



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

- RAPORT -

ANALIZA NEVOILOR DE FORMARE PENTRU CREȘTEREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE LA NIVELUL UAT MUNICIPIUL SLATINA

Document elaborat în cadrul proiectului
„Formare și dezvoltare profesională în sprijinul creșterii eficacității administrației locale”
Cod SMIS 20832

Aviz de opinie

Documentul întrunește și respectă condițiile
impuse de Ghidul Solicitantului și Manualul
de implementare.

☐ DA

☐ NU

**Administrator public,
Constantin – Cristian CISMAR**

Proiectul este cofinanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN, prin
Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!

Cuprins

	<i>Pagina</i>
Preambul.....	3
Obiectivele activității.....	3
Grupul țintă.....	4
Etape proiectate și derulate.....	4
Durata activităților.....	6
Metodologie.....	6
Rezultate.....	6
Analiza nevoilor de formare.....	6
Gradul de utilizare a aptitudinilor.....	6
Determinarea nivelului de asertivitate.....	9
Determinarea abilităților de lucru în echipă.....	10
Testul CAF.....	10
Analiza SWOT.....	11
Concluzii și recomandări privitoare la analiza nevoilor de formare.....	12
 <i>Anexa nr. 1 - Chestionarul nr. 1.....</i>	 <i>16</i>
<i>Anexa nr. 2 - Chestionarul nr. 2.....</i>	<i>17</i>
<i>Anexa nr. 3 - Chestionarul nr. 3.....</i>	<i>18</i>
<i>Anexa nr. 4 - Chestionarul nr. 4.....</i>	<i>19</i>
<i>Anexa nr. 5 - Chestionarul nr. 5.....</i>	<i>21</i>
<i>Anexa nr. 6 - Grupul țintă al proiectului.....</i>	<i>25</i>
<i>Anexa nr. 7 - Repartizarea participanților pe domenii de formare.....</i>	<i>29</i>
<i>Anexa nr. 8 - Tabel centralizator al rezultatelor la chestionarul privind asertivitatea.....</i>	<i>37</i>
<i>Anexa nr. 9 - Tabel centralizator al rezultatelor privind lucrul în echipă.....</i>	<i>44</i>
<i>Anexa nr. 10 - Centralizator al mediilor la evaluarea CAF.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexa nr. 11 - Numărarea rezultatelor Testului CAF.....</i>	<i>52</i>
<i>Anexa nr. 12 - Evaluare rezultate Test CAF.....</i>	<i>53</i>
<i>Anexa nr. 13 - Participanții la analiza nevoilor de formare.....</i>	<i>54</i>
<i>Anexa nr. 14 - Minută încheiată în data de 19 martie 2014.....</i>	<i>62</i>

1. Preambul

În cadrul proiectului “**Formare și dezvoltare profesională în sprijinul creșterii eficacității administrației locale**”, cofinanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN, prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, **cod SMIS 20832**, în perioada 12-13 martie 2014, s-au desfășurat la Slatina activități de “Analiza nevoilor de formare pentru creșterea capacității administrative la nivelul UAT Municipiul Slatina”, urmate în data de 19 martie de un workshop pentru sumarizarea etapelor de analiză și prezentarea metodelor ce vor fi utilizate precum și a obiectivelor așa cum le propune firma de consultanță. Activitățile de intervievare și colectare informații primare s-au desfășurat în perioada 11-13 martie 2014.

Potrivit propunerii tehnice, seminarul s-a desfășurat pe parcursul a două zile, cu participarea în serii de lucru a personalului, asigurându-se în acest fel continuitatea activității serviciilor oferite de municipalitate, potrivit atribuțiilor pe care aceasta le are.

În cadrul seminarului de diseminare a obiectivelor proiectului și de analiză a modelului de funcționare locală au fost aplicate celor 187 de participanți un număr de 5 chestionare.

În perioada 14-18 martie, la sediul firmei prestatoare s-a efectuat de către specialiștii proprii și cei aflați sub contract de colaborare analiza concluziilor desprinse în cadrul seminarului și a rezultatelor chestionării.

În data de 19 martie 2014, la sediul beneficiarului, la Slatina, s-a desfășurat un workshop, la care au participat reprezentanți ai Prestatorului și ai Beneficiarului, potrivit Anexei nr. 14, în cadrul căruia au fost prezentate etapele desfășurate, rezultatele preliminare ale analizei și metodele recomandate pentru activitatea de formare profesională a personalului în cadrul proiectului. Participanții, luând în discuție proiectul Raportului privitor la Analiza nevoilor de formare, și-au însușit datele preliminare, punctele de vedere, concluziile și propunerile formulate și au convenit asupra formei finale. Cu acest prilej s-a definitivat repartizarea participanților din grupul țintă al proiectului la programele de formare profesională, pe baza rezultatelor analizei nevoilor de formare, potrivit Anexei nr. 7.

2. Obiectivele activității au fost următoarele:

- Evaluarea nevoilor grupului țintă în direcția îmbunătățirii proceselor și procedurilor de lucru;
- Nominalizarea participanților la cursurile de formare ca urmare a procesului de evaluare;
- Identificarea unor metode și soluții adecvate în vederea derulării programelor de formare;

- Identificarea cunoștințelor și abilităților cel mai des utilizate de către angajații UAT Municipiul Slatina în cadrul activităților și proiectelor derulate;
- Identificarea competențelor existente precum și a celor necesare, a nevoilor de formare asociate dezvoltării capacității de dezvoltare a serviciilor comunitare;
- Identificarea metodelor prin care sesiunile de formare împreună cu seminariile și consultanță în implementarea sistemului descentralizat vor servi cel mai eficient obiectivelor propuse;
- Evaluarea percepției angajaților cu privire la nivelul de dezvoltare al cunoștințelor și abilităților profesionale deținute;
- Determinarea modelului de funcționare a organizației pe baza autoevaluării membrilor săi;
- Evaluarea modului de comunicare organizațională și a abilităților de lucru în echipă.

3. Grupul țintă

Din grupul țintă al proiectului, format din 200 persoane, la seminarul desfășurat la 12-13 martie 2014 au participat 187 de persoane, cu funcții de conducere și de execuție din cadrul UAT Municipiul Slatina.

Chestionarele au fost distribuite tuturor participanților, analiza fiind fundamentată pe un număr de 187 formulare pentru fiecare tip de chestionar.

4. Etape proiectate și derulate au cuprins:

- A. Colectarea datelor despre posturile și responsabilitățile angajaților Beneficiarului. S-a realizat anterior aplicării chestionarelor.
- B. Înțelegerea standardelor de performanță aplicate acestor posturi și evaluarea sistemului curent utilizat pentru măsurarea performanței, S-a realizat în urma discuțiilor și interviurilor realizate cu reprezentanții Direcției Management din cadrul Primăriei Municipiului Slatina.
- C. Determinarea abaterilor privind performanța pe posturi față de standarde definind obiectivele specifice de instruire. S-a realizat prin analiza sintezelor privitoare la evaluarea personalului și studierea cerințelor din fișele posturilor.
- D. Elaborarea materialelor și chestionarelor utilizate în procesul de analiză. S-a făcut anterior seminarului din 12-13 martie, obținându-se în timp util în vederea multiplicării avizele necesare de la responsabilii proiectului. Cele 5 chestionare, prezentate și în anexele nr. 1-5, au fost următoarele:

- Chestionarul nr. 1 – *Sunt o persoană asertivă?*;
- Chestionarul nr. 2 – *Evaluarea lucrului în echipă*;
- Chestionarul nr. 3 – *Analiza SWOT privind organizația*;
- Chestionarul nr. 4 – *Sinteza CAF (Cadrul de Autoevaluare a Organizației)*;
- Chestionarul nr. 5 – *Analiza nevoilor de formare*.

E. Realizarea unei prezentări a proiectului, care a fost făcută în fața participanților la seminar. Prezentarea a cuprins:

- Obiectivele generale și specifice ale proiectului;
- Cadrul general de acțiune al proiectului, informații despre obiectivele generale ale PODCA, misiunea FSE etc.;
- Rezultatele și indicatorii de performanță ai proiectului.

F. Împărțirea participanților în grupe de lucru.

G. Distribuirea chestionarelor de identificare a nevoilor de formare și completarea lor de către participanți, precedată și urmată de discuții, interviuri și consultări cu aceștia.

H. Interpretarea datelor colectate, a chestionarelor și analiza altor materiale și documente (politici organizaționale, fișe de post).

I. Analiza concluziilor desprinse în cadrul seminarului și a rezultatelor chestionării. S-a realizat de către consultanți, pe domeniile de competențe.

J. Întâlnire de lucru a grupului de consultanți pentru discuții asupra rezultatelor.

K. Stabilirea criteriilor de măsurare a învățării.

L. Proiectarea schiței programelor de formare.

M. Elaborarea obiectivelor vizitelor de studii.

N. Workshop, la care au participat reprezentanți ai prestatorului și ai beneficiarului, în cadrul căruia au fost prezentate etapele desfășurate, rezultatele preliminare ale analizei și metodele recomandate pentru activitatea de formare profesională a personalului în cadrul proiectului.

O. Realizarea raportului final și predarea lui către conducerea UAT Municipiul Slatina și managerul de proiect.

5. Durata activităților

- Activități de pregătire și raportare – zece zile;
- Seminar - două zile, 12-13 martie;
- Activitățile de interviuare și colectare informații primare s-au desfășurat pe durata zilelor de 11-13 martie 2014, sub îndrumarea a doi experți;
- Workshop – o zi, desfășurat în data de 19 martie 2014.

6. Metodologie

- Discuții, interviuri, consultări privind standardele de evaluare a performanței;
- Analiza fișelor de post și a sintezelor pe linie de personal;
- Aplicarea de chestionare de analiză a nevoilor de formare;
- Workshop.

7. Rezultate

Analiza nevoilor de formare s-a realizat prin aplicarea chestionarelor, completată de discuții, interviuri, consultări, studierea prevederilor organigramei, a fișelor de post, a procedurilor existente, a sintezelor privitoare la evaluarea personalului, toate acestea menite să conducă la următoarele **categorii de rezultate**:

7.1. Analiza nevoilor de formare

Aplicarea chestionarului de analiză a nevoilor de formare a permis identificarea următoarelor categorii mari de rezultate:

- cunoștințele și abilitățile cel mai des utilizate de către angajații UAT Municipiul Slatina în cadrul activităților și proiectelor derulate;
- nivelul de dezvoltare a cunoștințelor și abilităților perceput de către angajați.

7.1.1. Gradul de utilizare a aptitudinilor

Categoriile de aptitudini care au făcut obiectul măsurărilor sunt:

- abilitățile de lucru și comunicare;
- abilitățile de lucru cu cetățenii;
- abilitățile de conducere;
- abilitățile de relaționare cu terții;
- abilitățile de analiză.

