



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020



Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



www.poca.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică

Material realizat în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, cod SMIS 119957 (SIPOCA 136), cofinanțat de Uniunea Europeană din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.


Competența face diferența!



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



Prezentul document a fost elaborat și predat în temeiul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică”, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BIRD) la data de 31 ianuarie 2018. Prezenta propunere de ghid reprezintă prima parte a Livrabilului 5.3 din Rezultatul 5 din cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile (RAS) privind Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane (MRU) din Administrația Publică din România, semnat între Guvernul României (GR) și BIRD.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document în lipsa permisiunii acordate în acest sens poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Secretariatului General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, sector 1, București, România), fie (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, Et. 6, Sector 2, București, România).

LISTA DE ACRONIME

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
CA	Codul Administrativ
CG	Centrul Guvernului
CNCISCAP	Comitetul național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice
GR	Guvernul României
IP	Indicatori-cheie de performanță
L&D/Î&D	Învățare și dezvoltare
MRU	Managementul resurselor umane
O.U.G.	Ordonanță de Urgență a Guvernului
PRP	Plan de redresare a performanței
PSI	Plan strategic instituțional ¹
RAS	Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile
ROF	Regulament de organizare și funcționare
SCAP	Strategia pentru consolidarea administrației publice
SCIM	Sistemul de control intern managerial
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SGG	Secretariatul General al Guvernului

¹ Definit prin HG 1807/2006 și HG 158/2008

MULȚUMIRI

Acest raport a fost elaborat de o echipă a Băncii Mondiale condusă de Carolina Rendon (Coordonator al echipei de proiect) și Zahid Hasnain, din care au făcut parte Dimitrie Miheș, Marius Merlușcă și Ioana Dorobanțu.

De asemenea, echipa ar dori să mulțumească și lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), d-nei. Tatiana Proskuryakova (Director de Țară), echipei de operațiuni ECA Governance și echipei de portofoliu din Biroul Băncii Mondiale din România, pentru tot sprijinul acordat, pentru îndrumări și asistență.

De asemenea, echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) pentru colaborarea constructivă, precum și altor instituții guvernamentale care au participat în mod activ la interviurile și grupurile tematice organizate.

CUPRINS

Domeniul de aplicare	12
1. Performanța și procesul de management al performanței	14
1.1. Obiectivele unui sistem de management al performanței.	14
1.2. Percepții greșite privind definirea și aplicarea managementului performanței.	17
2. Calendarul ciclului de management al performanței	19
3. Ciclul de management al performanței	21
3.1. Pregătirea pentru ciclul de management al performanței	21
3.1.1. Definirea obiectivelor strategice/generale ale instituției pentru anul următor	22
3.1.2. Comunicarea internă a obiectivelor strategice ale instituției.	24
3.2. Definirea și planificarea performanței	25
3.2.1. Stabilirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice)	25
3.2.2. Identificarea decalajului de competențe legat de îndeplinirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice).	27
3.2.3. Stabilirea obiectivelor individuale	30
3.2.4. Discuția de agreare a obiectivelor individuale	35
3.2.5. Planificarea pentru performanță și pentru dezvoltarea competențelor individuale	40
3.2.6. Validarea obiectivelor la nivel de compartiment și instituțional.	43
3.3. Susținerea performanței ridicate.	45
3.4. Revizuirea performanței intermediare	49
3.4.1. Autoevaluarea performanței intermediare	49
3.4.2. Revizuirea de către manager a performanței intermediare ale subalternilor	50
3.4.3. Discuția de revizuire a performanței intermediare între manager și subalterni	52

3.5.	Evaluarea anuală a performanței.	54
3.5.1.	Autoevaluarea performanței anuale	56
3.5.2.	Analiza și evaluarea performanței subalternilor de către manageri	57
3.5.3.	Discuția de evaluare a performanței între manager și subaltern. .	63
3.5.4.	Calibrarea rezultatelor evaluării performanței	67
3.5.5.	Decizii pe baza evaluării performanței	71
3.5.6.	Măsurile formale de remediere a performanței slabe	76
4.	Rolul propus al compartimentului de RU în procesul de management al performanței	80
4.1.	Organizare și implementare	80
4.2.	Îndrumare și consiliere	82
4.3.	Comunicare internă	84
4.4.	Rezolvarea conflictelor și facilitarea colaborării	84
4.5.	Gestionarea și arhivarea informațiilor	85
4.6.	Elaborarea și coordonarea planurilor de formare și dezvoltare la nivel de instituție.	86
4.7.	Îmbunătățirea procesului de management al performanței	86
5.	Anexe	89
5.1.	Formular de definire, planificare și evaluare a performanței	89
5.2.	Formular de revizuire a rezultatelor intermediare	98
5.3.	Descrierea notelor de performanță	99
5.4.	Ghid de autoevaluare a performanței.	101
5.5.	Formular pentru planul de dezvoltare individuală (exemplu)	103
5.6.	Formular de plan de redresare a performanței (exemplu)	105
5.7.	Formular de feedback la performanță	107
5.8.	Competențe evaluate la nivel de execuție și la nivel de conducere . . .	108
5.9.	Posibili indicatori-cheie de performanță pentru a evalua și urmări în timp performanța sistemului de management al performanței	109

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Principalele obiective ale sistemelor de management al performanței	14
Figura 2. Legătura între factorii de succes pentru un sistem de MP	17
Figura 3. Ciclul și etapele procesului de management al performanței.	19

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Etapele și sub-etapele ciclului de management al performanței	20
------------------------------------------------------------------------------------	----

GLOSAR

Alinierea obiectivelor - definit ca procesul de management strategic de a corela obiectivele organizaționale cu obiective la nivel de compartiment și, în cele din urmă, cu obiectivele individuale ale angajaților, cu scopul de a direcționa eforturile angajaților către îndeplinirea priorităților organizaționale.

Autoevaluare - o evaluare proprie a gradului de atingere a obiectivelor asumate și a nevoilor de dezvoltare a competențelor proprii în scopul obținerii unei performanțe superioare.

Cadru de competențe - un model în care competențele sunt identificate și definite în termen de comportamente așteptate pentru a atinge performanță individuală și instituțională excelentă. În același timp, este și un instrument de management care, potențial, integrează toate procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, salarizare etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.²

Calibrarea rezultatelor evaluării performanței - în sens larg este un proces prin care se asigură că standardele folosite de manager în evaluarea performanței personalului din subordine sunt bine definite și respectate. În contextul actual, exercițiul calibrării rezultatelor evaluării performanței este așteptat să se țină în fiecare instituție publică doar pentru evaluările performanței conducătorilor de structuri interne, de către o comisie formată din cel puțin conducerea politică a instituției, înaltul funcționar public la cel mai înalt nivel ierarhic și, conducătorul structurii responsabile de resurse umane.

Ciclu de management al performanței - se referă la succesiunea etapelor din procesul de management al performanței și sublinierea caracteristicii procesului de a fi ciclic, de regulă cu o frecvență anuală, cu repetarea etapelor în perioade distincte din an.

Competență - un set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant). Conceptul de „competență” va fi utilizat în acest document numai cu sensul de mai sus și trebuie diferențiat de

² Op de Beeck, Sophie & Hondelghem, Annie (2010b) „Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration”, Paper for the IRSPM Conference 2010, Berne, Switzerland

alte interpretări des întâlnite, precum: o autoritate și o responsabilitate acordată din afară (de către altcineva sau de către o instituție), pentru a avea dreptul de a efectua anumite activități sau a avea jurisdicție.

Conducător de structură internă - funcționarul sau funcționarii publici de conducere la cel mai înalt grad ierarhic din cadrul unei structuri funcționale - în general director general (adjunct), director (adjunct) și echivalentul lor.

Contestație la rezultatele evaluării performanței - un proces formal de contestare a modului în care a fost evaluată performanța unui subaltern de către un manager la finalul unui ciclu al procesului de management al performanței.

Controlul performanței - activitate managerială de observare, analiză și intervenție în activitatea subordonaților cu scopul de a îmbunătăți performanța.

Decalaj de competențe - diferența dintre competențele de care are nevoie o instituție publică pentru a-și îndeplini obiectivele strategice și cele pe care le are personalul instituției în prezent.

Dezvoltarea performanței - activități manageriale cu scop specific de a dezvolta performanța. Aceste activități pot fi de două categorii: *de organizare a activității* - prin stabilire de roluri și atribuții, trasare sarcini, alocare de resurse, schimbarea sau adaptarea unor procese sau proceduri de lucru și prin *dezvoltarea competențelor angajaților* - prin feedback, coaching, îndrumare sau supervizarea acțiunilor de instruire, printre altele.

Evaluarea performanței - proces prin care personalul de conducere verifică și stabilește gradul de îndeplinire a obiectivelor de performanță ale personalului din subordine, comparându-se ceea ce s-a obținut versus ceea ce a fost stabilit ca obiective.

Feedback la 360 de grade - în contextul managementului performanței, un instrument prin care li se cere colegilor, subordonaților și superiorilor unui angajat, precum și altor factori implicați în munca acestuia din urmă, să furnizeze informații despre performanța angajatului respectiv.

Indicatori de performanță - informații calitative sau cantitative prin care se pot măsura obiectivele de performanță individuale.

Managementul performanței - un cadru integrat pentru planificarea și definirea, monitorizarea, capacitatea și dezvoltarea, măsurarea și evaluarea, precum și recompensarea (sau sancționarea) performanței angajaților.


Manager - angajat în sectorul public care exercită în mod explicit și formal o funcție de conducere; poate fi funcționar public sau angajat contractual.

Obiective de dezvoltare - obiective referitoare la dezvoltarea competențelor angajaților. Acest tip de obiective se stabilesc în mod special atunci când apare o nevoie critică de instruire fără de care anumite obiective instituționale nu pot fi atinse (ex: implementarea unor noi sisteme de lucru) și pentru personalul debutant sau care încep un nou tip de activitate.

Performanța - se referă la ceea ce se obține în urma unei activități, respectiv rezultatul acelei activități. De cele mai multe ori termenul se folosește pentru a sublinia un rezultat bun sau deosebit al activității. În funcție de cine este produsă performanța putem vorbi de: performanță individuală, performanță de echipă, performanța unei structuri cum ar fi compartimentele sau direcțiile, performanța unei instituții sau performanța unui sector de activitate. Performanța se consideră în funcție de obiective definite prin indicatori și nu față de activitatea în ansamblu, evaluată generic, a unui angajat sau a unui grup de angajați. Cu alte cuvinte, nu putem vorbi de performanță în lipsa obiectivelor sau a indicatorilor.

Plan formal de redresare a performanței - un instrument structurat de adresare, prin măsuri imediate și etapizate, a performanței slabe a unui angajat și de documentare formală a pașilor urmați și rezultatele atinse de acesta pentru adresarea problemelor identificate.

Ponderarea obiectivelor - presupune stabilirea nivelului relativ de importanță a obiectivelor individuale pe care un angajat trebuie să le realizeze într-un an. Ponderarea are rolul de a sublinia ce obiective sunt mai importante astfel încât să li se acorde de către angajați prioritate sporită. De exemplu, pentru cineva care are 5 obiective anuale de realizat, acestea pot fi ponderate diferit: unul de 40%, unul



de 30% și trei de 10%. Astfel, performanța va fi evaluată după o medie ponderată determinată de importanța fiecărui obiectiv.

Revizuirea performanței intermediare - o discuție formală între manager și subalterni, la mijlocul unui ciclu al performanței, cu privire la progresele înregistrate în îndeplinirea obiectivelor de lucru stabilite pentru acesta din urmă.

Sistemul de management al performanței - SMP - se referă la sistemul general ce asigură baza procesului de management al performanței (intrări, operațiuni, ieșiri). Expresia este folosită atunci când vrem să subliniem relația cu alte sisteme sau procese organizaționale (de exemplu, cu procesul organizațional de planificare strategică, cu sistemul de recompense și sancțiuni, cu cel de instruire și dezvoltare, cu sistemul de promovare sau de gestiune a carierei).

Domeniul de aplicare

Prezenta propunere de ghid reprezintă prima parte a Livrabilului 5.3.³ din Rezultatul 5⁴ din cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile (RAS) privind Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane (MRU) din Administrația Publică din România (în continuare, RAS MRU), semnat între Guvernul României (GR) și BIRD. Această propunere de ghid a fost dezvoltată pe baza analizei și a recomandărilor propuse în Livrabilul 5.1.⁵ din Rezultatul 5 al RAS MRU privind îmbunătățirea cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici din administrația centrală și teritorială din România. Atât modificările propuse în livrabilul 5.1. la cadrul existent de management al performanței, cât și prezentul ghid care dezvoltă aspectele operaționale ale acestor recomandări, vin ca urmare a direcției strategice trasate prin Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP) 2014-2020 și prin Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020, ce au subliniat necesitatea unui nou cadru și a unor noi instrumente de management al performanței pentru funcția publică.

Prezenta propunere de ghid vine în sprijinul responsabililor de resurse umane din administrația publică din România de a implementa și a asigura buna funcționare a cadrului propus de management al performanței individuale la nivelul instituției de care aparțin. Astfel, propunerea de ghid detaliază procedurile, procesele și normele metodologice pe care instituțiile, prin compartimentele lor de RU, trebuie să le introducă și să le aplice în instituție pentru a putea folosi cadrul propus de management al performanței. Elementele descrise în această propunere de ghid se pot aplica funcționarilor publici de execuție și conducere (cu excepția categoriei înalților funcționari publici), atât cei definitivii, cât și cei aflați în perioada de probă⁶ și care exercită temporar funcții, din administrația publică din România. La decizia ordonatorului de credite, acestea pot să fie folosite și pentru alte categorii de personal din instituție.

Cadrul propus de management al performanței funcționează în strânsă legătură cu noul cadru de competențe propus pentru funcția publică,⁷ precum și

3 Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței. A doua parte constă într-un ghid care să ajute managerii să utilizeze cadrul propus de MP pentru a-și motiva subalternii.

4 Sistemul de management al performanței.

5 Analiza sistemului de management al performanței.

6 Aplicabil doar în cazul în care legislația aferentă managementului performanței va prevedea o perioadă de probă pentru toți funcționarii publici, în locul perioadei de stagiu prevăzută în prezent prin OUG 57/2019 privind Codul Administrativ doar pentru funcționarii publici în grad profesional de debutant (conform recomandărilor Livrabilului 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU).

7 Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe”, 2020, dezvoltat în cadrul MRU RAS.

cu noul model de recrutare propus în funcția publică.⁸ Totodată, bunele practici pentru manageri în managementul performanței sunt detaliate într-o propunere distinctă de ghid, dezvoltată sub Rezultatul 5 al MRU RAS. Așadar, prezentul ghid trebuie consultat și utilizat împreună cu:

- Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane (dezvoltat sub Livrabilul 2.2 Ghiduri și proceduri MRU, ce face parte din Rezultatul 2 Manual de proceduri MRU al MRU RAS);
- Manualul privind recrutarea în funcția publică (dezvoltat sub Livrabilul 4.1 Definirea unui model pentru concursul național, ce face parte din Rezultatul 4 Sistemul de recrutare al MRU RAS)
- Ghidul privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței, ce face parte din Rezultatul 5 Sistemul de management al performanței al MRU RAS).

Structura prezentei propuneri de ghid reflectă secvențierea logică a etapelor ciclului propus de management al performanței. Această propunere de ghid descrie activitățile ce trebuie derulate, precum și rezultatele așteptate, pentru fiecare etapă a ciclului, împreună cu responsabilitățile principale ale categoriilor de actori cheie implicați (e.g., conducători de instituție și de structuri interne, personal de conducere, personal de execuție și compartimente de resurse umane). O secțiune distinctă este dedicată detalierii rolului pe care compartimentele de resurse umane ar trebui să îl îndeplinească de-a lungul cadrului propus de management al performanței. Astfel, documentul este structurat după cum urmează:

- **Capitolul 1** - prezintă o vedere de ansamblu a principalelor elemente care caracterizează un sistem eficace de management al performanței;⁹
- **Capitolul 2** - trasează calendarul pentru fiecare etapă a ciclului propus de management al performanței;
- **Capitolul 3** - prezintă instrucțiuni procedurale detaliate privind modul în care ar trebuie să se deruleze fiecare etapă a ciclului propus de management al performanței. Etapele incluse sunt (i) etapa de pregătire, (ii) etapa de planificare

⁸ Conform Strategiei privind Dezvoltarea Funcției Publice 2016-2020 și prevăzute prin OUG 57/2019 privind Codul Administrativ.

