluarea:
 - nivelului, precum și a riscului decizional;
 - modului de comunicare;
 - lucrului în echipă;
 - comportamentului managerial.
 Conținutul acestui criteriu pentru activitatea de execuție implică evaluarea:
 - gradului de implicare în executarea atribuțiilor de serviciu;
 - rapidității interviurilor;
 - comportamentul la presiuni exterioare și interioare.
3. **Adecvarea la complexitatea muncii** se exprimă prin nivelul activității de concepție, activității de analiză, activității de sinteză și activității de rutină.
 Activitatea de concepție se caracterizează prin:
 - interpretarea unui volum mare de informații;
 - construirea de alternative/opțiuni;
 - evaluarea efectelor și a consecințelor;
 - integrarea opțiunilor.
 Activitatea de analiză se caracterizează prin:
 - identificarea influențelor și a determinărilor;
 - identificarea formulelor de descriere a proceselor, fenomenelor, stărilor analizate.
 Activitatea de sinteză se caracterizează prin:
 - gradul ridicat de repetitivitate a operațiunilor;
 - executarea de operațiuni strict reglementare.

4. **Inițiativa și creativitatea** urmăresc evaluarea performanțelor profesionale, în cazul în care angajatul propune sau are inițiativa unor soluții noi, precum și în cazul în care acesta propune schimbarea unor reglementări, a unor tehnologii, a unor procese, în domeniul său de activitate.

Conținutul acestui criteriu de evaluare implică:

- a) în cazul propunerii de soluții noi:
- motivarea ideilor;
 - evaluarea consecințelor;
 - efectuarea de studii cu aplicabilitate în context reglementat.
- b) în cazul propunerii unor schimbări:
- dimensionarea schimbărilor;
 - evaluarea consecințelor schimbărilor;
 - efectuarea de studii cu aplicabilitate în context nereglementat.

Nota:

Completarea tabelului 4 privind "Evaluarea performanțelor profesionale individuale"

ale titularului se realizează astfel:

- În ordine cadrul didactic titular, șeful catedrei, decanul facultății/directorul de departament completează tabelul prin acordarea de puncte de la 1 la 5 pentru cele patru criterii de evaluare.
- Gradul de îndeplinire a standardelor de performanță având ponderea mare, de 50 % din valoarea evaluării, se apreciază prin utilizarea conținutului tabelului 3 de către fiecare actor al evaluării, distinct cu propria judecată de valoare;
- Criteriile de evaluare 2, 3 și 4 sunt dezvoltate și prezentate însoțite de standardele de evaluare în tabelul 5.

Grila aferenta fisei de evaluare individuala

Tabelul 5

Criterii de evaluare	Foarte slab (0-1p.) Slab	Acceptabil (2-3 p.)	Bun (4-5 p.) Foarte bun
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Îndeplinirea standardelor de performanță – TOTAL PUNCTAJ			
2. Asumarea responsabilității			
- pentru activitatea de conducere			
- nivelul și riscul decizional	- în activitatea organizației ia decizii riscante	- în anumite situații riscă, punând organizația în pericol	- are o conducere echilibrată, științifică
- modul de comunicare	- nu comunică cu subalternii	- nu comunică cu toți, are o echipă privilegiată cu care comunică	- comunică cu toată colectivitatea

Tabelul 5 (continuare)

(1)	(2)	(3)	(4)
- lucrul în echipă	- nu lucrează în echipă	- are un grup de preferați cu care lucrează. Pe restul îi ignoră.	- lucrează cu tot colectivul
- comportamentul managerial	- despotic	- are rare momente în care cere ajutorul colectivului	- este apropiat de colectiv, lucrează în echipă, cere și acceptă păreri
- pentru activitatea de execuție			
- gradul de implicare în executarea atribuțiilor	- se sustrage executării sarcinilor	- nu se implică afectiv în rezolvarea sarcinilor	- se implică competent și afectiv în rezolvarea programelor
- rapiditatea intervențiilor	- se mobilizează greu, pierde mult timp inutil	- în unele momente manifestă superficialitate și dezinteres, dar în general este rapid în intervenții	- toate sarcinile sunt susținute activ, la timp și eficient
- comportamentul la presiuni interioare / exterioare	- cedează ușor la diverse impulsuri și presiuni	- cedează presiunilor superiorilor ierarhici	- nu cedează la presiuni
3. Adecvarea la complexitatea muncii			
- activitatea de concepție			
- interpretarea unui volum mare de informații	- nu face față unui volum mare informațional	- face față volumului, dar de multe ori aceasta favorizează greșeli și reluări ale subiectului	- interpretează orice volum de informații, fără probleme
- construirea de alternative/opțiuni	- nu are o gândire flexibilă, capabilă de alternative	- pentru anumite domenii poate doar să construiască alternative	- indiferent de domeniu și subiect este apt să găsească alternative
- evaluarea efectelor și a consecințelor	- nu poate prevedea consecințele, nu are putere de anticipație	- poate intui consecințele, dar uneori le greșește	- intuiește corect efectele acțiunii
- integrarea opțiunilor	- nu îl interesează opțiunile celorlalți	- ține cont doar de opțiunile celor insistenți	- analizează și integrează corect opțiunile
- activitatea de analiză			
- identificarea influențelor și determinărilor	- nu identifică ușor factorii care influențează anumite aspecte	- în situații simple identifică influențele	- sesizează ușor și prompt influențele apărute