Aptitudinile de lucru și comunicare sunt acele abilități care permit obținerea de rezultate în: colaborarea între angajați, fixarea de obiective și termene de execuție, monitorizarea activităților și evaluarea performanțelor.

Rezultatele relevă că aptitudinile cele mai utilizate sunt cele de ascultare în comunicare și de monitorizare a planurilor de lucru. De asemenea, sunt cunoscute și exploatate abilitățile de identificare și utilizare a oportunităților de învățare. Acest fapt ne arată că transferul de cunoștințe și abilități în cadrul instituțiilor este un proces continuu.

În măsură mare sunt exprimate și loialitatea și angajamentul personalului față de UAT Municipiul Slatina. O analiză de detaliu ne-a relevat că acest scor este mai scăzut în unele structuri din subordinea Consiliului Local Slatina, în raport cu aparatul de specialitate al Primarului Municipiului Slatina. Acest gen de răspuns conduce deja la necesitatea de a identifica natura relațiilor de colaborare dintre aparatul de specialitate și direcțiile/serviciile publice din subordinea Consiliului Local Slatina.

Aptitudinile necesare evaluării angajaților și cele de colaborare sunt cele mai puțin utilizate. Dacă cele necesare evaluării sunt explicate prin faptul că respondenții, în marea majoritate, sunt situați la nivel de execuție, cele de colaborare pot avea un efect negativ asupra realizării obiectivelor, prin faptul că nu sunt utilizate la un nivel ridicat.

Aptitudinile de lucru cu oamenii fac referire la acele cunoștințe și abilități necesare stabilirii unor raporturi de încredere între angajați, de recunoaștere și apreciere a rezultatelor obținute și de receptare constructivă a sugestiilor primite.

Răspunsurile ne arată că cele mai utilizate sunt aptitudinile de interacțiune între angajații din diferite departamente, iar cel mai puțin utilizate sunt cele de recunoaștere și apreciere a rezultatelor angajaților/subordonaților.

Utilizarea redusă a abilităților de apreciere și recunoaștere conduce în general la formalizarea excesivă a relațiilor între angajați, la teama de a recunoaște greșelile proprii, cât și la construirea cu dificultate a unor relații de susținere reciprocă și la perpetuarea dificilă a comportamentelor pozitive.

Aptitudinile de conducere fac referire la acele abilități și cunoștințe care permit delegarea sarcinilor și împuternicirea angajaților, motivarea angajaților și alinierea proceselor și resurselor la obiectivele instituției.

Dacă cele mai utilizate aptitudini sunt cele de aliniere a proceselor și alocare a sarcinilor, la niveluri scăzute se află cele de influențare în vederea realizării schimbărilor și cele de acordare de feedback pozitiv și constructiv. Ultimele două, aptitudini esențiale în desfășurarea actului managerial, pot avea prin nivelul lor scăzut de utilizare efecte asupra declanșării unor procese de schimbare, împărtășite

de către managementul instituției și transferate eficient la nivelul întregii organizații. Prin neacordarea de feedback, angajații de la nivelurile de execuție nu știu în suficientă măsură opiniile conducerii asupra performanțelor proprii, cu efecte asupra procesului de dezvoltare continuă personală.

În ceea ce privește răspunsurile personalului de execuție, rezultatele ne arată că cel mai puțin utilizate sunt aptitudinile de motivare a angajaților, de acordare a feedback-ului constructiv, cât și cele de împuternicire a angajaților.

Nivelul scăzut al utilizării acestei categorii de aptitudini este motivat de nivelul de execuție al respondenților, aceștia nefiind puși în situațiile de a utiliza astfel de aptitudini. Un grad mai ridicat de utilizare a feedback-ului este însă necesar chiar la poziții de execuție, având efecte pozitive asupra cooperării între angajați și departamente diferite.

Aptitudinile de relaționare cu clienții fac referire la cunoștințele și abilitățile de a acorda atenție necesităților membrilor comunității, persoane fizice și juridice și de a le satisface profesionist nevoile, în acord cu obiectivele instituției și așteptările acestora.

Răspunsurile personalului de conducere, respectiv de execuție arată că atât personalul de execuție cât și cel de conducere au procente ridicate în ceea ce privește utilizarea acestor aptitudini, ceea ce indică un grad ridicat al orientării spre identificarea și satisfacerea cerințelor membrilor comunității.

Aptitudinile de analiză fac referire la acele cunoștințe și abilități de selectare și utilizare a metodelor de analiză a problemelor, cât și la generarea de soluții alternative la problemele identificate.

Cele mai utilizate aptitudini la nivelul angajaților din conducere sunt cele de generare de soluții alternative la problemele identificate. Mai puțin utilizate sunt cele de interpretare a datelor și rapoartelor financiare. Ținând cont că mediul economic de astăzi solicită din plin utilizarea optimă a resurselor financiare, necesitatea de a utiliza astfel de abilități trebuie să reprezinte o prioritate maximă la nivelul conducerii UAT Municipiul Slatina. Creșterea gradului de utilizare a acestor abilități va crea premisele pentru gestionarea eficientă a resurselor alocate.

Este evident că utilizarea abilităților de a genera soluții la problemele cu care se confruntă angajații este necesar să se situeze la un nivel mult mai ridicat, astfel încât finalizarea sarcinilor și a proiectelor specifice să fie în acord cu obiectivele și termenele stabilite.

7.1.2. Determinarea nivelului de asertivitate

În cadrul analizei nevoilor de formare au răspuns la chestionarul privitor la asertivitate un număr de 187 participanți, toate chestionarele fiind cu răspunsuri valide.

Tabelul centralizator al rezultatelor este prezentat în anexa nr. 8.

Interpretarea rezultatelor s-a făcut în funcție de punctajul obținut la răspunsurile date la cei 22 de itemi, potrivit grilei de mai jos:

- peste 55 - desemnează o persoană foarte asertivă;
- 46 – 55 - desemnează o persoană aproape de a deveni asertivă, dar care mai are de lucru la situațiile la care a obținut punctaj scăzut;
- 36 – 45 - asertivitatea este la un nivel mediu;
- 26 – 35 - desemnează o persoană care are nevoie să-și îmbunătățească abilitățile de comunicare asertivă;
- sub 26 - lipsă de asertivitate, care poate fi o sursă de stress.

Nivelul de asertivitate al participanților la seminar este peste medie, obținându-se un scor al răspunsurilor de 48,83 puncte.

Distribuirea participanților în funcție de punctajul obținut se prezintă astfel:

Punctaj obținut	Nivel de asertivitate	Nr. de participanți
<i>peste 55</i>	<i>Persoane foarte asertive</i>	18
<i>46 – 55</i>	<i>Persoane aproape de a deveni asertive</i>	91
<i>36 – 45</i>	<i>Persoane cu asertivitatea la un nivel mediu</i>	69
<i>26 – 35</i>	<i>Persoane cu asertivitatea scăzută</i>	9
<i>sub 26</i>	<i>Persoane lipsite de asertivitate</i>	0

Cel mai bun rezultat a fost înregistrat la itemul 6, ceea ce înseamnă că în cadrul UAT Municipiul Slatina comunicarea are premisele de a fi eficientă, ascultarea fiind activă.

Se înregistrează niveluri mai scăzute de asertivitate în mod deosebit în situațiile de exprimare a unui dezacord în raport cu o posibilă întrerupere a expunerii unei situații, ceea ce denotă un grad ridicat de conformitate. Corelarea itemului 2 cu itemul nr. 16, la care s-a obținut, de asemenea, un rezultat mai scăzut, conduce la concluzia că unele dispoziții pot fi îndeplinite mecanic, fără a avea curajul prezentării unui punct de vedere diferit, poate justificat, față de cel oficial.

Cu alte cuvinte, respondenții acceptă să facă ceea ce li se cere, chiar și atunci când nu doresc acest lucru, în schimb, când sunt întrerupți fără un motiv temeinic dintr-o activitate, nu reușesc să își exprime dezacordul, acestea fiind aspecte ale unui comportament submisiv în raport cu o autoritate.

7.1.3. Determinarea abilităților de lucru în echipă

Determinarea abilităților de lucru în echipă s-a făcut prin aplicarea chestionarului nr. 2 - Evaluarea lucrului în echipă.

Tabelul centralizator al rezultatelor este prezentat în anexa nr. 9.

Media rezultatelor obținute este 87,08 din maximum 100 de puncte și demonstrează tăria echipei UAT Municipiul Slatina.

Un număr de 182 de respondenți din 187 au obținut scoruri mai mari de 50 de puncte, concluzia fiind că personalul se conformează regulilor lucrului în echipă.

Domeniile vizate la analiză au fost:

- Claritatea scopului
- Performanțele echipei
- Comunicare
- Roluri
- Conflict
- Luarea deciziilor
- Participare
- Responsabilitate
- Deschidere
- Leadership

Rezultate foarte bune s-au obținut la majoritatea indicatorilor, evidențiindu-se cel referitor la *claritatea scopului* (nr. 1), peste 90% dintre respondenți declarând că echipa din care fac parte lucrează având scopuri clare, pe care le înțeleg foarte bine.

Un rezultat mai slab, dar tot situat peste medie, s-a obținut la indicatorul 9 – *deschidere*, aici doar 79 % fiind de acord că membrii echipei își împărtășesc cu ușurință unii altora rezervele și problemele lor.

Rezultatul la acest indicator nu este o surpriză, analiza nivelului de asertivitate conducând și către concluzia că nu toți membrii echipei manifestă deschidere unii față de alții.

7.1.4. La Testul CAF, respondenții au avut posibilitatea evaluării prin a nota fiecare din cele 27 de criterii specifice cu o notă, conform tabelului.

În tabelul prezentat în *Anexa nr. 11* sunt menționate numeric și procentual notele acordate de participanți, privind evaluarea diverselor situații referitoare la organizația în care profesează.

Unii respondenți au considerat insuficient timpul alocat evaluării, neputând finaliza testele. Din evaluare (cu note de 4 și 5) a rezultat faptul că numai circa 26,7 % din personal cunoaște sau consideră că în organizație există un Plan de acțiune, definit, pus în aplicare, cu realizare monitorizată și corectat pe parcurs și doar 17,4 % consideră că definirea unui

plan de acțiuni, în organizație, aplicarea, monitorizarea și adaptarea realizării lui fac parte dintr-un ciclu permanent – **proces de ameliorare continuă** (ponderea cumulată a notelor de 4 și 5 fiind mai mică de 45 %).

Un alt aspect este cunoașterea și evaluarea nesatisfăcătoare (cu notele – 5, 0, 1 sau 2), cu o pondere de circa 32,3 %, a unor aspecte vizând organizația, pe care le apreciem a fi – chiar și parțial - în neconcordanță cu realitatea.