⁹ Conform concluziilor din Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU.

a performanței, (iii) etapa continuă de sprijinire a angajaților, (iv) revizuirea performanței intermediare, și (v) evaluarea anuală a performanței;

- **Capitolul 4** - descrie rolul pe care compartimentele de RU ar trebui să-l îndeplinească în procesul propus de management al performanței.

1. Performanța și procesul de management al performanței

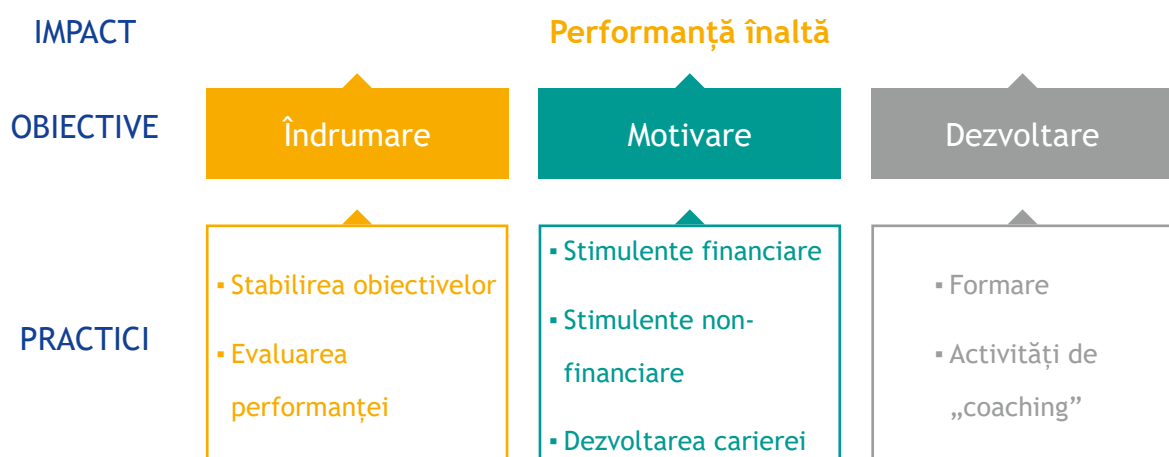
1.1. Obiectivele unui sistem de management al performanței

Principalele obiective ale sistemelor de management al performanței (MP) sunt să îndrume, să motiveze și să dezvolte angajații cu scopul creșterii performanței la locul de muncă (a se vedea Figura 1).

Îndrumarea necesită stabilirea unor obiective individuale și ținte clare, ce pot fi atinse și care sunt legate de obiectivele instituționale. În plus, realizarea acestor obiective trebuie monitorizată și evaluată.

Motivarea în contextul sectorului public se poate realiza prin oportunități de carieră, precum și prin stimulente financiare și non-financiare. Pentru a capacita personalul să realizeze performanțe înalte, sistemele de MP avansate facilitează dezvoltarea aptitudinilor și competențelor angajaților prin cursuri de formare și activități de „coaching” la locul de muncă.

Figura 1: Principalele obiective ale sistemelor de management al performanței



Sursa: Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU

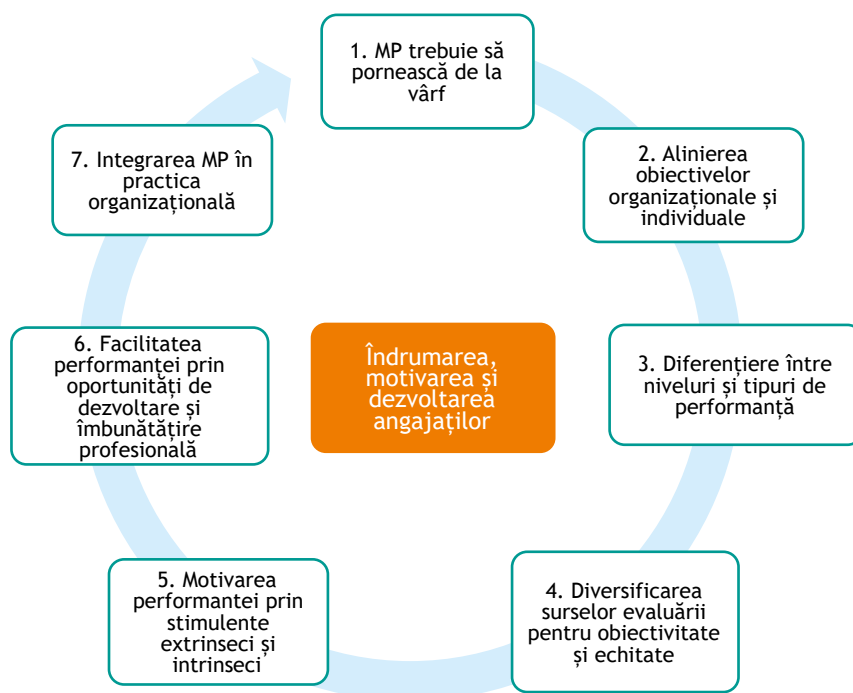
Pentru a realiza aceste obiective, sistemul de MP trebuie să integreze și demonstreze încontinuu următorii factori de succes:

- 1. Conducerea de la nivel înalt a organizațiilor trebuie să conducă prin exemplu procesul de MP.** Înalții funcționari publici și alți manageri de top din organizații publice trebuie să treacă printr-un ciclu de MP mai riguros și cuprinzător, care include și evaluarea contribuției lor la obiectivele organizaționale și la managementul performanței în organizația lor.
- 2. Angajații sunt la curent și înțeleg modul în care obiectivele lor individuale contribuie la realizarea obiectivelor organizațiilor din care fac parte.** Altfel spus, sistemul de management al performanței individuale este integrat cu sistemele de management al performanței organizaționale, inclusiv cu planificarea strategică.
- 3. Sistemul de MP capacitează și încurajează managerii să diferențieze între niveluri de performanță a angajaților, luând în considerare tipul activităților pe care angajații le desfășoară.** Posibile măsuri de a realiza acest lucru sunt programe de instruire în evaluarea performanțelor pentru manageri și sesiuni de calibrare a rezultatelor evaluării performanței ținute între manageri, precum și criterii riguroase de acordare a notelor mari în evaluare, în unele cazuri chiar distribuție forțată a notelor sau cote pentru acordarea celor mai mari note în evaluare. De asemenea, performanța deosebită nu este deseori comparabilă între tipurile de posturi. Performanța unui angajat în anumite posturi (ca de exemplu cele care cuprind activități precum furnizare de servicii de primă linie sau procesarea petițiilor) se poate măsura și evalua prin criterii cantitative de performanță (e.g. număr de petiții procesate, număr de inspecții derulate). Dar chiar și în aceste cazuri, evaluarea trebuie să ia în calcul și complexitatea cazurilor și impactul mediului extern. În alte tipuri de posturi (precum dezvoltare de politici publice, coordonare, etc.), munca nu poate fi standardizată, iar rezultatele finale ale muncii pot fi doar rareori atribuite titularului postului, în contextul în care ele sunt condiționate de mediul extern. Pentru aceste posturi nu pot fi definiți indicatori de performanță cu totul cantitativi și standardizabili. Sistemul de MP nu poate să elimine judecata managerilor în evaluarea performanței, dar trebuie să asigure că aceștia diferențiază adecvat între niveluri de performanță rezultate din activități comparabile sau diferite ca natură.

4. **Sistemul de MP îmbunătățește capacitatea managerilor de a evalua obiectiv performanța subalternilor.** Cu toate acestea, niciun sistem nu poate asigura o evaluare complet obiectivă. Sistemele eficiente de MP capacitează managerii să-și minimizeze erorile de judecată când evaluează performanța angajaților, de exemplu prin cerințe obligatorii de participare la programe de formare specializate și/sau prin stabilirea unor structuri ajutătoare (precum comisiile de calibrare a rezultatelor evaluării). De asemenea, aceste sisteme pun la dispoziția managerilor instrumente adecvate (precum date administrative, feedback din partea omologilor sau a clienților) pentru a se asigura că aceștia evaluează performanța angajaților într-un mod cât mai cuprinzător posibil. Pentru manageri, se folosesc și evaluări din surse multiple (cum ar fi evaluări de tip 360° sau 180°, care includ și un element de evaluare și feedback de jos în sus). Luate împreună, aceste funcționalități îmbunătățesc judecata evaluatorului și nu încearcă să se substituie ei.
5. **Sistemul de MP motivează angajații prin stimulente intrinseci și extrinseci.** Stimulentele financiare, cum ar fi promovări și creșteri salariale, sau sancțiuni financiare și eliberări din funcție, apelează la motivarea extrinsecă. Acestea pot fi eficiente doar în anumite condiții și numai dacă sunt stabilite în prealabil măsuri adecvate pentru a se asigura că primele sunt acordate transparent și sunt legate de performanțe demonstrate. Stimulentele non-financiare apelează la motivația intrinsecă, și includ, printre altele, o atmosferă de muncă plăcută și spirit de echipă, noi provocări, mobilitate, dezvoltare personală și profesională, și recunoaștere socială/apreciere publică.
6. **Angajații sunt pregătiți pentru performanță înaltă prin oportunități adecvate de dezvoltare.** Cadrul de MP oferă o structură pentru dezvoltarea angajaților prin mobilitate, prin cursuri de formare și oportunități informale de a învăța. De asemenea, performanța inadecvată a angajaților este adresată într-un mod etapizat, ce oferă angajaților posibilitatea de a lucra cu managerul lor pentru a se îmbunătăți. Managerii, la rândul lor, sunt formați și încurajați să ofere angajaților feedback constructiv despre cum să-și îmbunătățească performanța, inclusiv prin folosirea oportunităților de dezvoltare disponibile, conform nevoilor angajaților.
7. **Managementul performanței este recunoscut drept un proces fundamental pentru organizație și este corelat cu alte procese organizaționale cheie, în mod**

special cu planificarea strategică. Sistemul și procesele conexe sunt promovate public de către conducerea organizației drept priorități organizaționale. De asemenea, eficacitatea sistemului în a îmbunătăți performanța angajaților este analizată în mod constant de către compartimentele de RU, de exemplu prin sondaje de percepție și consultări în rândul angajaților.¹⁰ Compartimentele de RU întreprind acțiuni pe baza constatărilor și lucrează împreună cu conducerea organizației pentru a îmbunătăți sistemul să îndeplinească nevoile instituționale. Acești factori de succes sunt prezentați vizual în Figura 2 de mai jos.

Figura 2: Legătura între factorii de succes pentru un sistem de MP



Sursa: Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU

1.2. Percepții greșite privind definirea și aplicarea managementului performanței

Anumite percepții greșite, întâlnite frecvent în rândul managerilor, a personalului subordonat și a conducătorilor de instituție, pot afecta negativ implementarea cu succes a sistemelor de management al performanței. Printre aceste percepții se regăsesc următoarele:

Managementul performanței este o procedură a compartimentului de RU: specialiștii RU pot fi considerați un fel de custode al sistemului de management al

¹⁰ A se vedea Anexa 5.9. din prezentul ghid pentru posibili indicatori-cheie de urmărit pentru evaluarea eficacității sistemului de management al performanței.

performanței prin rolul lor de comunicatori, mediatori, îndrumători și gestionari ai informațiilor transmise și colectate în procesele de managementul performanței. De asemenea, sistemul de management al performanței poate fi considerat ca o coloană vertebrală pentru toate celelalte procese și sisteme de RU. În ciuda acestor caracteristici, managementul performanței este procesul managerial fundamental al unei organizații, de care răspund toți managerii din cadrul unei organizații și nu poate fi limitat la a fi doar un proces de RU. Astfel, fiecare personal de conducere are rolurile și responsabilități definite în cadrul procesului de management al performanței. Deci, putem spune că este un proces al tuturor managerilor, chiar dacă responsabilitatea față de funcționarea eficace a sistemului de management al performanței crește în funcție de nivelul ierarhic.

Managementul performanței este un proces administrativ: managementul performanței nu e doar un proces de colectare și raportare a informațiilor despre performanța și competențele angajaților sau „un proces de completare de formulare”. Managementul performanței cuprinde multe elemente, inclusiv cum motivăm angajații să își dezvolte performanța, cum dezvoltăm competențele angajaților pentru a atinge performanța așteptată, cum se orientează eforturilor angajaților asupra rezultatelor importante, despre planificarea activităților și a resurselor necesare performanței și despre definirea performanței înalte. De fapt, toate activitățile manageriale sunt cuprinse în procesul de management al performanței. Evident, cu cât experiența și competența managerului este mai mare cu atât cresc șansele ca procesul de management al performanței să fie de succes.

Managementul performanței înseamnă doar evaluarea performanței: evaluarea este doar o parte a procesului de management al performanței. Este într-adevăr, o etapă critică pentru că are un impact puternic asupra satisfacției profesionale și a carierei angajaților, dar nu este cea mai importantă. Evaluarea performanței este despre trecut pe când procesul de management al performanței în integralitatea lui este orientat spre viitor și anume spre creșterea și dezvoltarea performanței. Din acest considerent nu putem reduce managementul performanței doar etapa evaluării performanței.

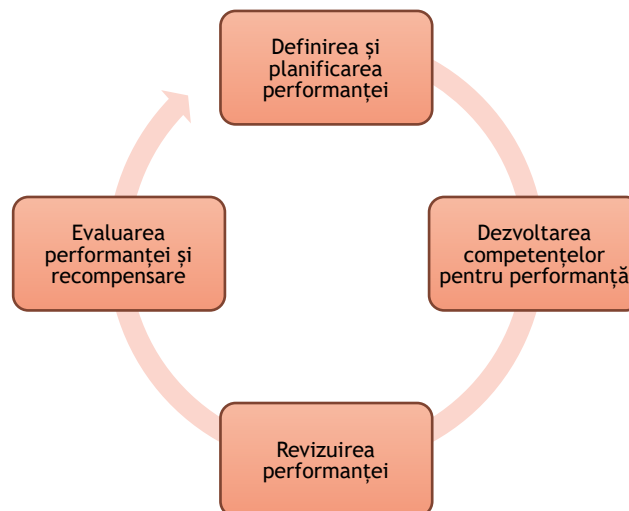
Înțelegerea greșită a procesului de managementul performanței îi limitează înțelesul și îi subminează utilitatea. Astfel, procesul este redus la a fi o procedură sau „un rău necesar” care consumă timp, care se desfășoară doar în anumite zile ale anului și/sau care este de responsabilitatea unui grup restrâns de persoane.

Aceste erori de interpretare pot crea atitudini nefavorabile în rândul angajaților privind ideea de management al performanței. Instituțiile publice, prin compartimentele lor de RU, pot preîntâmpina aceste riscuri prin sesiuni de orientare privind managementul performanței, adresate întregului personal, precum și prin instruirea specifică a managerilor în scopul dezvoltării competențelor acestora de *management al performanței și de dezvoltare a angajaților*.¹¹

2. Calendarul ciclului de management al performanței

Ciclul de management al performanței se referă la succesiunea etapelor din procesul de management al performanței, etape care se succed într-un ciclu anual în perioade distincte.

Figura 3: Ciclul și etapele procesului de management al performanței



Sursa: Elaborat de autor

Termenul de ciclu are și rolul de a întări ideea că managementul performanței este un proces continuu prin care performanța fiecărei persoane se aliază la obiectivele organizației, proces ce nu poate fi redus doar la niște activități punctuale care au loc într-o anumită perioadă a anului.