Tabelul 5 (continuare)

(1)	(2)	(3)	(4)
- identificarea formulelor de descoperire	- nu are spirit științific. Nu descoperă cauzalitatea structurilor analizate	- în echipă este în măsură să găsească factorii participanți în proces, stabilind chiar și legătura dintre ei	- are spirit inovator, științific. Poate interpreta singur sau cu echipa datele dintr-un proces
- activitatea de sinteză			
- constituirea modelelor fenomenelor și/sau proceselor studiate	- nu are originalitate în construirea modelelor. Compilază și plagiază.	- realizează modelele singur, dar cere părerea coechipierilor	- are curajul noului în construirea modelelor fenomenelor
- proiectarea instrumentelor de monitorizare pentru urmărirea răspunsurilor la documentele transmise și la sarcinile de realizat	- este dezordonat, nu urmărește răspunsurile și în majoritatea situațiilor este descoperit în zona realizării sarcinilor	- nu este constant în urmărirea realizării sarcinilor. Din acest motiv unele sarcini rămân nerezolvate .	- monitorizează și urmărește constant realizarea sarcinilor
- activitatea de rutină			
- gradul ridicat de repetitivitate a acțiunilor	- nu dorește să iasă din rutină, nu are nici o inițiativă	- în activitatea didactică este dominat de rutină. În cercetare se manifestă novator	- manifestă creativitate și imaginație în orice demers întreprins
- executarea de operațiuni strict reglementare	- manifestă rigiditate în executarea operațiilor	- are momente de contribuție proprie în executarea operațiilor	- folosește imaginația și inteligența în rezolvarea operațiilor
4. Inițiativa și creativitatea			
- pentru soluții noi			
- motivarea ideilor	- nu are idei	- are idei noi dar nu totdeauna motivate	- ideile noi apar în derularea activităților curente
- evaluarea consecințelor	- nu îl interesează consecințele	- uneori greșește anticiparea consecințelor	- ideile noi sunt gândite printr-o anticipare corectă
- efectuarea de studii cu aplicabilitate în complex reglementat	- nu poate realiza studii independente	- realizează studii în echipă	- realizează studii ivite din contextul activităților, singur sau în echipă
- pentru propunerea unor schimbări			
- dimensionarea schimbărilor	- nu agreează schimbările și nu le propune	- propune alternative și schimbări, dar care nu sunt totdeauna benefice	- schimbările sunt totdeauna motivate și benefice

Tabelul 5 (continuare)

(1)	(2)	(3)	(4)
- evaluarea consecințelor schimbărilor	- nu intuiește consecințele schimbărilor	- uneori greșește în evaluarea consecințelor schimbărilor	- totdeauna evaluează corect consecințele
- efectuarea de studii cu aplicabilitate în context nereglementat	- nu îl preocupă subiectul	- dacă are algoritmul operației poate reuși studiul	- reușește studiul indiferent de contextul propus

Bibliografie

1. Dressler, G., **Human Resources Management, sixth edition**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, SUA, 2004.
2. Dușe, D.M., Dușe, C.S., **Organisational culture as incentive for academic staff development**, 2nd WSEAS International Conference on Educational Technologies (EDUTE'06), București, 2006.
3. Dușe, D.M., Dușe, C.S., **Academic staff development through organisational culture**, SEFI 2006, Uppsala, Suedia, 2006.
4. Dușe, D.M., **Appraising performance of the academic staff in engineering education** SEFI Annual Conference, Valencia, Spania, 2004 (pag.505-511).
5. *** Legea nr. 128/1997 – **Lege privind statutul personalului didactic**, Monitorul Oficial nr. 157/1997, România.
6. *** **Metodologie privind stabilirea normelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale și de aplicare a criteriilor de stabilire a salariilor de bază între limite**, H.G. 749/1998.
7. *** **Norme metodologice pentru evaluarea performanțelor profesionale ale personalului didactic din învățământul superior**, H.G. 238/2000

Aprecieri asupra îndeplinirii standardelor de calitate

Prezentul regulament de evaluare anuală multicriterială a performanțelor cadrelor didactice este parte componentă a regulamentului general al ULBS de "Evaluare a performanțelor resurselor umane academice" realizat în anul 2000.