Un număr de 23 de teste (12,3 %) prezintă, grupat pe 2 până la 5 exemplare, valori identice ale celor 37 de note care există pe un chestionar CAF, aspect negativ, pe care îl considerăm deosebit de important atât din punct de vedere al cunoașterii, cât mai ales din punct de vedere al ATITUDINII față de propria carieră și conduită profesională.

7.1.5. Analiza SWOT efectuată în cadrul seminarului urmează a fi valorificată în cadrul proiectului în procesul de elaborarea a Strategiei de formare pentru angajații UAT Municipiul Slatina.

Chestionarul a fost completat de 183 de participanți, 4 chestionare fiind predate necompletate.

Pornind de la premisa exigențelor pregătirii personalului axată pe cei trei piloni ai educației, CUNOAȘTERE – APLICARE – INOVARE, din analiza chestionarelor au rezultat câteva aspecte:

- deși consacrată în practica managementului public, analiza SWOT prezintă dificultăți de cunoaștere și, mai ales, de aplicare;
- ponderea majoră a chestionarelor include cele mai multe elemente de analiză ca fiind puncte tari ale organizației sau oportunități ale acesteia – în raport cu mediul său extern;
- în 32 de chestionare (cu pondere de 17,5 %) nu se regăsesc sau sunt identificate puține elemente care pot reprezenta puncte slabe (în organizație) sau amenințări (în mediul extern al acesteia), care pot deveni în anumite conjuncturi riscuri, iar *in extremis*, chiar frâne pentru organizație, în procesul de realizare a obiectivelor (în condițiile în care, în practică, distingem și managementul riscurilor);
- deși anunțate ca fiind nenominale, pe un număr de 16 chestionare (cu pondere de 8,75) autorii nu au menționat instituția pe care o reprezintă, posibil de teama apariției unor riscuri în urma eventualei identificări.

8. Concluzii și recomandări privitoare la analiza nevoilor de formare

Aptitudinile care necesită o utilizare mai amplă în procesul de conducere sau de execuție a proiectelor sunt următoarele:

- Evaluarea performanțelor angajaților;
- Colaborarea între angajați/departamente în vederea realizării obiectivelor;
- Acordarea și afișarea încrederii în competențele colegilor/angajaților;
- Acordarea de feedback pozitiv și constructiv;
- Influențarea pozitivă a altora în vederea generării schimbărilor;
- Înțelegerea aspectelor financiare, de cost și de valoare adăugată;
- Interpretarea datelor și rapoartelor financiare.

Atât nivelurile de conducere cât și cele de execuție au apreciat unele că unele din aptitudinile de mai sus nu sunt utilizate la un nivel dezirabil. Acest fapt arată că atât în cadrul UAT Municipiul Slatina există o confruntare similară cu problemele generate de un nivel sub potențial al utilizării aptitudinilor de mai sus.

Programele propuse în componenta de formare din cadrul proiectului vin în întâmpinarea răspunsurilor formulate de către angajații chestionați, urmând ca beneficiarul să solicite o adaptare a materialelor și metodologiei de formare la cele identificate anterior.

Raportându-ne la rezultatele analizei nevoilor de formare, formulăm următoarele **concluzii și recomandări**:

A. S-au identificat competențele ce urmează a fi dezvoltate în cadrul proiectului, în vederea creșterii eficacității administrației locale în cadrul UAT Municipiul Slatina. Acestea sunt următoarele:

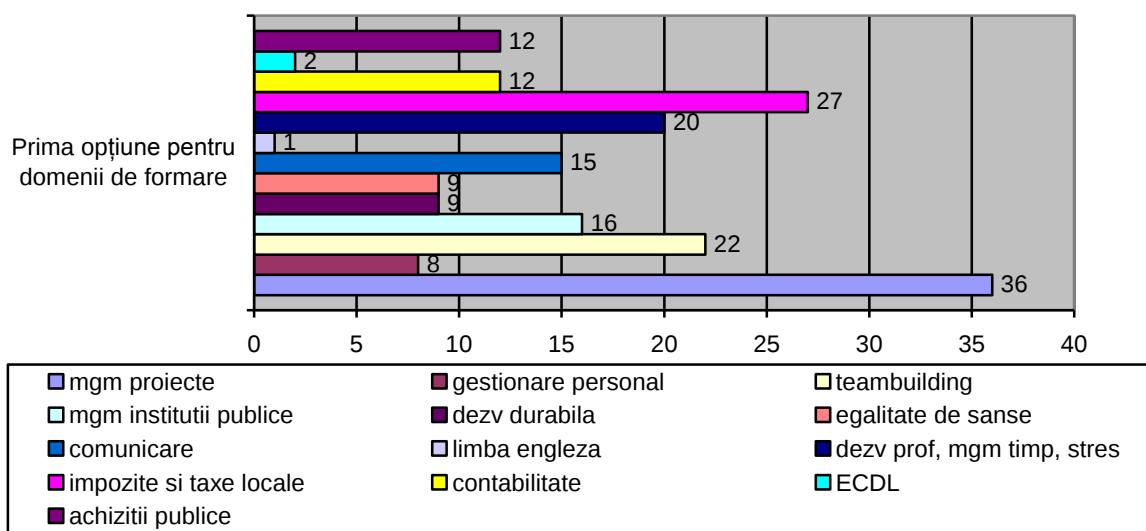
- ✓ Competențe necesare dezvoltării și managementului:
 - Împuternicirea angajaților - delegarea activității, a responsabilității și a puterii decizionale pentru a obține rezultate remarcabile și pentru a responsabiliza angajații în acțiunile lor;
 - Influențarea altora în așa fel încât să accepte și să realizeze schimbări în comportamentele lor;
 - Susținerea colaborării între angajați pentru a-si îndeplini obiectivele.
- ✓ Competențele privind utilizarea eficace a resurselor aflate la dispoziție (umane, materiale, financiare) prin optimizarea tehnicilor și proceselor de management, reieșite din analiza nevoilor ca fiind necesare sunt:

- Înțelegerea aspectelor financiare, de cost, de performanță și de valoare adăugată în funcționarea instituției;
- Interpretarea datelor financiare, raportarea situațiilor financiare;
- Generarea de soluții alternative la problemele și provocările interne sau externe;
- Recunoașterea și aprecierea rezultatelor foarte bune ale angajaților/colegilor–verbal, în scris sau în discursul cu alți colegi.

B. S-au identificat competențele ce urmează a fi dezvoltate în cadrul proiectului, în vederea realizării cu succes a proiectelor curente și viitoare ale UAT Municipiul Slatina. Acestea sunt următoarele:

- Stabilirea și monitorizarea planurilor de lucru și a termenelor;
- Alinierea obiectivelor, proiectarea proceselor și alocarea sarcinilor în vederea realizării proiectelor;
- Anticiparea dificultăților și obstacolelor unui plan sau proiect;
- Acordarea și afișarea încrederii în abilitățile și talentele angajaților/subordonaților;
- Acordarea de feedback constructiv, direct și util angajaților.

C. Marea majoritate a participanților la analiza de formare au o atitudine pozitivă față de training, îl apreciază ca important pentru activitatea profesională și își exprimă disponibilitatea de a participa la sesiuni de formare. În formularea propunerilor și programelor concrete de instruire se va urmări satisfacerea necesităților de formare identificate, prin utilizarea de metodologii adecvate fiecărei intervenții.



- Metodologia utilizată va fi constituită din următoarele elemente: metoda inductivă (prezentarea, prelegerea), metoda deductivă (reflecția, discuția, simularea practică, rezolvarea unor scenarii), prezentări teoretice, îmbinate cu învățarea experiențială (jocuri de rol, secvențe interactive de dezbateri).
- Toate cursurile propuse vor avea ca obiectiv și formarea și dezvoltarea abilităților de lideri ale managerilor din administrația publică locală, dezvoltarea competențelor de interacțiune personală și organizațională (abilități de lucru în echipă; abilități de gestionare a conflictelor).
- În cadrul tuturor cursurilor recomandăm să fie cuprinse în tematică, pe lângă elementele de specialitate, module de comunicare organizațională și de dezvoltare profesională, managementul timpului și al stresului, în cadrul cărora se va pune accent pe modalitățile de comunicare eficientă intraorganizațională și externă, precum și pe cunoașterea și aplicarea legilor dezvoltării profesionale și personale.

D. Criteriile de măsurare pe baza cărora vor fi evaluate rezultatele învățării propunem să fie:

- Chestionarele, datorită ușurinței aplicării, scorării și interpretării și faptului că itemii le cer respondenților să își generalizeze acțiunile adecvate mai multor situații, și nu să facă referire la evenimente singulare sau specifice de învățare pe care aceștia le experimentează.
- Interviuurile nestructurate și structurate, pentru colectarea datelor calitative despre experiențele parcurse în timpul sesiunilor de învățare.
- Observații ale comportamentului, care relevă ceea ce fac cei care învață, nu ceea ce își amintesc sau ceea ce cred că fac și permit asocierile între comportamentul individului și condițiile sarcinii.
- Examinarea scrisă: permite verificarea tuturor participanților la procesul de învățare într-un timp relativ scurt, fără niciun fel de intervenție din partea trainerului.
- Verificarea prin exerciții și lucrări practice: permite evaluarea capacităților de a aplica în practică informațiile și cunoștințele asimilate și a gradului de stăpânire a cunoștințelor și deprinderilor dobândite.

E. Vizita de studii va avea ca obiectiv accesul la experiențe și practici testate de derulare și monitorizare a unor proiecte în parteneriat cu societatea civilă sau mediul privat.

F. Schița programelor de formare propunem să fie următoarea:

Nr. crt.	Denumire program	Tip acreditare program	Nivel minim studii participanți
1.	Contabil	ANC (CNFPA)	Medii (cu diplomă bacalaureat)
2.	Inspector taxe și impozite	ANC (CNFPA)	Medii (cu diplomă bacalaureat)
3.	Asistent relații publice și comunicare	ANC (CNFPA)	Medii (cu diplomă bacalaureat)
4.	Manager	ANC (CNFPA)	Superioare (cu diplomă de licență)
5.	Expert achiziții publice	ANC (CNFPA)	Superioare (cu diplomă de licență)
6.	Manager proiect	ANC (CNFPA)	Superioare (cu diplomă de licență)
7.	Competența de a învăța	ANC (CNFPA)	Medii (cu diplomă bacalaureat)
8.	Competențe sociale și civice	ANC (CNFPA)	Medii (cu diplomă bacalaureat)
9.	Consilier juridic	ANC (CNFPA)	Superioare (cu diplomă de licență)

G. Selecția participanților la activitățile cuprinse în proiect și repartizarea lor pe domenii de formare a ținut seama de următoarele criterii:

- participanții dețin fie un rol de management în cadrul instituției – primar, viceprimar, secretar, administrator public, director executiv, șef de serviciu/șef birou, fie dețin funcții de execuție;
- participanții interacționează nemijlocit în cadrul organizației;
- participanții administrează bugete, coordonează personalul implicat direct în prestarea serviciilor de asistență socială sau sunt implicați în dezvoltarea și comunicarea serviciilor către beneficiari;
- există potențial de cofinanțare a unor obiective de interes comunitar prin proiecte, utilizând surse alternative de finanțare.