Reprezentarea schematică în 4 etape, sau de „motor în 4 timpi”, nu ar trebui să anuleze înțelegerea că managementul performanței trebuie să deruleze încontinuu, pe tot parcursul anului, având în vedere obiectivele sistemelor de management al performanței (îndrumarea, motivarea și dezvoltarea angajaților).

¹¹ Pentru mai multe detalii privind dezvoltarea competențelor în funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” (dezvoltat sub Livrabilul 2.2 Ghiduri și proceduri MRU, ce face parte din Rezultatul 2 Manual de proceduri MRU al MRU RAS).

Înainte de începerea fiecărui ciclu de management al performanței, este necesar să existe anumite precondiții în cadrul instituției, care facilitează buna funcționare a sistemului de management al performanței individuale. Îndeosebi, buna funcționare a sistemului de management al performanței individuale depinde de existența unor obiective strategice clar definite la nivelul organizației, care să fie comunicate și explicate tuturor angajaților. Această precondiție este integrată în modelul propus de ciclu al managementului performanței ca o etapă pregătitoare.

Tabelul 1: Etapele și sub-etapele ciclului de management al performanței

Etape	Sub-etape	Perioadă
Pregătirea pentru ciclul de management al performanței	Definirea obiectivelor strategice ale instituției pentru anul următor	1 noiembrie - 31 ianuarie
	Comunicarea internă a obiectivelor strategice	
Definirea și planificarea performanței	Stabilirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice)	1 februarie - 31 martie
	Identificarea decalajului de competențe	
	Stabilirea și agrearea obiectivelor individuale	
	Planificarea pentru performanță și pentru dezvoltarea competențelor individuale	
	Validarea obiectivelor	
Susținerea performanței ridicate	Dezvoltarea competențelor necesare performanței	pe tot parcursul anului
Revizuirea performanței intermediare	Autoevaluarea angajatului, a performanței și revizuirea performanței de către manager	1 iunie - 31 iulie
	Discuția de revizuire a rezultatelor intermediare	
Evaluarea anuală a performanței	Autoevaluarea și evaluarea performanței	1 ianuarie - 28/29 februarie
	Discuția de evaluare a performanței	
	Calibrarea rezultatelor evaluării performanței	
	Recompensarea/sanționarea performanței	

3. Ciclul de management al performanței¹²

3.1. Pregătirea pentru ciclul de management al performanței

Perioada de desfășurare: 1 noiembrie - 31 ianuarie

Etapa pregătitoare pentru ciclul de management al performanței constă în pregătirea și planificarea performanței instituției și a compartimentelor. Această etapă nu însumează exclusiv activități legate de stabilirea obiectivelor strategice și la nivel de compartiment și de comunicarea acestora. În realitate, este important ca din faza de pregătire a performanței, conducerea instituției și personalul de conducere, pentru stabilirea obiectivelor instituționale, să se raporteze la competențele existente în cadrul instituției și al compartimentelor pe care le coordonează.

Compartimentul de resurse umane este responsabil de coordonarea procesului de management al performanței, de comunicarea calendarului asociat ciclului de management al performanței și de sprijinirea managerilor și a personalului instituției în privința clarificării rolului și atribuțiilor lor în fiecare dintre etape.

Pentru managerii care participă pentru prima oară în cadrul procesului de management al performanței, organizația trebuie să le asigure:

- Clarificarea procesului, a scopului, a semnificația lui și a modului în care acesta reflectă și dezvoltă performanța individuală și de echipă - aici, rolul principal ar trebui să îi revină conducătorului structurii de care aparține managerul.
- Instruire adecvată referitoare la ceea ce au de făcut pentru îndeplinirea atribuțiilor în cadrul acestui proces - aici, rolul principal revine în special compartimentului de resurse umane care trebuie să asigure formarea managerilor în acest sens, indiferent că se realizează cu mentori sau formatori interni sau externi.

Instituția este pregătită pentru un ciclu de management al performanței dacă:

- Rolurile tuturor părților principale implicate în cadrul procesului (personal de conducere și de execuție, conducerea instituției, compartimentele tehnice și compartimentul de RU) sunt bine stabilite prin fișe de post, proceduri și reglementări interne;

¹² Necesitatea de a introduce schimbări la cadrul de management al performanței, așa cum este definit prin OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, precum și caracteristicile modelului de management al performanței descris în prezentul ghid, sunt fundamentate prin analiza și recomandările ce au reieșit din Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU.

- Managerii sunt instruiți cu privire la modul de acțiune în cadrul fiecărei etape a procesului, în special cel de a defini, evalua și dezvolta performanța și motivația personalului din sub ordine pentru a face performanță;
- Conducerea instituției validează și comunică prin circulare interne și/sau un calendar al etapelor procesului; și
- Există instrumente de lucru pentru fiecare din etapele procesului.

3.1.1. Definirea obiectivelor strategice/generale ale instituției pentru anul următor

Înainte de începerea unui nou ciclu de management al performanței, are loc o etapă pregătitoare în care conducerea instituției stabilește obiectivele strategice/generale și organizaționale ale instituției pentru anul următor, pe baza priorităților strategice existente și cerute la nivel de instituție (subliniate prin documente precum Planurile Strategice Instituționale).

Această etapă va trebui să debuteze înainte de închiderea unui ciclu anual de performanță, chiar dacă nu sunt disponibile ultimele date despre performanța anterioară sau despre execuția bugetară. Calitatea acestui proces de definire a obiectivelor strategice și operaționale ale instituției va seta implicit nivelul de eficacitate așteptată a procesului de management al performanței.

Elaborarea obiectivelor strategice este descrisă și formalizată în diferite acte normative și reprezintă direcția strategică pe care se va orienta întreaga activitate a instituției.¹³ În această etapă, viziunea și voința decidenților, precum și obligațiile pe care instituția trebuie să le îndeplinească, sunt cele care primează indiferent dacă există informații suficiente despre capacitatea instituției, în termeni de competențe, de a atinge acele obiective sau nu.

Aceste obiective strategice reprezintă baza de la care urmează să fie declinate obiectivele specifice la nivel de instituție, și în final, cele individuale ale angajaților.

Descrierea activităților:

Conducerea instituției și înalții funcționari publici, împreună cu conducătorii structurilor interne (inclusiv al compartimentului de RU), se întâlnesc pentru a analiza și discuta despre:

¹³ Pentru mai multe detalii referitoare la actele normative aplicabile pentru această etapă, a se consulta Secretariatul General al Guvernului (2018) „Manual de Implementare a Sistemului de Control Intern Managerial”, disponibil la <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf>

- Gradul de îndeplinire al obiectivelor strategice și la nivel de compartiment în ciclul anterior de management al performanței - cu date din rapoarte preliminare și estimări - corelate cu distribuția rezultatelor individuale ale angajaților din instituție obținute în ciclul anterior de management al performanței;
- Obiectivele strategice ale instituției și defalcarea lor în obiective specifice pentru următorul an (unde e cazul, în baza Planurilor Strategice Instituționale); și
- Gradul de realizare a planului de recrutare pe 3 ani¹⁴ sau nevoia de revizuire a acestuia pe baza noilor obiective instituționale;¹⁵

Rolul compartimentului de resurse umane

- Pregătește și prezintă un raport sintetic privind progresul în realizarea planului de recrutare pe 3 ani, precum și nevoile și propunerile de atragere de personal și de noi competențe pentru anul următor;

Rolul conducerii instituției:

- Stabilește obiectivele strategice și specifice ale instituției pentru anul în curs în conformitate cu obligațiile legale și direcțiile strategice sectoriale, conform documentelor strategice în vigoare;
- Comunică și explică aceste obiective la o întâlnire anuală cu personalul de conducere din cadrul instituției; și
- Avizează data până la care conducătorii de structuri vor formula și trimite conducerii instituției spre validare obiectivele la nivel de compartiment.

Rolul conducătorilor de structuri:

- Participă și contribuie cu conținut specific structurii pe care o reprezintă la întâlnirea anuală de stabilire a obiectivelor strategice și specifice; și
- Fac propuneri cu privire la data până la care vor formula și trimite conducerii instituției spre validare obiectivele la nivel de compartiment.

Rezultat așteptat: Un document strategic care trasează obiectivele instituției pentru anul în curs și contribuția fiecărei structuri interne la realizarea lor, pe baza priorităților strategice instituționale pe termen mediu și lung.

¹⁴ Așa cum este definit în OUG 57/2019 privind Codul Administrativ.

¹⁵ Pentru mai multe detalii referitoare la procesul de planificare strategică a forței de muncă și elaborarea planului de recrutare pe 3 ani, consultați „Manualul privind recrutarea în funcția publică”.

3.1.2. Comunicarea internă a obiectivelor strategice ale instituției

Unul dintre factorii care asigură funcționarea cu succes a procesului de management al performanței îl reprezintă transparența; de aceea, este important ca pe parcursul tuturor etapelor, personalul instituției să fie informat cu privire la performanța așteptată și cea obținută, stadiul în care se află obiectivele strategice ale organizației și modul în care acestea sunt defalcate până la nivel individual.

Descrierea activităților:

Conducerea instituției comunică misiunea instituției și obiectivele strategice agreeate pentru anul următor către tot personalul, anunțând concomitent, în parteneriat cu compartimentul de RU, începutul etapei de definire și planificare a performanței în instituție.

Rolul compartimentului de RU

- Redactează mesajul către personalul instituției care include informații despre misiunea și obiectivele strategice ale instituției pentru anul în curs, precum și calendarul anual al ciclului de management al performanței și responsabilitățile fiecărui participant. Mesajul ar putea să conțină obiectivele strategice ale instituției (conform Planului Strategic Instituțional, unde e cazul), pentru a sublinia prioritățile strategice ale instituției pentru anul ce urmează; provocările sau schimbările așteptate care pot modifica sau transforma activitatea unor angajați; și, eventual, un îndemn personal al conducătorului instituției;
- Comunică informațiile necesare legate de desfășurarea primelor etape din ciclul de management al performanței și a responsabililor pentru fiecare etapă;
- Asigură un punct de informare permanentă care să asigure informații despre ce trebuie făcut în situații excepționale ce pot apărea în cadrul procesului de MP, precum și despre cum trebuie folosite formularele și instrumentele necesare pentru fiecare etapă de proces;
- Pentru persoanele care participă pentru prima oară în cadrul unui ciclu al performanței, trebuie organizate sesiuni de informare referitoare la ceea ce înseamnă managementul performanței, care este scopul, care este semnificația unor proceduri și alte aspecte administrative;
- Pentru personalul de conducere care participă pentru prima oară într-un ciclu al performanței și nu a avut ocazia să participe la sesiuni de instruire, compartimentul

de RU trebuie să organizeze sesiuni speciale de instruire și să le identifice un îndrumător în cadrul procesului (specialist RU sau superior ierarhic).

Rolul conducerii instituției:

- Concepe mesajul mai sus menționat împreună cu compartimentul de resurse umane (sau de comunicare internă) și/sau îl validează;
- Transmite în scris (circulară internă) mesajul către toți angajații instituției.

Rezultatul așteptat: Angajații au acces facil la informații relevante privind obiectivele din anul în curs ale instituției și ale compartimentului de care aparțin; ei înțeleg cum procesul de management al performanței va contribui la atingerea acestor obiective.

3.2. Definirea și planificarea performanței

Perioada de desfășurare: 1 februarie - 31 martie

3.2.1. Stabilirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice)

Conducătorul fiecărei structuri, împreună cu personalul de conducere din subordine, definește obiectivele specifice pentru compartimentul său pornind de la obiectivele strategice ale instituției.

Această etapă presupune cel puțin o iterație pe linie ierarhică. Managerii de la fiecare nivel ierarhic iau la cunoștință de obiectivele generale și fac propuneri pentru definirea obiectivelor specifice la nivelul structurii sau a echipei pe care o conduc. Aceste propuneri sunt analizate și discutate de către manageri cu fiecare dintre membrii echipei și se transmit înapoi (feedback) pe linie ierarhică până la nivel structurii coordonatoare, unde se ia decizia finală. Astfel, este recomandat ca toți conducătorii de structuri subordonate să contribuie la propunerile de obiective de la nivel de compartiment, fiind o condiție esențială pentru un management modern, participativ și bazat pe asumarea răspunderii.

Indiferent dacă procesul de consultare este mai amplu (management participativ) sau nu, decizia definirii obiectivelor de performanță pentru structuri organizatorice coordonatoare (precum direcții generale și direcții) se ia în urma unei ședințe a conducerii, având ordinea de zi dedicată acestui proces.

Descrierea activităților:

- Echipa de conducere a structurii organizatorice se reunește în ședință de lucru pentru a discuta modul în care vor reflecta obiectivele strategice ale instituției în obiectivele specifice pentru anul în curs ale compartimentului de care sunt responsabili;
- Conducerea structurii formulează obiectivele specifice pentru compartiment și le prezintă funcționarilor publici de conducere din structurile subordonate;
- În cadrul ședinței, obiectivele specifice sunt discutate și dacă este necesar ajustate - în special pe baza alinierii și a relevanței cu obiectivele generale ale instituției;
- Participanții agreează data până la care vor stabili obiectivele tuturor compartimentelor din cadrul structurii.

Obiectivele la nivel de compartiment (specifice) reprezintă o defalcare a obiectivelor strategice ale organizației și principalul mod de definire a performanței așteptate la nivelul compartimentului. Aceste obiective sunt stabilite la începutul anului pentru anul în curs sau la începutul unui nou ciclu de evaluare a performanței. Pentru a putea fi ulterior detaliate în obiective individuale și planuri de acțiune, e necesar ca obiectivele la nivel de compartiment să poată fi monitorizate și evaluate printr-un set de indicatori de performanță.

De asemenea, în cadrul procesului trebuie ținut cont de **principiul alinierii obiectivelor**. Gradul de aliniere se verifică prin următorul raționament managerial: *atingerea tuturor obiectivelor la nivel de compartiment conduce în mod necesar și suficient la atingerea obiectivelor strategice anuale relevante ale instituției*. Fiecare manager este responsabil de gradul de aliniere al obiectivelor din cadrul structurii pe care o reprezintă.

Lipsa alinierii poate conduce la scăderea motivației și a percepției privind semnificația muncii în rândul angajaților (unii angajați nu își regăsesc contribuția proprie la atingerea unor obiective importante ale instituției), la conflicte potențiale și la competiție neproductivă (în special competiție pe resurse și investirea eforturilor în priorități diferite).

Rolul compartimentului de RU

- Facilitează schimbul de informații în cadrul procesului de stabilire a obiectivelor de la nivel de compartiment și asigură respectarea calendarului agreed; și

- Pune la dispoziția părților interesate indicatori și analize legate de resursele umane și procesele de managementul resurselor umane din instituție (precum informații despre planul de recrutare pe 3 ani și planuri de formare instituționale).

Rolul conducătorilor de structuri

- Prezintă și explică personalului de conducere subordonat obiectivele strategice și de dezvoltare organizațională ale instituției și implicarea fiecărui compartiment în realizarea acestora;
- Agreează cu managerii subordonați data până la care vor fi formulate obiectivele la nivel de compartiment;
- Validează obiectivele la nivel de compartiment.

Rolul managerilor

- Analizează obiectivele strategice și de dezvoltare organizațională agreeate în cadrul echipei și formulează obiectivele compartimentelor pe care le coordonează;
- Detaliază toate acțiunile și activitățile ce vor fi necesare pentru atingerea obiectivelor;
- Identifică activitățile în care vor fi implicate persoane din alte compartimente sau echipe, pentru a putea asigura ulterior colaborarea cu aceștia pentru alinierea coerentă a obiectivelor tuturor echipelor implicate;
- Inventariază activitățile care necesită un set de competențe specifice sau înaltă specializare și cele cu caracter recurent care necesită doar competențe generale;
- Identifică și asigură obținerea resurselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor. Aceste resurse pot fi legate de buget, de nevoi de personal, contractare de asistență externă, etc.