Regulamentul general de evaluare, este utilizat pentru evaluări ale cadrelor didactice din anul 2000, cu următoarele obiective operaționale (conform legii 128/1997 "Legea privind statutul personalului didactic"):

(i) selecția și promovarea

- selecția în vederea angajării pe posturi didactice
- promovarea pe posturi didactice superioare
- ocuparea temporară (cumul sau plata cu ora) a posturilor vacante
- promovarea la excepțional

(ii) salarizarea diferențiată (stabilirea retribuției anuale)

(iii) motivarea

- gradații de merit (+20 % din salariul de bază)
- salariul de merit (+15 % din salariul de bază)
- premii și distincții (+10...25 % din retribuiția pe un an)

În aceste condiții se apreciază pe deplin îndeplinit standardul minim formulat în metodologia de evaluare externă a ARACIS.

Propunem un referențial "ref ULBS" care cuprinde elementele de specificitate prezentate în conținutul "obiectivelor operaționale". Referențialul ULBS este îndeplinit de universitatea noastră și se situează la 75% din nivelul ref 1.

Procedura de evaluare

1. La începutul anului universitar, departamentul de asigurarea calitatii al ULBS realizează, după modelele din formularele 1 și 2, documentele oficiale de evaluare, intitulate „Cerințe de ocupare a postului”, respectiv „Fisa postului” pentru toate gradele didactice universitare (preparator, asistent, lector/sef de lucrari, conferentiar, profesor).
2. La sfârșitul activităților didactice ale fiecărui an universitar (perioada 05 iulie – 25 iulie) toate cadrele didactice titulare își realizează autoevaluarea prin întocmirea unui „Raport de activitate anual” urmând instrucțiunile din „Cerințele de ocupare ale postului” prezentat în formularul 1. Se marchează cu atenție și perseverență activitățile desfășurate în anul universitar care a trecut conform punctelor din formularul 1 aducând argumente și dovezi privind îndeplinirea cerințelor postului. Cu ajutorul „raportului de activitate anual” se completează rubrica de „autoevaluare” din Formularul 4.
3. Șeful catedrei evaluează fiecare cadru didactic din catedră în conformitate cu „raportul de activitate anual” prezentat de titular și cu „criteriile de evaluare și standardele de performanță” din formularul 3 respectiv tabelul 3. Astfel se obțin informațiile pentru completarea criteriului 1 din fișa de evaluare individuală – formular 4. Celelalte criterii 2,3, și 4 se vor completa conform detaliilor prezentate pentru fiecare din acestea în descrierea din paginile 22-25 (inclusiv grila de evaluare din tabelul 5). Șeful catedrei poate realiza în condiții optime completarea criteriilor 2,3, și 4 dacă-și însușește descrierea criteriilor de evaluare și grila de evaluare din tabelul 5 la începutul anului universitar, și face observații atente asupra comportamentului și activităților desfășurate de cadru didactic titular.
4. Decanul facultății/directorul de departament reia procesul de evaluare în condiții similare cu cele ale șefului de catedră, utilizând ca surse de informații „Raportul de activitate anual” și observațiile personale asupra comportamentului și activităților desfășurate de cadrul didactic titular.
5. Evaluarea finală rezultată din calculul punctajului total se aduce la cunoștința cadrului didactic titular. În cazul unor nemulțumiri exprimate de acesta și urmate de neacceptarea rezultatului evaluării, se instituie la decizia rectorului, o comisie de evaluare a contestației, formată din prorectorul responsabil cu activitatea didactică, directorul departamentului de calitate și un cadru didactic titular din facultate, senator al ULBS. Comisia de evaluare a contestației va avea la dispoziție întreaga documentație utilizată la evaluare și punctele de vedere ale evaluatorilor (șef catedră și decan/director departament). Rezultatul analizei contestației se aduce la cunoștința Senatului ULBS.

6. După soluționarea tuturor contestațiilor, conducerea facultății realizează clasamente ale cadrelor didactice titulare pe baza punctajului total. Clasamentele poate fi utilizate la promovare, salarizare diferențiată și la motivare.

P R O R E C T O R,

Prof.dr. Dan M. DUȘE

15 septembrie 2009