În consecință, din grupul țintă al proiectului, cuprins în lista din Anexa nr. 6, personalul instituției și al serviciilor publice aflate în subordinea Consiliului Local s-a repartizat la program pe domenii de formare, corespunzător Anexei nr. 7.

Director general al SC Perform Center SRL

Doru PETRE



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Chestionarul nr. 1

Sunt o persoană asertivă ?

Citește cu atenție situațiile prezentate mai jos și, în funcție de cât de confortabil te simți în fiecare caz, îți acorzi următorul punctaj:

- inconfortabil 1
- rezonabil 2
- foarte confortabil 3

Nr. crt.	Situații	Punctaj
1.	Vorbești tare și poți întreba într-un colectiv.	
2.	Atunci când te întrerupe cineva, îți exprimi dezacordul.	
3.	Îți exprimi opiniile în fața persoanelor cu autoritate.	
4.	Întri sau ieși dintr-o încăpăre plină cu oameni.	
5.	Vorbești în fața unui grup.	
6.	Menții contactul vizual în timpul unei conversații.	
7.	Îți folosești autoritatea fără să te consideri nepoliticos sau agresiv.	
8.	Soliciți din nou când nu ai primit ceva ce ai cerut.	
9.	Deși cineva așteaptă să te scuzi, nu o faci pentru că simți că tu ai dreptate.	
10.	Ceri să ți se înapoieze ceva ce ai împrumutat, fără să te scuzi.	
11.	Primești un compliment și spui ceva prin care ești de acord.	
12.	Accepți o respingere.	
13.	Nu ai obținut o aprobare de la o persoană importantă pentru tine.	
14.	Discuți deschis cu o persoană care te critică.	
15.	Îi spui cuiva că ceea ce a făcut te deranjează.	
16.	Refuzi să faci ce ți se cere atunci când nu dorești.	
17.	Refuzi o cerere de întâlnire cu cineva.	
18.	Îți exprimi nemulțumirea când crezi că cineva încearcă să te convingă de ceva cu care tu nu ești de acord.	
19.	Îți exprimi supărarea când te supără ceva.	
20.	Contrazici pe cineva.	
21.	Răspunzi cu umor atunci când cineva încearcă să te pună la punct.	
22.	Faci glume pe seama greșelilor pe care le-ai făcut.	
TOTAL		

INSTITUȚIA :

Data : 03.2014

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Chestionarul nr. 2

Evaluarea lucrului în echipă

Instrucțiuni pentru completarea chestionarului

Citiți fiecare din cele 10 afirmații referitoare la activitățile echipei.

Încercuiți pe scala aflată imediat sub afirmația respectivă numărul pe care-l considerați că reflectă cel mai bine nivelul de performanță al echipei în care lucrați, după cum urmează :

- **dacă sunteți total de acord cu o afirmație**, încercuiți **10**,
- **dacă, în mod categoric, sunteți împotriva afirmației**, încercuiți **1**, sau
- **în situație intermediară** încercuiți un alt număr, între **2** și **9**.

După ce ați parcurs toate cele 10 afirmații și ați încercuit numărul corespunzător, faceți suma scorurilor obținute și notați-o la rubrica *Suma scorurilor*.

1. Echipa lucrează având scopuri clare, pe care le înțelege bine
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Echipa lucrează eficient și face progrese reale în atingerea scopurilor sale
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Membrii echipei sunt buni ascultători și își exprimă punctele de vedere clar
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Membrii echipei știu ce se așteaptă de la ei și cum pot îndeplini aceste sarcini
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Echipa recunoaște de obicei când apar diferențe de opinii și lucrează constructiv cu acestea
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Înainte de luarea unei decizii sunt luate în considerare ideile și opiniile fiecărui membru al echipei
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Fiecare membru al echipei se simte implicat personal în activitățile echipei
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Fiecare membru al echipei acceptă asumarea responsabilității personale pentru îndeplinirea sarcinii
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Membrii echipei își împărtășesc cu ușurință unii altora rezervele și problemele lor
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Membrii echipei îl respectă pe lider și lucrează împreună ca o echipă unită în care nici unul nu domină
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Suma scorurilor: _____

INSTITUȚIA :

Data : 03.2014

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Chestionarul nr. 3

Analiza SWOT privind organizația

Selectați din lista de mai jos câte 12 elemente, pentru fiecare mediu al organizației (Intern sau EXTERN) și menționați în câte un cadran, numerele acelor elemente pe care le considerați ca fiind specifice cadranelor respectiv și definitorii la elaborarea unei strategii, într-o organizație publică:

S (strengths) – puncte tari	W (weaknesses) – puncte slabe	Mediul Intern
.....		
O (opportunities) – oportunități	T (threats) – amenințări	Mediul EXTERN
.....		

1	Conducerea dezvoltă și implementează un sistem de management pentru organizație
2	Conducerea dezvoltă și comunică o perspectivă, misiuni și valori clare – în colectivitatea locală
3	Factorii de conducere motivează, mobilizează și implică personalul, acționând ca exemplu
4	Organizația gestionează relațiile cu sfera politică, partenerii și alți interlocutori externi
5	Organizația culege informații privind nevoile prezente și viitoare ale actorilor implicați în proiectele sale
6	Organizația identifică, dezvoltă și utilizează competențele colaboratorilor săi, asigurând coerența obiectivelor și scopurilor indivizilor, echipelor și structurii luate în ansamblu
7	Organizația îi implică pe colaboratorii săi, dezvoltând dialogul, responsabilizarea și autonomia
8	Organizația inițiază și dezvoltă relații de parteneriat constructive
9	Organizația dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu utilizatorii – cetățeni și/sau alte tipuri de beneficiari
10	Organizația cunoaște, gestionează și valorifică sinergic întreaga gamă a resurselor
11	Organizația identifică, concepe, gestionează și îmbunătățește procesele
12	Organizația dezvoltă și furnizează servicii implicându-i și pe beneficiari
13	Organizația planifică și gestionează modernizarea și inovarea
14	Rezultatele organizației, reflectate de concluziile evaluării satisfacției beneficiarilor
15	Rezultatele organizației, reflectate de indicatorii de calitate și costuri
16	Rezultatele evaluării satisfacției și motivării personalului
17	Rezultatele de impact al organizației asupra evoluției colectivității locale, în general
18	Rezultatele de impact al organizației, în special, asupra mediului înconjurător
19	Calitatea procesului de comunicare, de prelucrare și de valorificare a informațiilor
20	Implicarea politicului în sfera administrației locale
21	Sinergizarea activităților organizației
22	Apropierea de cetățean și motivarea acestuia pentru implicarea sa
23	Influența colectivității locale asupra activității organizației
24	Perspectiva de reorganizare a administrației publice

INSTITUȚIA :

Data : 03.2014

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Chestionarul nr. 4

Sinteza CAF (Common Assessment Framework) (Cadrul de Autoevaluare a Organizației)

O organizație performantă, cu o activitate sinergică, este cea care:

- reușește să implice fiecare membru al său și să-i valorifice întregul potențial;
- își stabilește o viziune cu obiective reale și clare;
- cunoaște, mobilizează și valorifică întreaga gamă a resurselor;
- elaborează, dezvoltă și finalizează o strategie care implică pro-activ și mediul extern;
- realizează un proces de continuă ameliorare.

Nr. crt.	CRITERIUL GENERAL / Criteriul specific	MEDIA / Nota
1	NIVELUL DE CONDUCERE ȘI ROLUL SĂU – Ce face nivelul de conducere pentru :	
1.1	- a da o orientare organizației, a dezvolta și comunica o perspectivă, misiuni și valori clare	
1.2	- dezvoltarea și implementarea unui sistem de management pentru organizație	
1.3	- a motiva, mobiliza și implica personalul, acționând ca exemplu	
1.4	- a gestiona relațiile cu sfera politică, partenerii și alți interlocutori externi	
2	STRATEGIE ȘI PLANIFICARE – Ce face organizația pentru :	
2.1	- a strânge informații privind nevoile prezente și viitoare ale actorilor implicați în proiectele organizației	
2.2	- elaborarea, monitorizarea și actualizarea strategiei și a planului de acțiune	
2.3	- implementarea strategiei și a planului de acțiune în ansamblul organizației	
3	GESTIUNEA RESURSELOR UMANE – Ce face organizația pentru :	
3.1	- planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor sale umane ținând cont de strategie și planificare	
3.2	- identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor colaboratorilor săi asigurând coerența obiectivelor și scopurilor indivizilor, echipelor și structurii luate în ansamblu	
3.3	- implicarea colaboratorilor săi dezvoltând dialogul, responsabilizarea și autonomia	
4	PARTENARIATE ȘI RESURSE – Care sunt măsurile existente pentru :	
4.1	- ca organizația să dezvolte și să inițieze relații de parteneriat constructive	
4.2	- ca organizația să dezvolte și să pună în aplicare relații de parteneriat cu utilizatorii – cetățeni și/sau alte tipuri de beneficiari	
4.3	- a se asigura că organizația gestionează cunoștințele	
4.4	- a se asigura că organizația gestionează finanțele	

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!