Rezultat așteptat: Un document care să reflecte legătura dintre obiectivele de la nivel de compartiment la fiecare dintre obiectivele generale ale instituției.

3.2.2. Identificarea decalajului de competențe legat de îndeplinirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice)

Pe baza obiectivelor stabilite la nivel de compartiment, conducătorul fiecărei structuri lucrează la definirea obiectivelor pentru fiecare subaltern. Pe parcursul procesului de stabilire și alocare a obiectivelor individuale, fiecare manager trebuie să răspundă la întrebarea:

Există obiective noi la nivelul compartimentului de care sunt responsabil pentru care este nevoie de un set de competențe pe care nu le avem încă în echipă?

În mod normal, nevoile și planul de recrutare necesare pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale instituției și, implicit, a obiectivelor specifice ale compartimentelor, ar trebui să fi fost deja previzionate în cadrul procesului de planificare a forței de muncă.¹⁶ Așadar, parcurgerea acestei etape până la capăt ar trebui să fie o excepție, determinată de nevoi organizaționale neprevăzute și nu o regulă.

Descrierea activităților:

- La finalul procesului de definire a obiectivelor la nivel de compartiment, conducătorul fiecărui compartiment parcurge o etapă de analiză a competențelor funcționale (corespunzătoare domeniului funcțional) și specifice (corespunzătoare postului) necesare pentru realizarea acțiunilor aferente îndeplinirii obiectivelor.
- Pentru a putea identifica membrii echipei sale cei mai potriviți pentru acțiunile planificate, managerul va face o analiză comparativă între competențele necesare și competențele existente în echipa sa.

În această etapă, managerul are la dispoziție mai multe surse potențiale de informații privind competențele membrilor echipei, printre care:

- Fișele de post, unde sunt inventariate competențele generale, funcționale și specifice pentru fiecare membru al echipei;
- Evaluările anterioare ale competențelor personalului din subordine, rezultate fie în urma evaluării performanței din anul anterior pentru personalul cu vechime sau în urma evaluării în cadrul proceselor de recrutare și selecție;
- Rezultatele sondajelor privind nevoile de competențe și de personal derulate de compartimentul de RU ca parte al procesului de planificare a forței de muncă.¹⁷

În urma acestei analize, managerul are mai multe informații pe care se poate baza pentru a decide care sunt membrii echipei sale cu profilul de competențe cel mai apropiat de cel necesar pentru obținerea rezultatelor așteptate.

În situația în care aceste competențe nu se regăsesc în cadrul compartimentului, conducătorul acestuia trebuie să se consulte cu compartimentul de RU pentru a

¹⁶ A se consulta „Manualul privind recrutarea în funcția publică” pentru indicații detaliate privind procesului de planificare a forței de muncă.

¹⁷ Ibidem

identifica opțiunile cele mai potrivite și disponibile la nivelul instituției pentru completarea competențelor necesare. În acest sens, managerul poate:

- Să identifice membrii echipei cu potențial și/sau interes să își dezvolte intensiv aceste competențe și care pot prelua noile responsabilități - pentru această opțiune, managerul trebuie să lucreze împreună cu compartimentul de RU pentru a identifica oportunități de formare și dezvoltare care să ducă la consolidarea competențelor necesare;¹⁸
- Să identifice oportunități de atragere în echipa sa a competențelor necesare prin modalitățile prevăzute de lege de modificare a raporturilor de serviciu în cazul funcționarilor publici;¹⁹
- Să solicite asistență tehnică externă și de durată temporară pentru a suplini lipsa de competențe necesare pentru realizarea unor sarcini de natură specializată;
- **Ca ultimă opțiune**, să argumenteze înființarea unui nou post cu un nou profil de competențe pe care să-l ocupe fie prin selecție internă, fie prin recrutare externă - această opțiune implică revizuirea, la nivel de instituție, a planului de recrutare pe 3 ani.²⁰

Rolul compartimentului de RU

- Pune la dispoziția managerilor documentele necesare analizei de competențe a personalului din subordine (evaluările de competențe din anul precedent, evaluarea din cadrul procesului de recrutare și selecție, etc.);
- Oferă sprijin managerilor în identificarea competențelor funcționale și specifice necesare pentru îndeplinirea obiectivelor la nivel de compartiment;
- Oferă sprijin managerilor în formularea obiectivelor de dezvoltare ale personalului din subordine și de identificare și accesare a celor mai potrivite metode de atingere a acestor obiective de dezvoltare (e.g. cursuri de formare, colaborare cu colegi mai experimentați, schimburi de experiență cu alte compartimente);
- Asigură inițierea, urmărirea și finalizarea tuturor proceselor administrative legate de opțiunea aleasă de manager.

¹⁸ A se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”. pentru o descriere detaliată a instrumentelor de dezvoltare care pot fi folosite de manageri pentru dezvoltarea personalului din subordine.

¹⁹ Dintre modalitățile de modificare a raporturilor de serviciu prevăzute prin OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare, atragerea competențelor în echipă ar putea fi realizată prin: delegare, detașare, transfer, mutare definitivă, mutare temporară, exercitare cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere sau din categoria înalților funcționari publici sau prin mobilitate în cadrul categoriei înalților funcționari publici.

²⁰ A se consulta „Manualul privind recrutarea în funcția publică” pentru o descriere detaliată a procesului de revizuire, la nivel de instituție, a planului de recrutare pe 3 ani.

Rolul managerilor

- În urma unei analize, identifică setul de competențe funcționale (corespunzătoare domeniului funcțional) și de competențe specifice (corespunzătoare postului) necesare pentru implementarea acțiunilor aferente fiecărui obiectiv la nivel de compartiment;
- Face o analiză comparativă între competențele necesare și competențele deja existente în echipa sa;
- În cazul în care nu are în cadrul echipei competențele necesare, stabilește împreună cu compartimentul de RU modalitatea cea mai potrivită de a dezvolta intern și/sau de a atrage din extern aceste competențe și ia toate măsurile necesare în acest sens;

Rezultat așteptat: O notă de fundamentare avizată privind necesarul de competențe pe anul în curs, modalitatea propusă de a dezvolta/atrage aceste competențe și motivarea alegerii modalității respective.

3.2.3. Stabilirea obiectivelor individuale

În această etapă managerii, în calitate de superiori ierarhici direcți, stabilesc *obiectivele individuale* ale personalului din subordine,²¹ asigurând alinierea obiectivelor individuale cu cele ale compartimentului de care aparțin. Managerii ar trebui să finalizeze această sub-etapă pe cât de repede posibil în cadrul calendarului stabilit pentru această etapă (i.e., 1 februarie- 31 martie), pentru a lăsa destul timp pentru a finaliza și celelalte sub-etape, care conduc la validarea obiectivelor individuale. Principiul de la care pornesc managerii în definirea performanței individuale așteptate este: *atingerea tuturor obiectivelor individuale este o condiție (însă poate să nu fie suficientă, spre exemplu din cauza unor circumstanțe nefavorabile imprevizibile) pentru atingerea obiectivelor compartimentului.*

Stabilirea obiectivelor individuale este una dintre cele mai importante activități manageriale din cadrul procesului de management al performanței. Nivelul de acuratețe în definirea obiectivelor va influența modul în care angajații își vor investi energia, timpul de lucru și prioritățile, precum și cum vor fi răsplătiți sau sancționați pentru asta.

Definirea obiectivelor este o activitate ce implică o judecată managerială robustă (competența „*managementul performanței*”) decisivă pentru succesul

²¹ Este vorba de toate relațiile de subordonare ierarhică directă.

procesului de management al performanței. Definirea ambiguă și fără indicatori obiectivi de apreciere a performanței așteptate sabotează atât efortul investit în structurarea performanței, cât și motivația angajaților pentru performanță. Deficiențele în definirea performanței nu pot fi corijate în etapa de evaluare ci, din contră, vor fi exacerbate provocând conflicte sau în cel mai bun caz dezinteres și neîncredere. Din acest considerent, competența „*managementul performanței*” și în special abilitatea de „*a defini performanța*” trebuie să fie criteriile de competență decisive pentru accesarea la un post managerial.²²

Rolul compartimentului de RU este de a asigura, în prealabil, un program de instruire riguros pentru dezvoltarea acestor competențe manageriale, cât și din perspectiva îndrumării și supervizării activității de definire a performanței - în mod special cu cei care debutează pe un post de conducere, fără experiență prealabilă în administrația publică.

Compartimentul de RU trebuie să aibă și un rol pro-activ în această etapă și anume, de a sprijini managerii în definirea obiectivelor individuale ale subordonaților atunci când constată devieri de la bunele practici²³. Intervenția poate fi prin îndrumare și consiliere la nivel individual sau prin expunerea problemelor, a consecințelor și a propunerilor de remediere către conducerea instituției și/sau la ședințele comisiei de calibrare a performanței.

Rolul compartimentului de RU

- Asigură instruirea specifică a managerilor din instituție pentru această etapă, ce cuprinde dezvoltarea abilității de a defini performanța. Compartimentul de RU ar trebui să deruleze acest instructaj în colaborare cu personal de conducere cu experiență și nivel ierarhic înalt (ex: directori sau directori generali), care să fi trecut printr-o formare profesională în managementul performanței în prealabil;
- Oferă îndrumare personalizată managerilor în folosirea instrumentelor disponibile de definire a performanței individuale (formularele și documentele ajutoare).²⁴

22 Conform cadrului de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” pentru mai multe detalii și recomandări de utilizare practice.

23 Acesta poate fi cazul obiectivelor care definesc performanța doar în funcție de volumul de muncă depus, pe considerentul „cu cât va fi depusă mai multă muncă, cu atât performanța este considerată superioară”, fără a se lua în considerare alte aspecte mai importante ale performanței, precum calitatea muncii, eficiența ei sau impactul asupra beneficiarilor (măsurat prin grad de satisfacție, de exemplu) sau asupra obiectivelor instituției. Pentru mai multe recomandări practice privind stabilirea și măsurarea obiectivelor individuale, a se consulta „Ghidul privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică”.

24 A se consulta Anexa 5.1 Formular de definire, planificare și evaluare a performanței din prezentul ghid.

Aceste formulare trebuie să permită managerilor să își structureze și să își organizeze informațiile astfel încât să le fie ușor:

- Să definească rezultatele așteptate pentru fiecare obiectiv individual și cum sunt corelate cu obiectivele compartimentului și, implicit, ale instituției;
 - Să definească pentru fiecare obiectiv indicatori specifici de măsurare a performanței, pornind de la nivelul de „performanță așteptată” (asociat notei de 3);²⁵
 - Să definească ulterior ce înseamnă „performanță peste așteptări” (asociat notei 4) pentru fiecare obiectiv, indicând în mod special care este impactul măsurabil la nivelul beneficiarilor și care va fi sursa și modalitatea de măsurare obiectivă a acestui impact;²⁶
 - Să definească ce înseamnă nivelul de „performanță de îmbunătățit” (asociat notei 2), inclusiv cu stabilirea unor indicatori concreți care să măsoare fără echivoc acest nivel de performanță;²⁷
 - Să aplice comentarii și adnotări în formularul de definire și evaluare a obiectivelor (un document care se completează periodic) în toate cele 3 etape: definire, revizuire, evaluare - incluzând și pe cele ale angajatului;
 - Să pregătească discuția de stabilire a obiectivelor individuale cu fiecare membru al echipei pentru a obține implicarea și angajamentul acestuia.
- Să ofere îndrumare și consiliere atât la solicitarea managerilor, cât și din inițiativă proprie (verificări prin eșantionare a modului în care au fost formulate obiectivele în formularele de evaluare a performanței - cel puțin pentru personalul de conducere - și recomandări de îmbunătățire), astfel încât să se asigure că performanța este definită:
 - Într-un mod personalizat și actualizat (în concordanță cu responsabilitățile actuale ale postului și cu nivelul și setul de competențe așteptat de la funcționarul public respectiv - fără a fi doar preluate din obiectivele anului precedent);
 - Într-un mod măsurabil, obiectiv și care ia în considerare mai mulți factori ce definesc performanța (spre exemplu, cantitatea și calitatea lucrărilor, eficiența muncii, impactul asupra beneficiarilor și satisfacția acestora), ceea ce va

²⁵ A se vedea Sub- capitolul 3.5. din prezentul ghid pentru descrierea sistemului de notare propus a fi folosit pentru evaluarea performanței individuale.

²⁶ Ibidem

²⁷ Ibidem

permite reducerea la minim a posibilelor erori de interpretare la evaluarea finală (acestea fiind sursa principală a divergențelor în evaluarea performanței);

- Într-o manieră relevantă și proporțională - astfel încât rezultatele așteptate de la fiecare funcționar public să fie corelate cu atribuțiile postului și cu prioritățile compartimentului asociate acelor atribuții (la acest aspect se verifică inclusiv corectitudinea calcului pentru situațiile în care obiectivele sunt ponderate - să însumeze 100%).

Rolul managerilor

- Formulează obiectivele tuturor membrilor echipei într-o manieră SMART (acronim în engleză ce descrie un obiectiv specific, măsurabil, posibil de atins, relevant și încadrat în timp);²⁸
- Asigură legătura dintre fiecare obiectiv individual de performanță cu obiectivele de la nivel de compartiment și, implicit, ale instituției;
- Definește tipul de indicatori de performanță (precum calitate, cantitate, eficiență și timp) pentru fiecare obiectiv individual al personalului din subordine, precum și măsura indicatorilor pentru nivelul de „performanță așteptată” (3), „performanță peste așteptări” (4) și „performanță de îmbunătățit” (2);²⁹
- Se asigură că obiectivele la nivel de compartiment sunt în totalitate acoperite de cumulul obiectivelor individuale și că obiectivele individuale sunt distribuite în mod echitabil între membrii echipei (din punct de vedere atât al volumului de muncă, cât și al complexității muncii);
- În cazul obiectivelor de la nivel de compartiment specifice unui anumit an, verifică dacă personalul din subordine are competențele necesare îndeplinirii acestor obiective și se asigură că cele care trebuie consolidate sunt incluse în planuri individuale de dezvoltare;

Rezultat așteptat: Managerii definesc preliminar obiectivele individuale de performanță și indicatorii de performanță asociați pentru tot personalul din subordine.

²⁸ A se consulta „Ghidul privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică”.

²⁹ Pentru recomandări practice despre cum ar trebui managerii să definească indicatorii de performanță pentru obiectivele individuale ale personalului din subordine, a se consulta „Ghidul privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică”.