4.5	- a se asigura că organizația gestionează resursele tehnologice	
4.6	- a se asigura că organizația gestionează imobilele, echipamentele și materialele	
5	GESTIUNEA PROCESELOR ȘI A SCHIMBĂRII – A se lua în considerare :	
5.1	- modul în care organizația identifică, concepe, gestionează și îmbunătățește procesele	
5.2	- modul în care organizația dezvoltă și furnizează servicii implicându-i și pe beneficiari	
5.3	- modul în care organizarea planifică și gestionează modernizarea și inovarea	
6	REZULTATE LEGATE DE BENEFICIARI – A se lua în considerare :	
6.1	- rezultatele atinse de către organizație în eforturile sale de a satisface nevoile și așteptările beneficiarilor prin intermediul rezultatelor evaluării satisfacției beneficiarilor	
6.2	- rezultatele atinse de către organizație în eforturile sale de a satisface nevoile și așteptările beneficiarilor prin intermediul indicatorilor utilizați pentru măsurarea rezultatelor atinse pe lângă beneficiari	
7	REZULTATE LEGATE DE PERSONAL – A se lua în considerare :	
7.1	- ceea ce reiese din rezultatele evaluării satisfacției și motivării personalului	
7.2	- ceea ce reiese din indicatorii utilizați pentru măsurarea rezultatelor legate de personal	
8	REZULTATELE LEGATE DE SOCIETATE – A se lua în considerare :	
8.1	- rezultatele de impact al organizației asupra evoluției societății, în general	
8.2	- rezultatele de impact al organizației, în special, asupra mediului înconjurător	
9	REZULTATELE CU PRIVIRE LA PERFORMANȚELE CHEIE – A se lua în considerare:	
9.1	- tendințele rezultatelor obținute de către organizație, privind realizarea obiectivelor	
9.2	- tendințele rezultatelor obținute de către organizație, privind rezultatele financiare	
	MEDIA GENERALĂ (a mediilor celor 9 CRITERII GENERALE)	

La fiecare criteriu specific **din Testul CAF**, acordați o notă în funcție de încadrarea răspunsului Dv. într-una din următoarele situații, după cum aveți cunoștință:

SITUAȚIA (raportată la fiecare Criteriu specific)	Nota
Nu știu să răspund	– 5
Nu există - acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	0
Plan de acțiune – a fost definit	1
Plan de acțiune – definit și pus în aplicare	2
Plan de acțiune – definit, pus în aplicare + realizare monitorizată	3
Plan de acțiune – definit, pus în aplicare, realizare monitorizată + acțiuni corective	4
<u>Definirea</u> unui plan de acțiuni, <u>aplicarea</u> , <u>monitorizarea</u> și <u>adaptarea realizării</u> lui fac parte dintr-un ciclu permanent – proces de ameliorare continuă	5

INSTITUȚIA :

Data :03.2014



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Chestionarul nr. 5

ANALIZA NEVOILOR DE FORMARE

Demografice și relaționare

1. Perioada de timp de când lucrați în administrația publică locală?
 - a. până la 5 ani
 - b. 5-10 ani
 - c. peste 10 ani
2. Poziția actuală?
 - a. funcție de execuție
 - b. funcție de conducere
3. Perioada de timp de când sunteți în poziția actuală?
 - a. până la 5 ani
 - b. 5-10 ani
 - c. peste 10 ani
4. Aveți abilități să lucrați cu publicul?
 - a. da
 - b. nu
5. Aveți abilități de a informa publicul cu privire la serviciile oferite de instituția dvs?
 - a. da
 - b. nu
6. Aveți abilități să faceți față și să administrați conflicte?
 - a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
7. Aveți abilități în rezolvarea problemelor?
 - a. da
 - b. nu
 - c. nu știu

Nivel de instruire

8. Ce experiență aveți în domeniul în care lucrați?
 - a. până la 5 ani
 - b. 5-10 ani
 - c. peste 10 ani
9. Nivelul de instruire în domeniul în care activați?
 - a. studii medii
 - b. studii superioare
 - c. studii postuniversitare
 - d. studii doctorale

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!

Fișa postului

10. Există?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
11. Dacă răspunsul este da, prevederile din fișa postului sunt clare?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu

Standarde de performanță

12. Există?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
13. Dacă răspunsul este da, prevederile standardelor sunt clare?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu

Proceduri

14. Există?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
15. Dacă răspunsul este da, procedurile sunt clare?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu

Acces la informații și instrumente de lucru

16. Aveți echipamentul, instrumentele și resursele necesare pentru activitatea distinctă a fiecăruia?
- a. da
 - b. nu
17. Există persoane sau instrumente prin care puteți intra în posesia informațiilor pe care nu le știți?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu

Feedback la performanță

18. Există verificări/evaluări de performanță?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
19. Dacă există, sunt acestea periodice, constante și clare?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
20. Cum sunt percepute acestea?
- a. sunt foarte importante
 - b. sunt importante
 - c. sunt fără importanță

Motivare

21. Există ?

- a. da
- b. nu

22. Există consecințe în cazul în care nu îți atingi indicatorii de performanță?

- a. da
- b. nu

Situație morală

23. Este bine sau rău?

- a. bine
- b. rău
- c. nu știu

24. Ce se poate face pentru a îmbunătăți prezența situație morală?

25. Sunteți motivați să învățați și să schimbați?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

Așteptări

26. Considerați că trainingul poate reduce impactul negativ al schimbărilor?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

Experiențe anterioare în training

27. Care metode au funcționat și care nu au funcționat?

Aspecte pozitive:

Aspecte negative:

28. Care metode sunt preferate?

Atitudine cu privire la training

29. Este trainingul făcut la cererea participantului sau obligatoriu?

- a. la cererea participantului
- b. obligatoriu

30. Este trainingul important pentru dumneavoastră?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

31. Sunteți dispuși să participați la un training?

- a. da
- b. nu

32. Care credeți că ar fi domeniile de training care vi s-ar potrivi cel mai bine?

- a. Managementul proiectelor
- b. Gestionarea personalului
- c. Teambuilding (dezvoltarea abilităților de lucru în echipă)
- d. Managementul instituțiilor publice
- e. Egalitate de șanse
- f. Dezvoltare durabilă
- g. Comunicare organizațională
- h. Limba engleză
 - i. Dezvoltare profesională, managementul timpului, stresului
 - j. Impozite și taxe locale
 - k. Contabilitate
 - l. ECDL
 - m. Achiziții publice

NUMELE :

INSTITUȚIA :

Data :03.2014

Tabelul centralizator al rezultatelor la chestionarul privind asertivitatea

Chestionar nr.	Vorbești tare și pui întrebări într-un colectiv.	Atunci când te întrerupe cineva, îți exprimi dezacordul.	Îți exprimi opiniile în fața persoanelor cu autoritate.	Intri sau ieși dintr-o încăpere plină cu oameni.	Vorbești în fața unui grup.	Menții contactul vizual în timpul unei conversații.	Îți folosești autoritatea fără să te consideri nepoliticos sau agresiv.	Solicitezi din nou când nu ai primit ceva ce ai cerut.	Deși cineva așteaptă să te scuzi, nu o faci pentru că simți că tu	Ceri să ți se înapoieze ceva ce ai împrumutat, fără să te scuzi.	Primești un compliment și spui ceva prin care ești de acord.	Accepti o respingere.	Nu ai obținut o aprobare de la o persoană importantă pentru tine.	Discuții deschis cu o persoană care te critică.	Îți spui cuiva că ceea ce a făcut te deranjează.	Refuzi să faci ce ți se cere atunci când nu dorești.	Refuzi o cerere de întâlnire cu cineva.	Îți exprimi nemulțumirea când crezi că cineva încearcă să te convingă de ceva cu care tu nu ești de acord.	Îți exprimi supărarea când te supăra ceva.	Contrazici pe cineva.	Răspunzi cu umor atunci când cineva încearcă să te pună la punct.	Faci glume pe seama greșelilor pe care le-ai făcut.	Total
1	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3	1	3	1	3	2	1	2	3	1	1	1	2	39
2	2	2	1	3	1	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	45
3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	3	51
4	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	35
5	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	61
6	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	35
7	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	57
8	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	1	2	2	3	1	3	3	51
9	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	1	51
10	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	1	3	3	52
11	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	54

12	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	53
13	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	30
14	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	1	2	3	1	2	2	2	1	3	3	49
15	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	44
16	2	1	2	1	3	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	46
17	2	1	2	1	1	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	1	3	49
18	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	1	1	3	3	2	1	1	47
19	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	2	53
20	2	2	2	1	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	37
21	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	41
22	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	57
23	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	51
24	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3	46
25	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	50
26	1	1	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	1	3	3	1	1	43
27	2	2	3	1	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	54
28	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	2	44
29	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
30	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2	41
31	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	44
32	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	59
33	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	59
34	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	59
35	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	59
36	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	45
37	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	2	3	38
38	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	1	1	3	2	1	1	1	40
39	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	59
40	3	2	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	1	44
41	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	41
42	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	51

43	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	2	3	46
44	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	46
45	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	37
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	46
47	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	53
48	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	49
49	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	1	3	3	1	1	3	2	50
50	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	36
51	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	45
52	2	2	2	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	43
53	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	53
54	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	41
55	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	51
56	1	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	52
57	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	39
59	2	1	2	3	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	39
60	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	53
61	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	53
62	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	58
63	2	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	47
64	2	1	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	3	46
65	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	43
66	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	46
67	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	1	48
68	2	1	3	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2	3	3	49
69	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	50
70	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	32
71	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	41
72	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	37
73	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	37

74	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	43
75	3	2	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	44
76	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	2	40
77	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	36
78	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	38
79	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	1	3	1	2	2	3	1	45
80	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	42
81	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	1	52
82	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	42
83	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	49
84	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	51
85	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	3	3	2	2	2	45
86	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	55
87	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	49
88	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	52
89	2	2	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	2	1	2	46
90	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	59
91	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	2	54
92	1	2	3	1	2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	50
93	1	1	2	1	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	43
94	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	50
95	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	2	3	1	1	2	2	2	1	2	45
96	2	2	2	1	3	3	2	3	1	1	3	3	1	3	2	1	1	2	2	2	2	3	45
97	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	39
98	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1	39
99	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	53
100	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	54
101	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	53
102	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	41
103	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	3	1	1	2	2	1	3	1	3	1	3	1	40
104	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	1	53

105	3	2	3	1	3	3	2	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	57
106	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	41
107	2	2	3	1	2	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	46
108	1	2	2	1	3	3	3	3	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	53
109	1	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	3	3	2	3	2	47
110	2	3	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	44
111	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	45
112	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	58
113	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	51
114	2	2	1	1	2	3	3	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	39
115	2	2	2	1	2	3	3	3	1	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	45
116	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	54
117	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	51
118	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	50
119	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	1	2	51
120	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	49
121	3	3	2	2	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	51
122	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	47
123	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	1	2	3	2	3	2	2	50
124	2	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	3	3	3	2	2	47
125	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	32
126	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	32
127	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	51
128	2	1	3	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	39
129	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	48
130	2	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	51
131	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	47
132	1	1	2	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	37
133	2	1	3	1	2	3	1	2	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	2	2	3	3	47
134	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	46
135	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	43

136	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	1	55
137	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47
138	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	1	47
139	3	2	1	2	3	3	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	3	45
140	2	1	3	1	1	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	1	1	44
141	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	40
142	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	46
143	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	36
144	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	50
145	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	40
146	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	46
147	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	51
148	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	3	53
149	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	36
150	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	52
151	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	50
152	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	3	1	41
153	1	2	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	52
154	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	53
155	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	42
156	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	57
157	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	55
158	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	49
159	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	56
160	3	1	2	3	3	3	3	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	44
161	2	2	1	3	3	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	43
162	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	55
163	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	40
164	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	56
165	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	37
166	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	49

167	1	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	48
168	1	2	3	2	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	3	1	2	1	3	3	2	2	48
169	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	42
170	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	1	1	2	2	40
171	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	58
172	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	36
173	2	1	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1	2	3	2	40
174	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	33
175	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	53
176	2	1	1	2	1	3	2	2	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	3	2	1	2	40
177	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	1	1	3	2	52
178	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	49
179	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	33
180	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	3	57
181	2	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	53
182	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	31
183	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	55
184	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	47
185	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	40
186	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	54
187	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	57
Total	384	360	432	371	430	489	403	450	367	392	449	391	327	424	423	318	361	418	396	384	395	385	8749

peste 55: Desemnează o persoană foarte asertivă.

46 – 55: Desemnează o persoană aproape de a deveni asertivă, dar care mai are de lucru la situațiile la care a obținut punctaj scăzut.

36 – 45: Asertivitatea este la un nivel mediu.

26 – 35: Desemnează o persoană care are nevoie să-și îmbunătățească abilitățile de comunicare asertivă.

sub 26: Lipsa de asertivitate poate fi o sursă de stres

Tabelul centralizator al rezultatelor privind lucrul în echipă

Chestionar nr.	Claritatea scopului	Performanțele echipei	Comunicare	Roluri	Conflict	Luarea deciziilor	Participare	Responsabilitate	Deschidere	Lidership	Total
1	10	1	8	6	5	6	7	8	10	10	71
2	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	99
3	5	10	6	3	10	10	7	4	9	10	74
4	10	10	9	9	9	10	10	9	10	10	96
5	5	6	6	10	5	10	5	10	5	5	67
6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
7	6	6	6	10	5	10	10	5	5	5	68
8	10	10	10	10	10	10	10	10	7	10	97
9	8	6	7	7	6	10	8	9	7	9	77
10	10	10	10	10	9	9	10	10	7	10	95
11	10	10	10	9	10	10	9	10	10	9	97
12	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	90
13	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	99
14	8	8	9	9	7	10	9	9	8	10	87
15	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	94
16	8	8	8	8	6	5	5	5	7	2	62
17	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	91
18	9	9	8	10	9	10	9	9	10	8	91
19	9	7	6	8	7	9	8	5	6	6	71
20	8	8	8	6	5	5	6	7	8	3	64
21	10	10	10	10	9	9	10	10	9	10	97
22	5	7	5	6	6	9	5	3	3	6	55
23	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
24	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
25	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	99
26	8	7	7	7	7	7	8	8	7	8	74
27	8	7	6	7	8	6	7	7	7	9	72
28	8	7	7	7	8	10	10	8	8	6	79
29	9	9	10	10	9	10	10	9	9	9	94
30	10	10	9	9	8	8	9	10	8	10	91
31	10	9	9	9	8	9	7	7	8	8	84
32	9	8	9	9	8	7	8	9	7	8	82
33	9	9	9	8	9	9	8	8	7	10	86
34	8	8	7	9	9	8	10	10	8	9	86
35	10	10	10	10	9	10	8	8	10	10	95

36	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	99
37	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	99
38	10	10	10	2	10	10	10	10	2	10	84
39	8	7	7	9	9	9	8	8	9	9	83
40	10	8	9	9	9	8	9	10	7	10	89
41	10	8	8	8	10	10	8	10	8	10	90
42	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	88
43	10	10	9	9	9	10	10	10	9	9	95
44	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	98
45	10	10	10	10	10	10	10	5	5	9	89
46	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
47	10	10	10	10	10	10	8	7	8	7	90
48	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
49	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	97
50	10	10	10	10	8	9	9	10	7	10	93
51	9	8	8	8	7	8	9	9	8	9	83
52	10	10	10	9	9	9	10	9	10	10	96
53	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	99
54	10	9	8	8	9	7	10	9	7	7	84
55	10	10	10	10	6	10	10	10	9	9	94
56	10	10	10	10	8	8	10	10	8	10	94
57	9	10	9	10	9	9	10	10	8	10	94
58	8	8	7	7	8	9	8	7	8	8	78
59	9	9	9	9	8	10	10	9	9	9	91
60	10	9	10	10	8	10	9	8	7	9	90
61	10	10	10	8	9	10	9	10	7	10	93
62	10	10	5	10	5	2	6	10	5	8	71
63	10	8	9	10	9	10	10	9	8	10	93
64	7	8	8	10	8	10	10	10	8	10	89
65	8	8	8	7	7	3	7	7	3	7	65
66	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
67	10	8	9	8	8	9	9	9	9	9	88
68	10	9	9	10	9	9	9	9	10	10	94
69	10	9	8	9	9	8	9	8	9	9	88
70	10	10	9	10	9	9	10	10	9	10	96
71	10	8	8	9	9	8	8	10	10	10	90
72	10	10	10	10	8	10	8	10	10	10	96
73	10	10	8	8	9	8	9	8	9	10	89
74	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	99
75	10	9	9	10	9	9	10	10	10	10	96
76	9	9	7	9	10	10	10	9	8	10	91
77	10	5	10	5	5	10	10	10	2	9	76
78	9	10	9	10	10	1	8	10	10	9	86

79	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	98
80	10	10	10	10	10	8	8	9	10	10	95
81	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	98
82	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	98
83	9	9	9	9	10	10	10	7	9	10	92
84	10	10	10	2	5	5	10	10	2	10	74
85	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	98
86	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	98
87	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	98
88	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	89
89	10	9	9	9	10	9	10	10	10	10	96
90	8	9	9	9	8	9	10	8	9	6	85
91	8	8	9	9	8	8	9	9	8	9	85
92	10	8	8	10	8	8	10	9	10	9	90
93	10	9	9	9	9	9	5	7	8	10	85
94	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	91
95	5	4	6	3	5	6	3	2	3	4	41
96	8	7	9	10	7	7	8	7	8	7	78
97	10	10	9	9	8	8	9	9	9	9	90
98	8	7	9	10	8	7	8	9	10	9	85
99	8	8	9	9	8	7	8	8	8	9	82
100	9	9	9	9	8	9	10	9	8	9	89
101	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	95
102	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
103	10	2	2	1	2	10	1	1	1	9	39
104	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
105	10	6	10	10	10	10	10	10	9	7	92
106	10	10	10	10	10	9	10	10	9	10	98
107	10	10	10	10	8	8	10	10	5	8	89
108	9	9	8	9	8	7	9	9	9	9	86
109	10	10	9	10	10	10	10	10	9	10	98
110	10	7	10	10	7	10	9	10	8	10	91
111	10	10	8	7	7	8	8	7	7	8	80
112	10	10	8	9	8	8	8	8	8	8	85
113	7	7	7	6	7	8	7	5	6	8	68
114	10	10	5	10	10	10	10	10	5	10	90
115	8	8	6	7	5	3	6	9	7	4	63
116	10	9	9	8	9	9	8	8	5	7	82
117	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	95
118	8	9	9	8	7	9	9	10	10	9	88
119	8	8	7	8	9	7	7	8	6	8	76
120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
121	9	9	8	8	8	9	8	9	8	9	85
122	10	10	10	10	8	7	10	9	7	10	91
123	8	10	10	10	8	10	10	7	7	10	90
124	9	9	9	8	8	8	9	7	7	9	83

125	8	8	6	7	10	10	6	8	6	8	77
126	7	7	8	7	7	8	8	8	7	8	75
127	8	8	7	8	7	7	7	7	7	7	73
128	10	10	3	10	6	10	10	10	5	10	84
129	9	9	10	8	8	10	9	7	6	9	85
130	9	10	10	10	10	10	8	10	10	9	96
131	9	10	10	10	9	10	10	8	9	10	95
132	10	8	8	10	10	10	9	9	9	10	93
133	8	8	8	6	6	1	5	5	5	1	53
134	10	10	10	9	10	10	9	9	10	10	97
135	10	8	9	9	10	10	9	9	9	10	93
136	9	9	9	9	10	8	8	8	8	9	87
137	9	9	10	10	9	9	10	10	8	8	92
138	9	10	9	8	8	7	10	9	9	10	89
139	10	8	10	10	10	10	10	10	9	10	97
140	9	5	8	7	5	8	7	8	9	9	75
141	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	98
142	10	10	9	10	10	9	10	10	9	10	97
143	5	5	2	10	2	5	10	10	5	10	64
144	10	10	10	10	10	8	8	8	5	10	89
145	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
146	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	98
147	9	2	9	10	10	2	2	10	2	10	66
148	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	97
149	8	7	8	8	9	5	8	9	9	8	79
150	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	99
151	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	99
152	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	99
153	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	99
154	9	9	9	9	9	4	4	9	4	4	70
155	8	8	7	7	5	1	1	7	8	7	59
156	9	9	9	8	1	8	8	8	1	8	69
157	10	10	10	10	8	9	10	9	9	10	95
158	10	10	10	9	9	9	9	10	8	9	93
159	8	8	9	9	9	6	8	9	8	9	83
160	10	5	5	10	5	10	10	5	10	5	75
161	5	5	3	5	4	2	7	6	1	2	40
162	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
163	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
164	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
165	9	9	10	10	8	8	8	10	8	8	88
166	8	7	9	9	1	9	10	8	7	9	77
167	7	8	7	9	7	9	8	5	4	8	72
168	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
169	9	9	8	8	9	10	9	8	8	9	87
170	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
171	10	10	7	10	10	8	10	10	7	10	92

172	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	99
173	10	10	7	10	10	8	10	10	7	10	92
174	10	10	7	10	10	8	9	10	10	9	93
175	10	9	9	9	9	10	9	10	10	10	95
176	10	10	9	9	8	8	8	7	8	9	86
177	10	7	7	7	6	8	10	7	2	8	72
178	10	10	9	10	10	9	9	9	9	10	95
179	5	10	10	9	10	10	9	10	9	10	92
180	4	10	5	10	10	10	10	10	10	10	89
181	9	9	10	10	10	7	10	8	8	10	91
182	4	4	4	5	4	1	3	4	3	3	35
183	10	10	10	9	9	10	8	9	9	10	94
184	10	5	8	10	10	8	8	10	5	8	82
185	6	7	3	5	3	3	4	7	2	8	48
186	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
187	10	9	10	10	9	10	9	10	10	10	97
Total	1715	1649	1622	1665	1571	1609	1646	1641	1492	1675	16285