Situații de excepție:³⁰

1. În cazurile în care apare o modificare a raporturilor de serviciu a funcționarului public (conform prevederilor legale din OUG 57/2019, cu modificările și completările ulterioare), se va proceda după cum urmează pentru etapa de stabilire a obiectivelor individuale:
 - În cazul modificărilor de raporturi de serviciu de natură permanentă dispuse în timpul perioadei evaluate (dar la nu mai puțin de 90 de zile calendaristice înaintea finalizării acesteia, stabilită la data de 31 decembrie a fiecărui an), noul superior ierarhic direct al funcționarului public în cauză va revizui obiectivele individuale de performanță inițiale ale acestuia din urmă pentru a reflecta noile responsabilități ale postului și va valida aceste obiective cu funcționarul public respectiv și cu conducătorul structurii (dacă este cazul) în cel mult 15 zile de la numire. În acest caz, evaluarea de la sfârșit de an a performanței funcționarului public, conform obiectivelor individuale agreeate în noul post, trebuie să integreze rezultatele unei evaluări formale parțiale a performanței în postul precedent.³¹
 - În cazul modificărilor de raporturi de serviciu de natură temporară cu o durată de cel puțin 90 de zile dispuse în timpul perioadei evaluate (dar la nu mai puțin de 90 de zile calendaristice înainte de finalizarea acesteia, stabilită la data de 31 decembrie a fiecărui an), superiorul ierarhic direct temporar va agreea împreună cu funcționarul public în cauză un număr restrâns (cel mult două) de obiective individuale de performanță adiționale la obiectivele individuale de performanță inițiale ale acestuia, care să reflecte noile responsabilități ale postului. Superiorul ierarhic temporar va valida aceste obiective cu funcționarul public și cu conducătorul structurii respective (dacă este cazul) în cel mult 15 zile de la numire. Realizarea acestor obiective individuale va fi evaluată formal parțial de către superiorul ierarhic direct fie la sfârșitul perioadei până la care s-a dispus modificarea raporturilor de serviciu, fie în cadrul etapei de evaluare a performanței de la sfârșit de an.³²

³⁰ Aceste măsuri sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

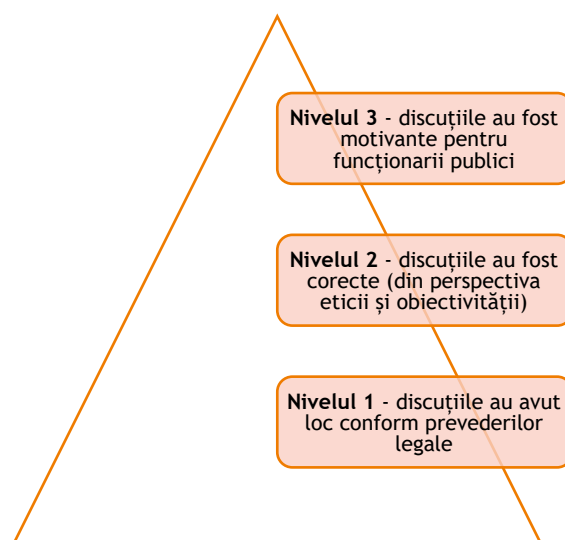
³¹ Pentru detalii despre derularea etapei de evaluare a performanței, a se consulta Sub-capitolul 3.5 din prezentul ghid.

³² Ibidem

2. Oricând pe parcursul unui an, pot apărea obiective noi la nivel instituțional și/sau la nivelul compartimentului, care să reprezinte priorități urgente de îndeplinit. Acest lucru va implica, în mod logic, modificări la nivelul obiectivelor individuale pentru acei funcționari public care vor avea un rol în îndeplinirea acestor obiective noi. În acest caz, se realizează o fișă nouă de definire a obiectivului (sau obiectivelor) și se va urma același proces (definire - discuție - validare) chiar dacă acest lucru se întâmplă în alte etape ale ciclului de management al performanței. La adăugarea noilor obiective individuale, managerii vor trebui să realoce ponderile între obiectivele individuale ale funcționarilor publici în cauză, pe baza importanței relative a acestor obiective în realizarea obiectivelor compartimentului.³³

3.2.4. Discuția de agreare a obiectivelor individuale

Discuția despre performanță (atât cea de la momentul definirii cât și cea de evaluare) dintre personalul de conducere și cei din subordinea lor este fundamentală pentru un management al performanței realizat cu succes. Cu alte cuvinte, nu putem vorbi de management al performanței în lipsa unei astfel de discuții în care se realizează acordul sau *parteneriatul* pentru performanță între manager și personalul din subordine. Din acest motiv, compartimentul de RU poate stabili un indicator de succes al acestei etape pe 3 niveluri:



Această etapă nu trebuie considerată drept una în care managerul este cel care „gândește” și subalternul „așteaptă” instrucțiuni de la manager, ci este o etapă în care atât managerul, cât și subalternul participă activ la discuție. În acest

³³ A se consulta „Ghidul privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică” pentru bune practici cu privire la alocarea ponderilor pentru obiective individuale.

sens, pot fi aplicate două practici manageriale prin care să se încurajeze implicarea personalului din subordine în formularea obiectivelor sale individuale și prin care se poate valorifica expertiza acestuia:

- Managerul trimite subalternului propunerea de obiective cu cel puțin 5 zile lucrătoare înaintea discuției de agreare a lor, astfel încât subalternul să aibă timp de reflectare și să vină pregătit la discuție cu propuneri proprii;
- Pe baza obiectivelor comunicate de la nivel instituțional sau de la nivel de compartiment, personalul cu experiență îndelungată pe post (de exemplu 7 ani și în special cei de gradul „principal” și „superior”) pot face propriile propuneri de obiective individuale, pe care le trimit superiorului ierarhic pentru a fi avute în vedere în cadrul discuției. Această variantă, în care subalternul are o contribuție substanțială în formularea obiectivelor, e de așteptat să fie cu atât mai prezentă cu cât urcăm pe linie ierarhică, chiar dacă superiorul ierarhic va avea responsabilitatea finală a definirii lor.

Pentru personalul cu funcții de conducere, obiectivele structurii pe care o coordonează devin implicit propriile obiective individuale. Obiectivele compartimentului trebuie adaptate cu atenție în obiective individuale pentru manageri deoarece e posibil să nu fie definite foarte exact și să necesite o definire suplimentară a așteptărilor legate de performanță pentru diferite niveluri de realizare. De asemenea, pentru personalul de conducere trebuie definite și obiective suplimentare legate de dezvoltarea echipei și eficiență organizațională.³⁴

Discuția despre obiectivele individuale trebuie programată cât se poate de devreme la începutul anului, în perioada predefinită. Această discuție are ca scop principal formularea finală a tuturor obiectivelor individuale anuale și asumarea acestora de către deținătorii postului. Fiind considerată una dintre cele mai importante întâlniri anuale manager - subalterni, discuția trebuie să fie planificată din timp și trebuie să i se acorde timp suficient și un spațiu rezervat, fără surse de distragere. De asemenea, rezultatul discuției este mai important decât încadrarea în timpul programat inițial pentru discuție. Astfel, atât managerul, cât și subalternii, trebuie să aibă dreptul să ceară continuarea discuției într-o zi ulterioară astfel încât să nu se simtă constrânși să se conformeze din cauza timpului.

³⁴ A se consulta Anexa 5.1 Formular de definire, planificare și evaluare a obiectivelor individuale din prezentul ghid.

Managerii ar trebui să-și încurajeze subalternii să discute deschis în această etapă despre orice grijă sau obiecție referitoare la performanța așteptată de la ei. Implicarea angajaților în definirea propriei performanțe poate duce la creșterea angajamentului acestora față de munca lor.

Descrierea activităților:

1. Compartimentul de RU anunță calendarul prestabilit pentru întâlnirile individuale dintre manageri și personalul din subordine pentru stabilirea obiectivelor individuale și agrearea acestora; calendarul e completat de informații referitoare la importanța acestei etape, de recomandări și exemple de bune practici, precum și persoanele de contact din compartimentul de RU care pot oferi îndrumare personalizată;
2. Managerii stabilesc în scris (prin e-mail, de preferat) cu fiecare dintre subordonații lor o dată, oră și loc (fie față-în-față, fie virtual sau telefonic) pentru întâlnirile individuale de stabilire și agreare a obiectivelor individuale; managerii trebuie să solicite confirmarea în scris de la fiecare dintre subordonații lor;
3. Au loc întâlnirile dintre manageri și funcționarii publici subordonați;
4. Odată ce toate discuțiile au avut loc, managerii transmit formularele cu obiectivele individuale agreate cu personalul din subordinea lor către conducerea structurii de care aparțin (dacă este cazul), pentru etapa de validare.

Rolul compartimentului de RU

- Anunță intervalul în care se vor desfășura întâlnirile individuale între manageri și subalterni și circulă bune practici de structurare a discuției pentru a-i crește utilitatea. De exemplu, discuția poate fi structurată după cum urmează:

Pasul 1. Managerul începe discuția prin a-i explica subalternului obiectivele strategice instituționale și cum se așteaptă ca obiectivele compartimentului să contribuie la îndeplinirea lor. Astfel, subalternul ar avea o imagine de ansamblu asupra anului în curs și asupra rolului său și al echipei din care face parte. În cazul în care managerul a trecut prin acest proces cu echipa sa deja, se verifică doar cunoașterea acestor aspecte de către subaltern.

Pasul 2. Managerul prezintă subalternului obiectivele individuale și indicatorii de performanță asociați propuși, arătând legătura dintre acestea și obiectivele compartimentului și ale echipei. În cazul în care subalternul a fost cel care le-a propus, se va trece direct la pasul al treilea.

Pasul 3. Managerul ia în considerare ajustarea obiectivelor individuale în funcție de propunerile subalternului. Astfel, se poate agreea o corelare mai bună a obiectivelor individuale cu fișa postului, reformulări pentru o mai bună claritate și specificitate, reformularea sau stabilirea unor indicatori de performanță mai relevanți, se stabilesc surse adiționale de măsurare a indicatorilor și modul de colectare a datelor de performanță, etc.

Pasul 4. Managerul și subalternul discută despre necesarul de resurse pentru atingerea obiectivelor agreeate (timp, buget, competențe personale sau accesul la colegi cu anumite competențe, surse de documentare, etc) și modul în care managerul va oferi sprijin funcționarului public pentru a accesa aceste resurse. Concluziile se pot trece succint în formularul de definire, planificare și evaluare a performanței,³⁵ atât în rubrica de comentarii ale managerului cât și în cea dedicată comentariilor subalternilor (care poate să consemneze în acest fel pentru a fi luat în considerare la evaluarea performanței că accesul la anumite resurse este o condiție esențială pentru atingerea unui obiectiv).

Pasul 5. Managerul și subalternul agreează modalitățile de monitorizare a performanței, respectiv a progresului pentru fiecare obiectiv în parte. Se consemnează în fișa obiectivului, în mod obligatoriu dacă va exista o monitorizare formală din partea managerului și dacă subalternul va face informări și rapoarte de stare la anumite date prestabilite.

Pasul 6. Managerul verifică nivelul de încredere și de angajament al subalternului în realizarea obiectivelor individuale; se semnează formularul de definire a obiectivelor pentru formalizarea obiectivelor individuale.

Pasul 7. Managerul oferă oportunitatea subalternului de a pune alte întrebări de interes și mulțumește acestuia pentru participare la discuție.

- Pune la dispoziția managerilor servicii personalizate de îndrumare și sprijin pentru desfășurarea discuției cu subordonații lor astfel încât aceasta să fie corectă și motivantă;
- Oferă sprijin managerilor și subordonaților lor privind formularea obiectivelor individuale.

³⁵ Prevăzut în Anexa 5.1. din prezentul ghid.

Rolul managerilor

- Stabilește calendarul întâlnirilor individuale cu angajații în intervalul anunțat de reprezentanții compartimentului de resurse umane;
- Comunică acest calendar membrilor echipei și îi invită în scris la întâlnirile individuale;
- Conduce discuțiile individuale cu personalul subordonat în conformitate cu bunele practici manageriale, obținând la final o listă de obiective individuale agreeate cu fiecare funcționar public în parte;
- Consemnează în scris obiectivele individuale și urmărește procesul de validare a acestora la nivelul conducerii structurii de care aparține (dacă este cazul).

Rolul subalternilor

Participă la întâlnirea cu managerul lor pentru stabilirea și agreearea obiectivelor individuale;

- Își exprimă opiniile în mod activ cu privire la obiectivele individuale și, dacă e necesar, le reformulează împreună cu managerul;
- Agreează obiectivele individuale pentru anul în curs;
- Consemnează în scris comentariile sale la definirea obiectivelor individuale;
- Pot solicita prezența unui reprezentant al compartimentului RU la discuție.

Rezultat așteptat: Întreg personalul instituției, atât cu funcții de execuție cât și cei cu funcții de conducere, vor avea obiectivele de performanță individuale bine definite și asumate.



Situații de excepție:³⁶

În cazul în care subalternul nu este de acord cu unul sau mai multe obiective individuale și refuză să semneze formularul, managerul sau subalternul respectiv pot apela la conducătorul structurii coordonatoare (unde este cazul) și la un reprezentant al compartimentului de resurse umane, pentru opinii suplimentare referitoare la oportunitatea modificării obiectivului individual în cauză.

Dacă în urma procesului de consultare nu se ajunge la un acord, obiectivele individuale stabilite de către manager și contrasemnate de superiorul ierarhic al acestuia vor fi considerate obligatorii pentru subaltern, iar managerul va avea în vedere obiecțiile și comentariile acestuia din urmă în activitățile de monitorizare, feedback și de definire a planului de dezvoltare individuală.

³⁶ Aceste măsuri sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

3.2.5. Planificarea pentru performanță și pentru dezvoltarea competențelor individuale

Pe baza obiectivelor individuale și de la nivel de compartiment agreeate, fiecare manager va planifica, împreună cu personalul din subordine, activitățile necesare atingerii tuturor obiectivelor de performanță. În această etapă, se definește și se redactează *planul de dezvoltare individuală* pentru anul în curs.³⁷

Planificarea activităților curente nu necesită o supervizare din partea compartimentului de RU, fiind strict responsabilitatea partajată a managerului și a personalului din subordine. În schimb, pe componenta de planificare a acțiunilor de dezvoltare a competențelor personalului, compartimentul de RU are un rol cheie de supervizare, îndrumare și coordonare.

În planificarea nevoilor de dezvoltare a competențelor, managerii și personalul din subordine trebuie să țină cont de obiectivele individuale agreeate (așadar nevoile organizaționale), precum și de planurile de carieră sau dezvoltare profesională ale acestora din urmă (nevoi personale de dezvoltare).

Personalul din subordine este principalul responsabil de stabilirea propriilor sale nevoi de dezvoltare și de definire a planului prin care să și le dezvolte, însă managerul trebuie să se asigure că aceste acțiuni de dezvoltare sunt aliniate cu nevoile organizaționale și sunt realiste, având în vedere timpul pe care funcționarul public poate să-l aloce activităților de dezvoltare profesională, precum și resursele financiare și oportunitățile de dezvoltare de care dispune instituția în anul respectiv. În acest sens, managerul trebuie să colaboreze cu compartimentul de RU pentru a se asigura că acțiunile de formare agreeate pot fi puse la dispoziția subalternilor.

Planificarea dezvoltării competențelor se face inițial la începutul anului, în cadrul discuției de agreeare a obiectivelor individuale dintre manager și personalul din subordine, însă ca o etapă distinctă, odată ce obiectivele individuale au fost agreeate.

Discuția de planificare de dezvoltare a competențelor poate fi structurată după cum urmează:

Pasul 1. Managerul trece în revistă împreună cu personalul din subordine rezultatele evaluării competențelor, precum și gradul de realizare a obiectivelor de dezvoltare din perioada de evaluare anterioară. Pe baza acestei analize, a noilor obiective individuale agreeate și, unde este cazul, a planului de

³⁷ Prevăzut în Anexa 5.5. a prezentului ghid.

formare definit la nivel instituțional, se stabilesc prioritățile de dezvoltare individuală care vor susține obiectivele anului în curs;

- Pasul 2.** Se formulează obiectivele de dezvoltare individuală (între 1 și 3) conform raționamentului că adresarea acestor nevoi de dezvoltare va asigura atingerea obiectivelor individuale de performanță și a planurilor de dezvoltare profesională;³⁸
- Pasul 3.** Pentru fiecare obiectiv de dezvoltare se stabilesc competența și comportamentele cheie ce trebuie dezvoltate și cum se așteaptă să contribuie la obiectivele individuale de performanță și planurile de carieră;
- Pasul 4.** Managerul și subalternul stabilesc metodele de dezvoltare, perioada, îndrumătorul sau formatorul și data la care se face o primă evaluare a progresului;
- Pasul 5.** Managerul își asumă rolul specific pe care urmează să îl aibă în obiectivele de dezvoltare ale subalternului: îndrumător, monitor al progresului, acordare de feedback, asigurarea timpului pentru formare, etc.;
- Pasul 6.** Se consemnează în formularul pentru planul de dezvoltare individuală toate aceste informații.³⁹

Spre deosebire de discuția de stabilire a obiectivelor de performanță, în discuția de stabilire a obiectivelor de dezvoltare, subalternul ar trebui să aibă principala contribuție, cel puțin în alegerea metodelor și a ritmului de formare. Acest lucru este necesar pentru că dezvoltarea individuală nu se poate realiza fără angajamentul deplin al angajatului respectiv.

Obiectivele de dezvoltare sunt un mijloc de realizare a performanței și nu un scop în sine. Așadar, nu sunt evaluate de sine stătător. În schimb, realizarea obiectivelor individuale la care contribuie sunt evaluate. Obiectivele de dezvoltare au ca scop definirea comportamentelor, abilităților și cunoștințelor ce trebuie îmbunătățite.

Rolul compartimentului de RU

- Asigură formarea managerilor pentru a-și dezvolta competența „dezvoltarea echipei”, cuprinzând în special următoarelor abilități:
- De a defini obiective de dezvoltare a competențelor;

³⁸ Ibidem

³⁹ A se vedea Anexa 5.5. din prezentul ghid pentru un model de formular.

- De a identifica comportamentele cheie ce sunt necesare pentru a obține un anumit tip de performanță și a le încadra corect conform cadrului de competențe;
 - De a evalua obiectiv competențele demonstrate de subalterni în activitatea lor curentă;
 - De a aplica metode de identificare a nevoilor de dezvoltare a competențelor funcționale și specifice;
 - De a stabili cele mai potrivite metode de dezvoltare a unor abilități;
 - De a oferi îndrumare, feedback și coaching eficace pentru accelerarea dezvoltării competențelor.
- Pune la dispoziția managerilor și a funcționari publici din subordine instrumente care ajută la definirea competențelor;⁴⁰
 - Asigură resurse pentru realizarea planurilor de dezvoltare individuală, precum personal din instituție cu rol activ în formarea angajaților (formatori, mentori, îndrumători), buget, oportunități de formare;
 - Îndrumă managerii în bune practici de definire a obiectivelor de dezvoltare și în alegerea metodelor de dezvoltare;
 - Prezintă personalului instituției oportunitățile de învățare planificate sau existente deja în anul curent, precum conferințe, seminarii, schimburi de experiență, programe de formare, acces pe platforme de auto-instruire, organizarea internă a unor întâlniri de diseminare a unor bune practici în urma unui proiect. Acestea pot fi incluse în planurile de dezvoltare individuală la momentul definirii obiectivelor sau pot fi avute în vedere și ulterior pentru a crește eficacitatea lor;
 - Centralizează planurile individuale de dezvoltare și redactează un raport ce prezintă nevoile de dezvoltare identificate și modalitățile prevăzute de adresare acestor nevoi la nivelul instituției, într-un mod eficient și eficace. Raportul va conține și o prioritizare a nevoilor de dezvoltare și o estimare a resurselor necesare pentru realizarea planurilor respective. Acest raport este trimis către conducerea instituției pentru avizare și aprobare;

Rolul managerilor

- Înaintea întâlnirii, revizuiesc rezultatele evaluării competențelor angajatului, precum și gradul de realizare a obiectivelor de dezvoltare din perioada de evaluare

⁴⁰ A se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” pentru instrumente de lucru pentru definirea competențelor necesare postului.

anterioară, obiectivele individuale propuse pe anul curent, planurile de formare instituționale pe anul în curs (în caz că există) sau alte materiale pe care RU le poate pune la dispoziție pentru a ușura construirea planului de dezvoltare (e.g., lista activităților de formare disponibile);

- Îndrumă funcționarul public din subordine să stabilească prioritățile de dezvoltare necesare, stabilește împreună cu el obiectivele de dezvoltare și completează planul de dezvoltare;
- Validează planurile individuale de dezvoltare ale subalternilor și le trimite pentru avizare la compartimentul de RU.

Rolul subalternilor

- Formulează, prealabil discuției, propuneri de obiective de dezvoltare corelate cu prioritățile de dezvoltare propuse de manager și cu planurile personale de carieră;
- Discută cu managerul propunerile de dezvoltare a competențelor și argumentează nevoia acestora; în timpul discuției, revizuieste aceste propuneri pe baza feedback-ului primit de la manager;
- Validează planul de dezvoltare individuală și își asuma responsabilitatea îndeplinirii acestuia; consemnează eventuale observații referitoare la anumite obiective introduse de către manager (e.g., lipsa timpului de a le realiza sau nevoi de sprijin mai activ din partea altor compartimente).

Rezultat așteptat: Planurile individuale de dezvoltare vor fi validate și aprobate, iar resursele necesare implementării lor vor fi alocate pentru întreg personalul instituției, atât cu funcții de execuție, cât și cei cu funcții de conducere. Vor exista planuri anuale de dezvoltare a competențelor pentru fiecare membru al personalului instituției - planuri ce vor fi centralizate și monitorizate de către compartimentul de RU.

3.2.6. Validarea obiectivelor la nivel de compartiment și instituțional

Obiectivele individuale ale fiecărui funcționar public, după ce au fost agreate și definite în scris cu împreună cu managerul lor respectiv, sunt colectate la nivelul cel mai înalt de conducere al fiecărei structuri și sunt validate de conducătorul acesteia (de obicei director general, director sau echivalent). Obiectivele individuale ale conducătorilor de structuri și ale înalților funcționari publici din instituție (sau din instituțiile subordonate, după caz), sunt validate de conducătorul instituției.

Rolul compartimentului de RU

- Colectează informațiile primite de la conducătorii de structuri;
- Face analiza prin eșantionare a unui set de obiective pentru a verifica modul în care respectă bunele practici (dacă sunt completate în întregime câmpurile din raport, dacă diferențiază corect între nivelurile de performanță sau dacă sunt în concordanță cu obiectivele compartimentului și prioritățile pe anul respectiv). Pe baza rezultatelor analizei poate intervine cu recomandări către manageri sau poate trimite un punct de vedere către conducătorul instituției;
- Urmărește activ ca fiecare structură să respecte calendarul stabilit pentru validarea obiectivelor individuale ale personalului - în acest sens, poate trimite notificări conducătorilor de structuri și are datoria să actualizeze periodic conducerii instituției referitor la structurile care nu au finalizat această etapă.
- Integrează informațiile primite și constatările rezultate în urma analizei într-un raport sintetic ce descrie modul în care s-a desfășurat exercițiul de stabilire a obiectivelor individuale la nivel de instituție, împreună cu propuneri de îmbunătățire a procesului, pentru a fi supus aprobării conducerii instituției;

Rolul conducătorilor de structură

- Are rolul de decident final și contrasemnează obiectivele individuale ale personalul din structura sa, după ce se asigură că obiectivele:
 1. Sunt stabilite conform principiilor SMART și toate informațiile necesare pentru monitorizarea, măsurarea și evaluarea lor sunt notate în formular;
 2. Sunt legate de obiectivele compartimentului și, indirect, de cele instituționale;
 3. Sunt echitabil distribuite între membrii echipei fiecărui manager, conform atribuțiilor și competențelor lor.
- În cazul în care conducătorul structurii consideră că sunt îndeplinite aceste criterii, contrasemnează fișele cu obiectivele individuale (în format fizic sau electronic) și le trimite către compartimentul de RU pentru centralizare și, eventual, analiză prin eșantionare. Pentru validarea și contrasemnarea propriilor obiective individuale, conducătorii de structuri le trimit către conducătorul instituției;
- În cazul în care constată că anumite obiective nu corespund celor trei criterii, conducătorii de structuri pot cere clarificări managerilor respectivi sau pot

solicita reluarea procesului de stabilire a obiectivelor individuale pentru anumiți funcționari publici.

Rolul managerilor

- Transmit fișele obiectivelor individuale agreeate cu membrii echipelor sale către conducerea structurii de care aparțin;
- La cererea conducătorului structurii de care aparține, explică modul în care obiectivele individuale agreeate contribuie la obiectivele compartimentului și, la cererea conducătorului de structură, pot relua procesul de definire a obiectivelor individuale cu anumiți subalterni.

Rezultat așteptat: Un document validat de conducătorul structurii, ce conține toate obiectivele individuale ale personalului de conducere și de execuție din cadrul respectivei structurii.

Rolul conducerii instituției

- Se consultă cu compartimentul de RU referitor la gradul de realizare și calitatea exercițiului de stabilire a obiectivelor individuale la nivelul fiecărui structurii, pe baza raportului realizat de compartimentul de RU;
- Comunică intern constatările agreeate în urma discuției, precum și propuneri de îmbunătățire a procesului pentru anul următor;

Rezultat așteptat: Un document validat ce cuprinde toate obiectivele compartimentului și cele individuale pentru anul în curs.

3.3. Susținerea performanței ridicate

Perioada de desfășurare: pe tot parcursul anului

Acesta etapă este, de fapt, un proces continuu pe parcursul anului, care trebuie să răspundă la întrebarea: *Cum trebuie să susțină și să încurajeze managerii performanța subalternilor?*

Pe lângă definirea și planificarea performanței, activitățile manageriale dedicate în mod special dezvoltării personalului din subordine sunt:

Monitorizarea performanței - activitate de urmărire continuă a modului în care performanța personalului din subordine evoluează față de responsabilitățile stabilite. O monitorizare activă permite managerului să intervină în timp real în activitatea personalului din subordine pentru a preveni devieri de la performanța așteptată;

Controlul performanței - activitate prin care managerul intervine în activitatea personalului din subordine prin decizii precum reorganizarea activității sau realocare de resurse. Controlul poate fi văzut ca o continuare a monitorizării și trebuie aplicat în momentele în care se constată imposibilitatea personalului din subordine de a-și atinge obiectivele;

Feedback-ul la performanță - activitate prin care managerul analizează performanța curentă a personalului din subordine și îi face recomandări de menținere sau de schimbare a unor acțiuni sau comportamente pe care le întreprinde pentru a obține performanța planificată. Este o activitate ce trebuie să aibă loc pe parcursul întregului an și prin care angajatul primește din partea managerului informații cheie despre cum ar trebui să își ajusteze comportamentul pentru a-și îmbunătăți performanța;

Dezvoltarea capacității echipei pentru performanță ridicată - activitate prin care managerul identifică factorii ce afectează performanța personalului din subordine (precum lipsa competențelor specifice, lipsa resurselor, mediul de lucru neprielnic performanței, ambiguitatea sarcinilor, motivație scăzută sau probleme personale) și dispune măsuri specifice de rezolvare a cauzelor identificate. Printre aceste măsuri se numără:

- Revizuirea planului individual de dezvoltare a competențelor personalului din subordine pentru a introduce noi nevoi de dezvoltare;
- Stabilirea unui plan de redresare a performanței pentru personalul din subordine, în cazul performanței inconsistente;
- Utilizarea modalităților de modificare a raporturilor de serviciu pentru funcționarii publici, cu scopul de a oferi subalternilor oportunități de diversificare a muncii în alte contexte profesionale.⁴¹

Toate aceste activități ar trebui să se regăsească ca responsabilități principale în fișele de post ale personalului de conducere și trebuie să facă parte din pregătirea de bază a acestora.⁴²

Aceste activități trebuie aplicate tuturor funcționari publici din subordine, indiferent dacă aceștia ating performanță înaltă constant sau au rezultate inconsistente:

⁴¹ Conform OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, managerul ar putea alege dintre delegare, detașare, mutare temporară, exercitare cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere sau din categoria înalților funcționari publici sau prin mobilitate în cadrul categoriei înalților funcționari publici.

⁴² Dezvoltarea echipei este o atribuție întâlnită foarte rar în actualele fișe de post specifice personalului de conducere. În schimb, „dezvoltarea echipei” a fost definită drept competență cheie în cadrul de competențe generale pentru funcțiile publice de conducere și, astfel, trebuie considerată absolut necesară în cadrul unui sistem de management performant.

- Pentru cei dintâi, managerii respectivi trebuie să le recunoască activ și deschis meritele și să-i promoveze drept mentori, care pot ajuta la dezvoltarea competențelor colegilor;
- Pentru cei a căror performanță fluctuează sau este deja sub nivelul performanței așteptate, se vor aplica formal și cu o frecvență sporită activitățile de monitorizare, control și feedback pe baza unui plan de redresare a performanței.⁴³

Rolul compartimentului de RU

- Asigură instruirea managerilor pentru acest proces, cu accent pe dezvoltarea competențelor de „managementul performanței” și „dezvoltarea echipei”;⁴⁴
- Asigură managerilor îndrumare personalizată la cerere, care ar trebui să acopere cel puțin următoarele cazuri:
 - Situațiile în care managerul trebuie să decidă ce acțiuni să ia în momentul în care performanța personalului din subordine nu poate fi îmbunătățită informal;
 - Când managerul trebuie să distingă între situațiile de abatere disciplinară⁴⁵ (care atrag o răspundere administrativ-disciplinară a funcționarului public) și performanță inconsistentă sau sub nivelul așteptat (pentru care se realizează plan de redresare a performanței);
 - Când managerul trebuie să distingă între cauzele performanței slabe ale subalternilor (precum lipsa competențelor specifice, lipsa resurselor, mediul de lucru neprielnic performanței, ambiguitatea sarcinilor, motivație scăzută sau probleme personale) pentru a dispune măsuri specifice și potrivite fiecărei cauze.
- Asigură și pune la dispoziția personalului din instituție resurse pentru îmbunătățirea performanței: oportunități de instruire, programe interne de mentorat/îndrumători, metode și instrumente adaptate specificului instituției;⁴⁶
- Corelează și adaptează acțiunile și planurile de formare individuale în funcție de constatările și nevoile identificate la nivelul instituției. De exemplu, apariția unor conflicte între managerii și membrii mai multor echipe necesită un alt tip de intervenție și nu doar abordări punctuale.

⁴³ Pentru aplicarea procedurii formale de redresare a performanței, a se consulta Sub-secțiunea 3.5.6 Măsuri formale de remediere a performanței din prezentul ghid.

⁴⁴ Definite în cadrul de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

⁴⁵ Așa cum sunt definite în OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, articolul 492.

⁴⁶ A se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” pentru metode specifice de dezvoltare a personalului din instituție.

Rolul managerilor

- Adaptează frecvența activităților de monitorizare, control și feedback în funcție de evoluția performanței personalului din subordine;
- Formalizează aceste activități atunci când constată existența unor abateri de la performanță -managerul poate oferi feedback scris subalternului respectiv. În acest scop, managerul trebuie să folosească [formularul de feedback la performanță \(Anexa 5.7\)](#);
- Pentru subalternii care au performanțe scăzute în mod constant, managerii inițiază un plan de redresare a performanței. În acest scop, managerul trebuie să folosească [formularul de plan de redresare a performanței \(Anexa 5.7\)](#);
- Colaborează cu compartimentul de RU pentru a se asigura că, în toate cazurile, procedează conform bunelor practici, a prevederilor în vigoare și a procedurilor interne.

Rolul subalternilor

- Solicită din propria inițiativă îndrumare, consiliere și sprijin managerului respectiv pentru nevoile proprii de dezvoltare;
- Propun soluții de remediere a performanței;
- Atrag atenția managerului atunci când apare un risc de abatere de la performanța așteptată;
- Participă și contribuie la toate demersurile de dezvoltare personală, ascultă activ feedback-ului primit de la manager și îl aplică în activitatea curentă;

Rezultate așteptate: Va exista un control activ al performanței, un risc redus de neîndeplinire a obiectivelor; personalul instituției va fi motivat și îndrumat prin feedback continuu și sprijinit în procesul de învățare și dezvoltare; în cazul situațiilor de performanță sub nivelul așteptat, nu vor fi surprize între manager și subalternul respectiv la discuția de evaluare a performanței, întrucât au fost luate măsuri de redresare a performanței pe parcursul anului.

3.4. Revizuirea performanței intermediare

Perioada de desfășurare: 1 iunie - 31 iulie

3.4.1. Autoevaluarea performanței intermediare

Prin autoevaluare se validează faptul că fiecare angajat al instituției are o înțelegere deplină atât a nivelului de performanță așteptat, cât și a ceea ce a reușit să obțină ca rezultat. Pentru autoevaluare, trebuie să folosească *formularul de definire, planificare și evaluare a performanței*⁴⁷ elaborat la începutul perioadei de evaluare cu managerul său respectiv.