**Centralizator al mediilor
la evaluarea CAF**

Testul nr.	Mediile criteriilor generale									Media GENERALĂ pe test
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	3,5	3,53	1,33	2,33	3	3	0	3	4	2,57
2.	2	3,66	1,33	3,5	4,33	3	3	-5	3,5	2,15
3.	1,5	5	0	-3,3	5	2	-2	2	2	1,35
4.	1,5	2	2	1,8	0,6	2,5	0,5	1,5	3	1,71
5.	2,5	1,6	2	2	2	3	2	3	4	2,45
6.	2	1	1,67	2,33	2,66	1,5	2,5	3	2	2,07
7.	1,75	1	2,33	2,33	2	1	1	5	2	2,05
8.	2,25	3,66	4,66	4	3,33	4	2	2	3	3,21
9.	3,75	3,33	3	3,66	4,33	5	3	4	4	3,78
10.	2	1,33	2	3	3	3	-1	2,5	3,5	2,15
11.	2,5	3	2,33	3,5	3,33	2,5	4	2	4,5	3,18
12.	0,75	2	2	-1,83	2,67	2	1	1,5	2,5	1,40
13.	1,75	1,33	2,66	1,67	0,33	-5	4	1	3	1,19
14.	0,5	2,66	2	1	-5	4	3	-5	4	0,8
15.	2,5	3	2	2,33	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,54
16.	1,75	3	1	-5	1	1	1	1	1	0,64
17.	-0,25	3,67	0	0,17	2,33	4	1	2,5	1,5	1,66
18.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19.	-2,75	2	2	2	2	2	2	2	2	1,47
20.	4	4	3,67	3,67	3	4,5	3,5	4	4	3,82
21.	2,75	3,67	3	3,67	3,33	3,5	2	3	3,5	3,16
22.	3	3,33	3	2,67	3,67	4	4	3	4	3,41
23.	2,75	4	4,33	4,33	4	3	3,5	3	4,5	3,71
24.	3	4	5	4,66	4	5	4	4	4	4,18
25.	2,75	1	-5	3,17	3,33	5	-5	-5	2,5	0,31
26.	4,25	3,33	3,33	4,16	3	3	3	4,5	3	3,5
27.	2,75	4	4	4,33	4	3	3,5	3	4,5	3,56
28.	2	2,66	2	2	2	3	2,5	1,5	2	2,18
29.	2,25	2,33	-	-	-	-	-	-	-	-
30.	3	3,67	2,67	3	3	4	2,5	3	3	3,09
31.	3,75	3,67	4	2,33	3	2,5	3,5	5	-0,5	3,03
32.	0,75	2	0,67	1,5	3	2	4	3	4	2,32
33.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34.	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2,66
35.	3,75	4,33	5	3,33	3,33	4	3,5	3	2	3,58
36.	2,75	2,33	2	2,33	2	1	1	2	3,5	2,1
37.	2,5	5	3	3,33	2,33	5	4	4	2	3,46
38.	2,5	3	2	2,33	2	3	3,5	4	3,5	2,87
39.	3	2,66	2,33	2,5	2,66	2,5	3	2	3	2,63
40.	4,75	4	3,67	3,83	4	4,5	3,5	3,5	3,5	3,92
41.	3,25	3,66	3,66	3,66	3,66	4	4	3,5	4	3,70
42.	-2	2,33	0,33	3,66	3,33	-0,5	0	0	4	1,24
43.	1,75	3,33	-3,33	2,66	3	3,5	0,5	1,5	4	1,87
44.	4,5	4,66	3	4,5	4,33	4,5	4	5	4	4,28
45.	3,25	4	3,33	4,17	2,66	2	3	3	3	3,16
46.	2,25	3,33	2,66	3,17	2,33	3	2	3,5	-1	2,36
47.	4	0	2,67	3,33	2	4	2	4	3	2,78
48.	4,5	4,33	4	4,33	4,33	4,5	4	4,5	5	4,38
49.	4,5	4,33	4	4,33	4,33	4,5	4	4,5	5	4,38
50.	1,5	2	0,56	2,5	2	2	0	1	2	1,51
51.	4,5	5	5	4,33	4	3	3,5	5	4	4,26
52.	4,5	4,66	4	5	3,66	4	2,5	4	4,5	3,57
53.	3,25	4,67	3,67	3,67	5	2	2,5	4	4,5	3,28
54.	2,5	5	3,33	4,16	5	5	2	2,5	5	3,83
55.	2,5	5	3,33	4,16	5	5	2	2,5	5	3,83
56.	4,5	4,66	4	4,33	3,66	4	2,5	4	4,5	4,02
57.	4,5	4,66	4	4,33	3,66	4	2,5	4	4,5	4,02
58.	4,25	2,33	3	3,17	2,33	3	5	0	1,5	2,73
59.	4,25	3	4	2,5	2,66	2,5	4	2	4	3,21
60.	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4,56
61.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

62.	5	4	5	5	2	5	2	0	5	3,67
63.	-1,25	5	1,67	0	-5	5	5	5	-5	1,16
64.	-1,25	5	0	5	-5	5	5	5	5	2,64
65.	3,75	2,33	1,67	2,83	2,33	2	2	2,5	3,5	2,55
66.	0	- 1,67	- 1,67	- 1,67	1,67	- 5	- 5	5	- 5	- 2,04
67.	3	3,67	3,67	2,83	3,33	4	4	3,5	4,5	3,2
68.	4,5	4,3	2	3,67	4,33	4	3,5	4	4	3,81
69.	4,5	4,3	2	3,67	4,33	4	3,5	4	4	3,81
70.	4,25	2,66	3	3,33	2,66	3,5	2,5	3	3	3,1
71.	3,75	3,33	3,67	3,16	2	2	3,5	3,5	4	3,21
72.	3	2,66	5	3,67	3,66	3,5	2,5	4	5	3,63
73.	0,75	2	0,67	1,67	1,67	3	1	3	3	1,86
74.	2	3	2,33	2,33	2	3	2,5	1,5	2,5	2,35
75.	4	4	4	4,5	3	5	4	4	5	4,16
76.	1,25	1,66	1,33	1,66	2,33	34	2	3	4	2,36
77.	2	3,33	3,66	3,33	3,66	3	3	4	3	3,22
78.	3,25	3,33	4	3,5	3	3	3	4	3	3,34
79.	4	2,67	3	2,5	2,67	3,5	2,5	3	3,5	3,04
80.	-2	1	1,67	3	2	4	0	-2,5	5	1,35
81.	3	4	4	3	4	3,5	3	2,5	4	3,44
82.	2,5	2	3	3	3	3	3	3	3	2,83
83.	2,25	4	4	2,67	3,67	4	4	3,5	3	3,45
84.	3,5	4,33	4	4,17	2,66	4	4	4	4	3,85
85.	4	1	4	3	2,66	3,5	4	2,5	4	3,18
86.	2,75	4	4,33	4,5	4	3	3,5	3	4,5	3,73
87.	2,75	4	4,33	4,33	4	3	3,5	3	4,5	3,71
88.	2,75	4	4,33	4,33	4	3	3,5	3	4,5	3,71
89.	3	3,67	4	4,5	3,67	4	4	4,5	5	4,04
90.	3	3,67	4	4,5	3,67	4	4	4,5	5	4,04
91.	2,75	3	3	3	3	3	3	3	3	2,97
92.	1,75	4	1,67	3,17	3,67	4,5	3,5	5	5	3,58
93.	2,5	4	4	4,33	4	3,5	2,5	3,5	3,5	3,54
94.	1,25	4,67	4	3	2,67	3	3	1	4	2,95
95.	3	3	3	3	3	3	3	3,5	3,5	3,00
96.	3	4	3	3,5	4	3,5	4	3	4	3,56
97.	2	-5	3	4,16	4	4	4	3,5	4	2,63
98.	1,25	1	1	1,33	3,67	1	2	1	1	1,47
99.	1,75	4,33	-	-	2	-	-	-	-	-
100.	3	3,67	3	3	4	4	3	4,5	3,5	3,52
101.	3	3	3	3	4	4	3,5	3	3	3,28
102.	3,5	3	3	3,67	3	4	3	3	4	3,35
103.	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4,11
104.	2,5	5	3	2,83	3,33	5	5	4,5	5	4,02
105.	1,5	1,68	3,67	4,67	3,67	4	4,5	4	5	3,63
106.	3	2,67	2,33	1,83	1,67	1	1,5	2	1,5	1,94
107.	3,25	2,67	4,33	4,83	4,33	5	4,5	4	4	3,99
108.	1,75	5	2,33	3,16	2,33	4	5	2	5	3,39
109.	1,75	5	2,66	3,16	2,33	4	5	2	5	3,54
110.	4	2,66	4	4,16	4,33	4,5	2	3,5	4	3,68
111.	3,25	3,33	3,66	2,5	3,66	4,5	3,5	2,5	4	3,43
112.	4,25	4	3,33	3,67	3,67	4	3,5	3,5	4	3,77
113.	1	2,33	1,67	3,5	2,33	2,5	2	4	1,5	2,31
114.	0,75	0	0,33	0	0	0	0	0	0	0,08
115.	1	1	1	1,33	1	1	1	2	1	1,15
116.	4	3,33	3,66	4,33	4,33	4,5	4	5	4	4,12
117.	4	3,33	3,66	4,33	4,33	4,5	4	5	4	4,12
118.	4	3,33	3,66	4,33	4,33	4,5	4	5	4	4,12
119.	4	3,33	3,66	4,33	4,33	4,5	4	5	4	4,12
120.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
121.	2,5	3	4	2,33	3	3	3,5	4	3,5	3,2
122.	2,66	3	2,33	2,67	2	3,5	2	0,5	3	2,41
123.	1,75	2	1	1,16	1,67	1,5	0,5	1	1,5	1,34
124.	3,25	3,67	4	3,33	3,33	3	3	3,5	3	3,34
125.	3,5	3,5	3,67	2,34	2,67	3	4	2,5	2,5	3,08
126.	3,25	3	3,67	1,33	2,33	0	2,5	-2	3	1,9
127.	2,25	3,66	2	1,33	3	3,5	4	2,5	3,5	2,97
128.	2,25	3,66	1,66	3,66	3,33	5	1	4	5	3,28
129.	0,5	3	1,66	2,66	1,33	1	2	3	2	1,79