Pentru realizarea autoevaluării, fiecare angajat își revizuieste progresul în atingerea obiectivelor individuale agreate la începutul anului cu managerul său respectiv. Pe baza acestei analize, angajații completează formularul *de revizuire a rezultatelor intermediare*, pe care îl transmit ulterior managerului lor.⁴⁸ Spre deosebire de un raport de activitate, autoevaluarea nu se referă la volumul de muncă sau la justificarea orelor lucrate, ci doar la rezultatele și impactul muncii.

Rolul subalternilor⁴⁹

- Reflectă asupra activității desfășurate pe parcursul perioadei evaluate, folosind sursele de informare necesare măsurării indicatorilor de performanță, așa cum au fost agreate în etapa de definire a performanței; se poate folosi pentru ajutor lista din *Anexa 5.4. Ghid de autoevaluare a performanței*;
- Verifică rezultatele obținute până la acel moment (e.g., pentru perioada februarie-iunie) și le compară cu obiectivele individuale agreate cu managerul lor;
- Consemnează aprecierile proprii asupra performanței, inclusiv factorii care au contribuit la scăderea performanței sau la rezultate deosebite;
- Trimite autoevaluarea completată către manager înainte cu câteva zile de data confirmată pentru discuție de trecere în revistă a rezultatelor intermediare.

Rezultat așteptat: Un formular de revizuire a performanței intermediare completat, ce va sta la baza discuției cu managerul.

⁴⁷ A se folosi formularul din Anexa 5.1. din prezentul ghid.

⁴⁸ A se folosi formularul din Anexa 5.2. din prezentul ghid.

⁴⁹ Se referă inclusiv la persoanele cu funcții de conducere care vor purta la rândul lor discuția de revizuire a performanței intermediare cu superiorii lor ierarhici direcți.

3.4.2. Revizuirea de către manager a performanței intermediare ale subalternilor

Managerii analizează activitatea membrilor echipei pe care o coordonează pe perioada evaluată (e.g., pentru perioada februarie - iunie), comparând rezultatele obținute până în acel moment cu obiectivele individuale agreeate la începutul perioadei evaluate.

Rolul managerilor

Analizează pentru fiecare subaltern în parte stadiul de îndeplinire a obiectivelor individuale agreeate la începutul anului;

- Colectează informații despre performanța subalternilor din toate sursele disponibile: întâlnirile de feedback, opinii de la beneficiari și din alte surse specificate în definirea performanței la începutul ciclului;
- Analizează rezultatele intermediare ale compartimentului pe care îl conduc și a gradului de realizare a obiectivelor compartimentului pentru a identifica nevoia posibilă de reformulare a obiectivelor individuale;
- Identifică situațiile în care subalternii au avut performanțe conform așteptărilor, precum și situațiile în care aceștia ar fi putut acționa diferit pentru a obține rezultate superioare;
- Identifică situațiile în care subalternii au demonstrat competențele necesare postului lor respectiv, precum și situațiile în care ar fi putut acționa diferit.

Managerii pot propune și revizuirea obiectivelor individuale ale subalternilor. Cauzele ce determină revizuirea lor pot fi:

- Externe: obiectivele individuale existente nu mai sunt de actualitate, obiectivele compartimentului fiind modificate de la începutul ciclului de management al performanței. În aceeași categorie sunt și situațiile în care nu au fost asigurate anumite resurse fără de care obiectivul nu se putea duce la îndeplinire;
- Ce țin de angajat:⁵⁰ când nivelul de competențe demonstrat nu se ridică la nivelul necesare pentru îndeplinirea obiectivelor individuale.
- În prima situație în care exista **cauze neimputabile angajaților**, pașii ce vor fi urmați de manageri sunt următorii:

⁵⁰ Sunt excluse cauzele legate de indisciplină sau forme legale de absență (concedii medicale sau de maternitate).

- Identifică obiectivele individuale ce nu mai corespund obiectivelor compartimentului și ale instituției și propune revizuirea lor;
- Propun obiective noi care să le înlocuiască pe cele închise (să aibă aceeași pondere cu obiectivele schimbate sau să refacă ponderarea tuturor obiectivelor);
- Redactează propunerile de noi obiective completând un nou formular, cu fundamentarea necesară, stabilind indicatorii în funcție și de intervalul de timp rămas până la evaluarea finală (finalul ciclului de management al performanței).

Pentru situațiile **imputabile angajaților**, pașii ce vor fi urmați de manageri sunt următorii:

- Identifică acele competențe ce necesită dezvoltare și stabilește împreună cu subalternul obiective de dezvoltare noi. Managerii vor completa sau vor schimba planul de dezvoltare individuală în curs. În cazurile de performanță scăzută, cu risc de neîndeplinire a obiectivelor, se stabilește un plan de redresare a performanței conform **sub-sectiunii 3.5.6. Măsuri formale de remediere a performanței**. Acesta va conține:
 - Un obiectiv specific care descrie ce aspect al muncii trebuie îmbunătățit de către subaltern;
 - Detalierea competențelor și a comportamentelor ce trebuie îmbunătățite;
 - Impactul estimat asupra performanței ca urmare a dezvoltării competențelor identificate;
 - Metodele de dezvoltare propuse, perioade, îndrumători/formatori, data evaluării progresului.
- Stabilesc anumite modificări în cadrul activității ce ar putea conduce la creșterea performanței, precum schimbări ale modului de lucru, realocări de sarcini sau schimbarea priorităților.

Rolul compartimentului de RU

- Oferă îndrumare managerilor cu privire la completarea formularelor utilizate și modalitatea optimă de derulare a întâlnirii de trece în revistă a rezultatelor intermediare (prin sesiuni interne de formare, diseminare de resurse către manageri și/sau sesiuni de informare personalizate);

- Pune la dispoziția managerilor informații referitoare la performanța subalternului în îndeplinirea obiectivelor individuale de performanță și a obiectivelor de dezvoltare;

Rezultat așteptat: Un document cu observații ce va sta la baza discuției de revizuire a performanței intermediare cu subalternul. Documentul conține aprecieri asupra realizărilor subalternilor, precum și a provocărilor întâmpinate și/sau așteptate în realizarea obiectivelor individuale de performanță și a celor de dezvoltare.

3.4.3. Discuția de revizuire a performanței intermediare între manager și subalterni

Această discuție este o formalizare a monitorizării și controlului performanței subalternilor și o oportunitate de analiză a progresului în atingerea obiectivelor individuale de performanță și a celor de dezvoltare. În același timp, managerul discută cu personalul din subordine și despre progresul înregistrat în dezvoltarea competențelor necesare performanței la nivel înalt și despre noi oportunități de dezvoltare a anumitor competențe ce pot accelera creșterea performanței.

Autoevaluarea făcută de subalterni trebuie să acopere: (i) barierele întâmpinate de aceștia în realizarea obiectivelor și a responsabilităților zilnice și propuneri de adresare a acestora; (ii) rezultate deosebite atinse în perioada evaluată; (iii) relațiile cu colegii de echipă sau din alte compartimente care afectează performanța; and (iv) relațiile cu beneficiarii muncii acestora.

În același timp, managerii discută cu subalternii lor progresul realizat de aceștia din urmă în dezvoltarea competențelor necesare pentru performanță înaltă, precum și nevoi noi de obiective de dezvoltare.

În situația în care obiectivele stabilite la începutul perioadei nu mai sunt de actualitate din cauze neimputabile angajatului (precum schimbări la nivelul instituției sau schimbări legislative), obiectivele vor fi reformulate și procesul de validare ierarhică și centralizare este reluat.

La finalul întâlnirii, atât managerul, cât și subalternii săi vor avea o imagine clară asupra rezultatelor obținute de către aceștia din urmă până la acel moment, ceea ce va permite atât recunoașterea meritelor în timp real,⁵¹ cât și definirea unui plan de redresare a performanței cu aplicabilitate imediată pentru îmbunătățirea performanței.

⁵¹ Pentru recomandări practice despre recunoașterea meritelor funcționarilor publici, a se consulta „Ghidul privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică”.

Rolul managerilor

- Stabilesc calendarul întâlnirilor individuale cu personalul din subordine în intervalul anunțat de reprezentanții compartimentului de RU; comunică în scris acest calendar membrilor echipei și obține în scris confirmarea fiecărui membru al echipei de participare la discuția individuală;
- Conduc discuțiile individuale cu angajații prezentând criteriile de performanță pe care le-a avut în vedere, exemple concrete de situații pe care se bazează constatările sale și gradul de îndeplinire a obiectivelor compartimentului;
- Ascultă activ și trec împreună cu subalternii lor prin autoevaluarea acestora; discută despre eventuale diferențe față de evaluarea lor și despre cauzele care au generat diferența de percepție;
- Consemnează în scris eventuale modificări sau reformulări ale obiectivelor individuale agreate;
- Reformulează și consemnează în scris eventuale modificări ale obiectivelor de dezvoltare ale subalternului în planul de dezvoltare a competențelor (a se vedea Anexa 5.6.);
- În cazul revizuirii obiectelor individuale, reiau procesul de validare ierarhică și transmitere către compartimentul de RU.

Rolul subalternilor

- Participă activ la discuția de revizuire a performanței intermediare și își motivează autoevaluarea;
- Dacă este cazul, propun revizuirii ale obiectivelor individuale de performanță și ale celor de dezvoltare și, dacă schimbarea lor este agreată de manager, le reformulează împreună cu acesta;
- Agreează și își asumă prioritățile de performanță și de dezvoltare pentru perioada următoare.

Rolul conducătorilor de structură

- Avizează alocarea resurselor necesare pentru susținerea planului de dezvoltare individuală sau de redresare a performanței agreat între manager și subalternii săi (dacă este cazul);

- Validează schimbările de obiective și ia act de planul de redresare a performanței (dacă este cazul).

Rolul compartimentului de RU

- Verifică și validează planul de redresare a performanței sau solicită revizuirea acestuia de către manager;
- Asigură implementarea măsurilor ce țin de compartimentul de RU referitoare la dezvoltarea personalului- precum programe de formare și schimburi de experiență.

Rezultat așteptat: Formularul de revizuire a performanței intermediare completat și agreeat între manager și subaltern.

3.5. Evaluarea anuală a performanței

Perioada de desfășurare: 1 ianuarie-28/29 februarie

Câmpul de aplicare: Un funcționar public poate trece printr-o evaluare anuală a performanței numai dacă a lucrat efectiv în postul respectiv cel puțin 6 luni de zile calendaristice de la stabilirea/revizuirea obiectivelor sale individuale. Excepții se aplică în funcție de spețele descrise mai jos.

Modul de aplicare:⁵² Pentru evaluarea performanței atinse în realizarea obiectivelor individuale și demonstrarea competențelor necesare postului, se va folosi următorul sistem de notare:⁵³

Nota de 1: asociată nivelului de performanță inacceptabilă (necesită motivare și fundamentare în scris)

Nota de 2: asociată nivelului de performanță de îmbunătățit (necesită motivare și fundamentare în scris)

Nota de 3: asociată nivelului de performanță așteptată (motivarea și fundamentarea sunt opționale)

Nota de 4: asociată nivelului de performanță peste așteptări (necesită motivare și fundamentare în scris)

Nota de 5: asociată nivelului de performanță excepțională (necesită motivare și fundamentare în scris)

⁵² Așa cum a fost propus și validat prin Livrabilul 5.1. „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU. Folosirea acestei scheme de notare este condiționată de transpunerea prevederilor respective în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

⁵³ Pentru mai multe detalii referitoare la ce semnifică fiecare notă în parte, a se consulta Anexa 5.3. Descrierea notelor de performanță din prezentul ghid.

Pentru a genera calificativul privind gradul de realizare a obiectivelor individuale de performanță, managerii, în calitate de evaluator, vor calcula media aritmetică ponderată a notelor acordate fiecărui obiectiv.

În cazul evaluării modului în care au fost demonstrate competențele cerute pentru post, managerii vor nota fiecare competență cu o notă de la 1 la 5, conform sistemului de notare de mai sus. Calificativul va fi media aritmetică (fără ponderi) a notelor acordate fiecărei competențe.

Calificativele pentru cele două componente (performanță și competențe) nu se agregă, întrucât ele servesc la scopuri diferite de management al resurselor umane.⁵⁴

În acordarea unui calificativ de „performanță excepțională”, managerii trebuie să aibă în vedere că acesta trebuie să fie o excepție, acordată numai pentru realizări cu un impact pozitiv puternic asupra obiectivelor instituționale sau la nivel de compartiment. Din acest motiv, la nivelul unei instituții, calificativul de „performanță excepțională” nu poate fi întâlnit decât la un procent scăzut din personalul unei instituții (de exemplu, nu mai mult de 5%). Un procent mai mare nu ar indica neapărat că personalul are rezultate mai bune, ci ar putea însemna că standardele de performanță au scăzut.

Evaluarea anuală a performanței diferă față de revizuirea intermediară a performanței în următoarele puncte:

Evaluarea anuală a performanței	Revizuirea intermediară a performanței
<ul style="list-style-type: none"> • Managerii dau note pentru gradul la care subalternii și-au realizat obiectivele individuale și au demonstrat competențele necesare postului; • Are implicații directe pentru cariera subalternului evaluat; • Discuția acoperă întreaga perioadă sub evaluare (de obicei, un an calendaristic); 	<ul style="list-style-type: none"> • Managerii nu dau note pentru performanța subalternilor; • Nu are implicații directe asupra carierei subalternilor evaluați - discuția este axată pe dezvoltare și învățare și pentru recunoașterea realizărilor individuale ale subalternului și/sau a obstacolelor ce inhibă performanța individuală;

⁵⁴ A se vedea Sub-sectiunea 3.5.5. Decizii pe baza evaluării performanței din prezentul ghid pentru o descriere detaliată a sistemului de notare propus pentru evaluarea performanței individuale.

<ul style="list-style-type: none"> • Rezultatele evaluării performanței trebuie avizate de un contrasemnatar; • Managerii nu abordează nevoile de dezvoltare și învățare ale subalternilor în etapa de evaluare a performanței; • Managerii trebuie să inițieze un plan de redresare a performanței pentru subalternul căruia îi dă un calificativ de „performanță de îmbunătățit”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuția acoperă numai o parte a perioadei sub evaluare (de obicei, februarie-iunie); • Formularul de revizuire trebuie semnat doar de manageri și subalterni, cu scopul de asumare a punctelor discutate și a planului de acțiune stabilit; • Nu există obligații pentru manageri să inițieze un plan de redresare a performanței pentru subalterni - dacă managerii decid să o facă, ei trebuie să fi alocat înainte timp adecvat subalternului respectiv să-și îmbunătățească performanța.⁵⁵
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.5.1. Autoevaluarea performanței anuale

Autoevaluarea este o modalitate prin care subalternii se pot implica în mod direct și își pot asuma responsabilitatea asupra evaluării proprii performanțe și a propriilor rezultate. Această activitate precede discuția de evaluare a performanței dintre manager și subalterni. Spre deosebire de autoevaluarea performanței intermediare, subalternul își va redacta autoevaluarea anuală a performanței în *formularul de definire, planificare și evaluare (Anexa 5.1.)*. Subalternii vor fundamenta modul în care și-au atins obiectivele individuale și pot propune note pentru fiecare din ele. Note mai mari sau mai mici de 3, ce corespunde nivelului de „performanță așteptată”, trebuie fundamentate obligatoriu.

Rolul subalternilor

- Documentează rezultatele activității sale pe tot parcursul perioadei evaluate, în funcție de obiectivele individuale agreeate cu managerul său la începutul anului și, dacă e cazul, cele revizuite pe parcursul perioadei evaluate - redactează succint concluziile în rubrica relevantă din *Partea 1, Secțiunea 1.2. a formularului de*

⁵⁵ A se vedea Sub-secțiunea 3.5.6. a prezentului ghid pentru procedura de inițiere a unui plan formal de redresare a performanței.

definire, planificare și evaluare a performanței, în cazul notelor propuse de peste/sub 3 (nivel așteptat al performanței);

- Explică măsurile pe care le-a luat în urma discuției de revizuire a performanței intermediare de la mijlocul anului;
- Exemplifică modul în care a demonstrat competențele necesare în îndeplinirea obiectivelor agreate - redactează succint fundamentarea în rubrica relevantă din *Partea 2 a formularului de definire, planificare și evaluare a performanței*, în cazul notelor propuse de peste/sub 3 (nivel așteptat al competențelor).