130.	3,25	3	3,67	1,67	2,33	-5	2,5	-2	3	1,27
131.	2,75	4,33	2,66	3,5	3,66	5	3,5	4,5	3,5	3,71
132.	2,75	4,33	2,66	3,5	3,66	5	3,5	4,5	3,5	3,71
133.	4,25	5	3,33	3,33	2,66	4	3	4	4	3,73
134.	3,5	3,3	4	3,33	3,67	3,5	2,5	3,5	4,5	3,53
135.	5	4,66	4,33	3,33	2,66	3	4	4	4	3,88
136.	4	3,67	2,34	3,17	3,67	3	2,25	3	3,5	3,18
137.	2,25	2,66	2,66	3,16	3	2,5	2	3,5	3	2,74
138.	4	4	4	2,83	5	2	4	5	4	3,65
139.	2	2,66	2,33	2,67	4,33	4,5	2	4,5	4,5	3,28
140.	2,5	1,6	2,3	3	2,66	2,5	2,5	2	1	2,24
141.	2,25	2	2,67	2	2,33	1,5	1,5	1,5	1,5	1,92
142.	4	4	3,33	3,67	4	3,5	3	3,5	2,5	3,44
143.	3,5	4	2	2,38	2,67	3	4	2,5	2,5	2,94
144.	3,5	3	2,33	4,17	2,66	4	4	2,5	4	3,46
145.	2	4,67	4,67	4,5	4,33	4	4	3,5	4,5	4,02
146.	2,5	1,67	5	-1,67	1,67	2	-2,5	0	5	1,57
147.	2	2,67	1,67	1,17	3	2	2	2	2,5	2,11
148.	2,5	4,67	4	4	4,67	5	3	2	4	3,76
149.	4	5	2	-5	-5	4	3	1	5	1,56
150.	0	1,67	1,67	-1,83	-3	-5	5	-5	0	-0,72
151.	4,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-
152.	4,5	3,33	4	4	4	3	3	3	3	3,54
153.	4,5	3,33	4	4	4	3,5	4	3	4	4,25
154.	3,5	3	3	3,5	3	4	3,5	4	3,5	3,44
155.	3,5	3,3	3	3,5	3	4	3,5	4	3,5	3,47
156.	4	4,66	4	3,66	4	4	3,5	4	4	3,98
157.	3	4	2,33	3,66	2,33	4	4	4,5	5	3,64
158.	3,5	4	2,66	4,17	4	4,5	1,5	4	4	3,59
159.	4,25	3,67	3,33	3,83	4,33	4	4	5	5	3,60
160.	2	2,67	2	2,67	2,67	3	2	3	3	2,56
161.	3	4	2,67	3,5	3	2	2	2,5	4	2,96
162.	1,75	2,67	2	2	2	3	2	2	2	2,16
163.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164.	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
165.	3,25	5	1	2,5	2,33	5	4	4	3	3,34
166.	4	3,67	3,67	4,33	3,33	4	3	4	4	3,78
167.	4,25	2,66	4,33	4,33	4	5	4,5	5	4,5	4,28
168.	-2	2,33	2	3,66	3,33	-0,5	0	0	4	1,43
169.	1,75	5	2,33	3,16	2,33	4	5	2	5	3,39
170.	1,75	5	2,33	3,16	2,33	4	5	2	5	3,39
171.	1,25	4,66	3,33	4,16	4	5	2	2	5	3,49
172.	2,25	5	3,33	4,16	5	5	3	2,5	2,5	2,53
173.	3,25	3	5	3,67	1,67	5	4,5	5	3	3,79
174.	2,75	1,33	2,33	2,5	2,33	2	2	2,5	3,5	2,36
175.	3,25	3	1	1,33	2,33	0	0	-2	3	1,32
176.	2,25	3,67	0	2,17	2,33	3	3	1,5	1,5	2,16
177.	1,5	2	2,33	1,33	1,67	2,5	2	2,5	1	1,87
178.	3	4	3	3,17	2,67	3	2	3,5	4,5	3,2
179.	2,25	2,33	2,67	2	2,33	3	2,5	3	1,5	2,4
180.	3,25	4	2,33	3,83	2,33	3,5	3	4	4	3,36
181.	3,5	4,67	2,67	4,5	-	-	-	-	-	-
182.	3,75	5	4,67	4,83	5	5	3	2,5	2,5	4,03
183.	0	2,67	0,33	0,5	2,67	-5	1	-5	-1	-0,43
184.	4	2,67	3,33	3,33	4,66	4	3,5	4,5	4	3,78
185.	3,25	2	2,33	3	2,66	2	2,5	2,5	3	2,58
186.	1,25	1,33	2	2	1	1	2	2	2	1,62
187.	1,75	1,67	2	1,67	1,33	1	2	1	3,5	1,79
Total	486,66	581,28	502,71	526,66	522,70	588,50	494,75	496,50	601,50	526,54
Media	2,67	3,19	2,76	2,89	2,87	3,23	2,72	2,73	3,30	2,89
Criteriul general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Numărarea rezultatelor Testului CAF

Nr.	- 5	0	1	2	3	4	5
1.1	3	6	20	33	33	48	40
1.2	4	1	14	38	36	47	43
1.3	7	15	21	24	39	43	35
1.4	24	17	18	34	31	43	16
2.1	7	2	15	35	42	41	41
2.2	2	0	15	24	52	47	43
2.3	3	0	13	28	42	56	39
3.1	3	10	20	32	45	38	34
3.2	6	7	11	44	43	53	19
3.3	7	7	10	51	47	35	25
4.1	9	4	20	39	36	47	26
4.2	4	2	5	46	41	36	46
4.3	5	1	19	33	44	57	21
4.4	8	8	13	17	36	42	45
4.5	7	4	18	28	44	58	20
4.6	6	3	15	29	41	45	42
5.1	4	3	20	36	50	45	23
5.2	6	2	12	41	50	44	25
5.3	5	4	11	40	39	52	29
6.1	8	1	14	20	47	56	34
6.2	7	1	9	27	47	48	38
7.1	4	14	10	42	55	39	14
7.2	4	6	15	34	40	49	15
8.1	10	4	14	25	44	49	29
8.2	7	14	12	30	38	46	28
9.1	3	3	7	22	45	66	31
9.2	6	6	9	17	39	61	41
Total	169	145	380	869	1146	1291	842
%	3,49	2,99	7,84	17,95	23,67	26,66	17,39
Nota	- 5	0	1	2	3	4	5

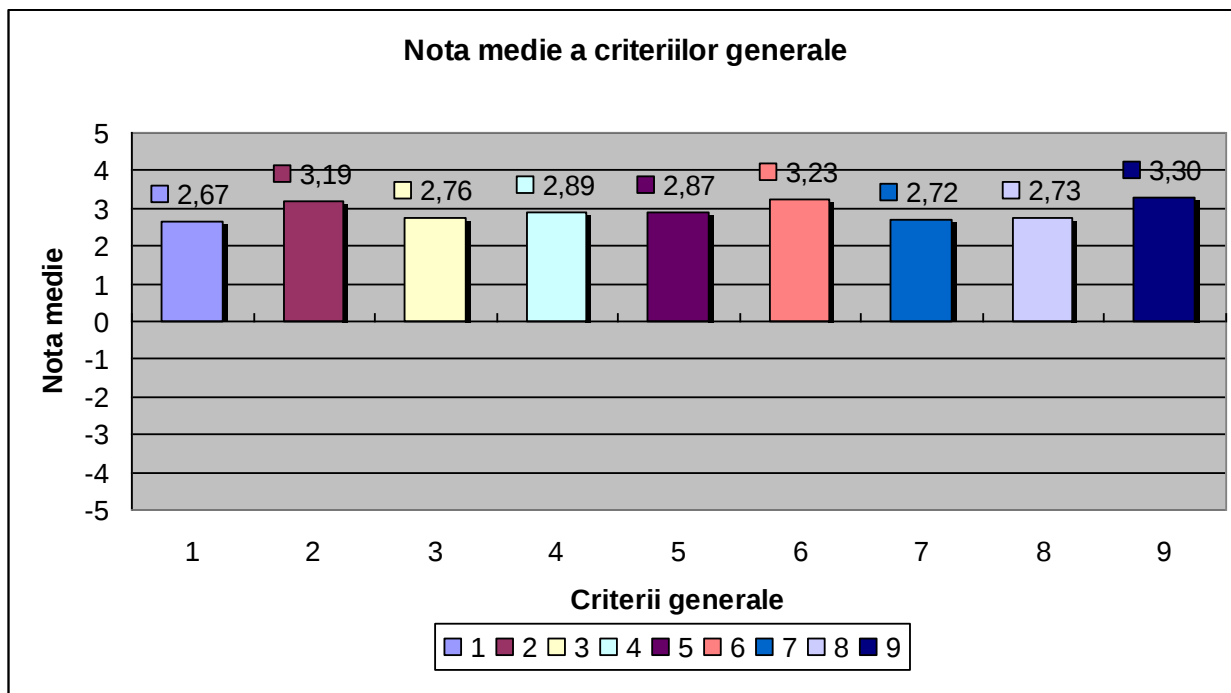
La fiecare criteriu specific **din Testul CAF**, a fost acordată o notă în funcție de încadrarea răspunsului fiecărui participant într-una din următoarele situații, după cum a avut cunoștință:

SITUAȚIA (raportată la fiecare criteriu specific)	Nota	Numar răspunsuri	%
NU ȘTIU SĂ RĂSPUND	- 5	169	3,49
Nu există - acțiune sau proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	0	145	2,99
Plan de acțiune – a fost definit	1	380	7,84
Plan de acțiune – definit și pus în aplicare	2	869	17,95
Plan de acțiune – definit, pus în aplicare + realizare monitorizată	3	1146	23,67
Plan de acțiune – definit, pus în aplicare, realizare monitorizată + acțiuni corective	4	1291	26,66
<u>Definirea</u> unui plan de acțiuni, <u>aplicarea</u> , <u>monitorizarea</u> și <u>adaptarea realizării</u> lui fac parte dintr-un ciclu permanent – proces de ameliorare continuă	5	842	17,39

Total participanți = 187

din care: 182 teste valide și 5 teste neterminate (și neluate în calculul mediilor)

Evaluare rezultate Test CAF pentru municipiul SLATINA



Nr.	Criteriul general	Nota medie
1	Nivelul de conducere și rolul său	2,67
2	Strategie și planificare	3,19
3	Gestiunea resurselor umane	2,76
4	Partenariate și resurse	2,89
5	Gestiunea proceselor și a schimbării	2,87
6	Finalitati legate de beneficiari prin evaluarea satisfactiei si rezultatelor	3,23
7	Finalitati legate de beneficiari prin evaluarea motivarii si rezultatelor personalului	2,72
8	Rezultatele legate de societate	2,73
9	Rezultatele cu privire la performanțele cheie	3,30

Nota medie, la fiecare criteriu general, a fost calculată ca medie a notelor acordate la fiecare criteriu specific, potrivit schemei de punctare din test.

Municipiul Slatina

„Formare și dezvoltare profesională în sprijinul creșterii eficacității administrației locale”, Cod SMIS 20832

Proiectul este cofinanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN, prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013

Slatina, Strada Mihail Kogălniceanu, nr. 1, județul Olt

Telefon 0249439377, fax 0249439336,

E-mail: pms_it@primariaslatina.ro

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

Editat de

SC PERFORM CENTER SRL
Calea Crângași, nr. 56, Sector 6, București
Tel/fax: 021 315 33 68, e-mail: office@performcenter.ro
www.performcenter.ro

martie 2014