Subalternii trebuie să trimită formularul respectiv, completat cu autoevaluarea lor, către managerul evaluator în prealabil discuției de evaluare a performanței, pentru a-i permite acestuia din urmă să-și completeze evaluarea cu punctele de vedere ale subalternilor.

Rolul compartimentului de RU

- Informează personalul instituției asupra necesității, a bunelor practici și a pașilor procedurali pentru etapa de autoevaluare a performanței, inclusiv a etapelor ce vor urma;
- Răspunde personalului din instituție la întrebări legate de procesul de evaluare al performanței în general sau de autoevaluare în mod special;
- Asigură sesiuni de îndrumare și consiliere pentru a ușura activitatea de autoevaluare a competențelor.

Rezultat așteptat: Fiecare subaltern evaluat va completa rubricile de autoevaluare din *formularul de definire, planificare și evaluare a performanței* și va trimite acest formular completat managerului evaluator. Acest document va contribui la discuția de evaluare a performanței dintre manager și subalterni.

3.5.2. Analiza și evaluarea performanței subalternilor de către manageri

Este etapa în care managerii analizează activitatea personalului din subordine de pe parcursul întregii perioade evaluate, atât din punct de vedere al rezultatelor atinse, cât și a gradului în care a demonstrat competențele necesare postului respectiv.

Pentru a realiza evaluarea cât mai corect posibil, managerii trebuie să înțeleagă că evaluarea performanței în îndeplinirea obiectivelor individuale are un alt scop față de evaluarea modului în care s-au demonstrat competențele necesare postului,

deoarece fiecare reflectă aspecte diferite ale performanței: *angajații utilizează competențele (cunoștințe, atitudini, abilități) pentru a-și îndeplini obiectivele de performanță*. Altfel spus, performanța este o realizare, în timp ce competențele contribuie la performanță, împreună cu alți factori favorizanți, conform formulei de mai jos.

$$\text{Performanță} = \text{Competențe} * \text{Efort} * \text{Factori favorizanți}$$

Pe baza acestui raționament, evaluarea celor două componente (obiective și competențe) va avea implicații diferite:

- Evaluarea performanței în îndeplinirea obiectivelor individuale va duce la efecte imediate în termeni de recompensare sau sancționare a funcționarului public evaluat;
- Evaluarea modului în care competențele necesare postului au fost demonstrate va conduce la definirea planurilor de dezvoltare individuală și la identificarea potențialului de avansare profesională.

De asemenea, pentru a asigura un grad ridicat de obiectivitate în evaluare, este necesar ca managerii:

- Să evalueze activitatea subalternilor de pe parcursul întregii perioade evaluate (care acoperă, în general, întregul an calendaristic), nu doar perioada recentă discuției de evaluare a performanței;
- Să țină cont în evaluarea fiecărui obiectiv individual de toți indicatorii de performanță stabiliți și agreeți cu subalternul evaluat (precum cantitate, calitate și eficiență), pe baza informațiilor disponibile;
- Să folosească toate sursele de informații disponibile privind activitatea subalternilor, pentru a avea o imagine completă a performanței acestora;
- Să se raporteze în momentul evaluării obiectivelor individuale ale subalternilor la gradul de realizare al obiectivelor compartimentului - în special pentru funcțiile de conducere, obiectivele individuale nu pot fi considerate realizate la un nivel așteptat de performanță dacă obiectivele compartimentului nu au fost atinse (cu alte cuvinte, în cadrul evaluării performanței individuale, nu se poate separa realizarea obiectivelor individuale de realizarea obiectivelor compartimentului).

Pentru a evalua modul în care personalul din subordine a demonstrat competențele necesare postului, managerii trebuie să țină cont de următoarele principii:

- Competențele se evaluează prin raportare la obiectivele individuale curente;
- Fiecare competență se evaluează fără a se raporta la alte competențe sau la nivelul de competență demonstrat de alți colegi din echipă;
- La atingerea unui obiectiv contribuie mai multe competențe, iar fiecare competență are contribuții diferite la atingerea unui obiectiv;
- În cazul variațiilor de performanță, trebuie identificată competența (sau competențele) sursă care au contribuit la frânarea sau accelerarea performanței;
- Evaluarea competențelor se referă la conduita pe termen lung a funcționarului public (luni de zile) și nu la conduita dintr-o situație accidentală sau la situații care nu au relevanță în raport cu performanța așteptată;
- Fundamentarea notei acordate unei competențe se face pe bază de dovezi (exemple comportamentale) și nu pe baza indulgenței sau severității evaluatorului;
- Analiza aceluiași dovezi de competență ar trebui să permită acordarea aceluiași note și calificative indiferent de managerul evaluator sau de organizația în care se face evaluarea.

Funcționarii publici de execuție pot fi evaluați pe baza a următoarelor competențe:⁵⁶

- 7 competențe generale (obligatoriu);
- Până la maxim 2 competențe funcționale;
- Până la maxim 2 competențe specifice.

Funcționarii publici în funcții de șef de serviciu și șef de birou (și echivalentul lor) pot fi evaluați pe baza a următoarelor competențe:⁵⁷

- 9 competențe generale, dintre care 2 specifice managerilor (obligatoriu);
- Până la maxim 2 competențe funcționale;
- Până la maxim 2 competențe specifice.

Funcționarii publici în funcții de director general, director general adjunct, director și director adjunct (și echivalentul lor) pot fi evaluați pe baza a următoarelor competențe:⁵⁸

⁵⁶ Conform cadrului de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” și Anexa 5.8. a prezentului ghid.

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ Ibidem

- 11 competențe generale, dintre care 2 specifice managerilor și 2 de leadership.

Managerii trebuie să folosească diverse surse pe care le au la dispoziție pentru evaluarea performanței și a competențelor personalului din subordine, în funcție de tipul indicatorilor de performanță definiți și de instrumentele pe care le au la dispoziție în cadrul instituției. Acestea pot fi diferite de cele definite la început de an ca sursă de informații pentru fundamentarea indicatorilor de performanță asociați obiectivelor individuale de performanță, cu condiția ca aceste surse să fie **relevante, credibile și actuale**. Astfel, managerii ar trebui să ia în considerare următoarele surse de informații:

- Feedback scris din partea beneficiarilor, a subalternilor și/sau a colegilor personalului evaluat și, în cazul modificărilor temporare a raporturilor de serviciu, a personalului de conducere ce i-a coordonat pe perioada respectivă;
- Documente întocmite de subalterni pe care managerul a trebuit să le analizeze, avizeze sau să le evalueze.
- Sisteme de management al informației care monitorizează automat, cuantifică și sintetizează activitatea și calitatea activității angajaților;
- Observații directe ale comportamentelor personalului din subordine atât în cadrul activității zilnice, cât și a modului în care a răspuns la solicitări;
- Rapoarte de activitate sau de evaluare din cadrul proiectelor pentru managerii acestora și a personalului din echipă;
- Evaluări realizate de îndrumători, formatori sau alte persoane cu rol în dezvoltarea angajaților;
- Autoevaluarea subalternilor;
- Expertize și evaluări, ale lucrărilor și activităților, realizate intern sau de către terți;
- Rapoarte de evaluare a impactului unor proiecte, programe la nivelul cetățenilor sau al instituțiilor beneficiare;
- Sondaje interne, defalcate pe structuri interne, privind satisfacția personalului față de calitatea managementului din instituție.

Rolul managerilor

- Evaluează gradul de realizare a obiectivelor individuale și de dezvoltare agreeate cu personalul din subordine la începutul anului, având în vedere și modificările agreeate în etapa de revizuire - în cazul personalului în funcții de conducere, managerii lor trebuie să condiționeze rezultatele evaluării performanței individuale de rezultatele structurii pe care o coordonează;
- Pentru a-și fundamenta adecvat evaluările, trebuie să documenteze, în scris, momentele importante, constatările personale și feedback-ul primit referitor la activitatea fiecărui subaltern în parte;
- Trec în revistă situațiile în care subalternii evaluați au manifestat competențele cheie ale postului și situațiile în care ar fi putut acționa diferit pentru a obține rezultate superioare.

Rolul compartimentului de RU

- Oferă sprijin personalizat managerilor referitor la procesul de evaluare al performanței;
- Organizează, înainte de începerea etapei de evaluare a performanței, scurte sesiuni de grup de informare pentru manageri privind bune practici de evaluare a performanței (în special prin adresarea celor mai frecvente erori inconștiente de judecată); se fac simulări de completare corectă a rubricilor relevante din formularele de definire și evaluare a performanței.

Rezultat așteptat: Un document cu observații pentru fiecare subaltern în parte ce va sta la baza discuției de evaluare a performanței cu aceștia.



Situații de excepție:⁵⁹

1. Funcționarii publici care au lucrat efectiv în același post mai puțin de 6 luni de zile calendaristice de la data stabilirii/revizuirii obiectivelor individuale nu vor trece prin evaluarea anuală a performanței. În schimb, superiorul ierarhic direct va furniza feedback scris referitor la activitatea acestora, care va trebui luat în considerare pentru o eventuală evaluare formală în anul următor, dacă este cazul.
2. Funcționarii publici care au lucrat efectiv cel puțin 6 luni de zile calendaristice de la data stabilirii/revizuirii obiectivelor individuale trec printr-o **evaluare parțială** de către superiorul lor ierarhic evaluator în situațiile următoare:
 - Dacă se dispune, în cazul lor, modificarea permanentă a raporturilor de serviciu sau pentru o perioadă de cel puțin 90 calendaristice de zile;
 - Dacă se dispune, în cazul superiorilor ierarhici direcți în subordinea cărora se află, o modificare permanentă a raporturilor de serviciu ce duce la schimbarea acestora din post;

Evaluarea parțială se poate ține în orice moment al anului și se va desfășura conform procedurii și folosind formularul pentru evaluarea finală, cu excepția pasului de calibrare a calificativelor. Astfel, rezultatele evaluării parțiale vor fi considerate formalizate după ce au fost agreate, în scris, de către funcționarul public evaluat și superiorul ierarhic evaluator și au fost contrasemnate de superiorul evaluatorului. Formularul astfel completat și validat va fi transmis atât funcționarului public evaluat, cât și superiorului ierarhic nou numit.

Rezultatele evaluării parțiale vor pondera de o manieră aproximativă rezultatele evaluării anuale a performanței în funcție de perioada de timp acoperită. De exemplu, dacă evaluarea parțială acoperă perioada ianuarie-iunie a aceluiași an calendaristic (așadar, aproximativ 6 luni), ponderea alocată rezultatelor evaluării parțiale în rezultatele evaluării finale va fi de 50%.

⁵⁹ Aceste măsuri sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

Rezultatele evaluării parțiale vor putea fi contestate de către funcționarul public evaluat conform procedurii normale de contestație a rezultatelor evaluării performanței, la nivelul instituției în care s-a ținut evaluarea.

3. În cazul modificărilor de raporturi de serviciu, fie de natură temporară, fie de o natură permanentă, dispuse cu mai puțin de 90 de zile calendaristice înainte de sfârșitul perioadei evaluate (stabilită la data de 31 decembrie):⁶⁰
 - În cazul funcționarilor publici din subordine, superiorul ierarhic direct permanent sau, respectiv, fostul superior ierarhic direct, va face o evaluare formală a performanței care va reprezenta evaluarea finală a performanței pentru anul respectiv;
 - În cazul superiorilor ierarhici cu rol de evaluator, aceștia vor face o evaluare formală a performanței personalului din subordine (cu care au lucrat efectiv cel puțin 6 luni de zile calendaristice de la stabilirea/revizuirea obiectivelor individuale în postul respectiv) care va reprezenta evaluarea finală a performanței pentru anul respectiv.
4. În cazul în care evaluatorul se află în imposibilitatea de drept sau de fapt constatată prin act administrativ de a realiza efectiv evaluarea, calitatea de evaluator revine persoanei care are calitatea de contrasemnatar al raportului de evaluare la data încetării, suspendării sau modificării, în condițiile legii, a raportului de serviciu sau, după caz, a raportului de muncă al evaluatorului.
5. Aceleași proceduri și reguli se aplică și pentru evaluarea performanței funcționarilor publici în perioada de probă, indiferent de grad (cu excepția înalților funcționari publici).⁶¹

3.5.3. Discuția de evaluare a performanței între manager și subaltern

Discuția de evaluare finală a obiectivelor și a competențelor este una dintre cele mai *sensibile* și mai importante activități manageriale, dat fiind impactul major pe care poate să-l aibă asupra motivației și satisfacției profesionale a personalului din subordine. Discuția de evaluare a performanței ar trebui să fie:

⁶⁰ În aceste cazuri, evaluarea performanței va trebui să respecte și regulile privind modificarea raporturilor de serviciu precizate în Sub-sectiunea 3.2.3. Stabilirea obiectivelor individuale din prezentul ghid.

⁶¹ Aplicabil doar în cazul în care legislația aferentă managementului performanței va prevedea o perioadă de probă pentru toți funcționarii publici, în locul perioadei de stagiu prevăzută în prezent doar pentru funcționarii publici în grad profesional de debutant (conform recomandărilor Livrabilului 5.1 "Analiza sistemului de management al performanței", parte din Rezultatul 5 "Sistemul de management al performanței", dezvoltat în cadrul RAS MRU).

Obiectivă - bazată pe informații și date concrete: fapte, cifre, indicatori, surse credibile de informare, acceptate atât de manager, cât și de către subaltern;

Deschisă - prin păstrarea unei transparențe totale asupra factorilor și cauzelor care au condus la variațiile de performanță, cu oferirea tuturor clarificărilor și alinierea eventualelor diferențe de perspectivă;

Motivantă - trebuie să genereze implicare și entuziasm pentru îmbunătățirea performanței.

Discuțiile se axează mai întâi pe rezultatele obținute conform obiectivelor individuale agreeate și, ulterior, pe modul în care s-au demonstrat competențele necesare.

Rolul managerilor

- Stabilesc calendarul întâlnirilor individuale cu personalul din subordine în intervalul anunțat de reprezentanții compartimentului de RU; comunică în scris acest calendar membrilor echipei și obțin în scris confirmarea fiecărui membru al echipei de participare la discuția individuală;
- Conduc discuțiile individuale cu personalul din subordine prezentând criteriile de evaluare pe care le-au avut în vedere, exemple concrete de situații pe care se bazează evaluarea realizată, gradul de îndeplinire a obiectivelor compartimentului;
- Confirmă cu subalternii evaluați că aceștia cunosc procedura de evaluare a performanței, inclusiv faptul că acele calificative de „performanță excepțională”, de „performanță inacceptabilă” și de „performanță de îmbunătățit” repetate - precum și toate calificativele în cazul conducătorilor de structuri - acordate în această etapă sunt preliminare și că trebuie validate de către comisia de calibrare la nivel de instituție;
- Ascultă activ și trec împreună cu subalternii lor prin autoevaluarea acestora și identifică și discută despre eventuale diferențe și cauzele care au generat diferența de percepție;
- Își argumentează notele propuse pentru fiecare obiectiv individual și, ulterior, pentru fiecare competență necesară postului;
- Discută eventualele diferențe de apreciere și consemnează concluzii de care se va ține cont în etapa de planificare a performanței - atunci când se vor realiza planurile de dezvoltare individuală;

- Consemnează comentariile sau părerile venite de la subalternul evaluat referitor la evaluarea sa;
- Verifică dacă toate rubricile relevante din *formularul de defnire, planificare și evaluare a performanței* sunt completate și îl validează prin semnătură în timpul sau ulterior discuției cu subalternul evaluat;
- Transmit *formularul de defnire, planificare și evaluare a performanței* completat și semnat pentru fiecare subaltern către contrasemnatar pentru avizare.

Rolul contrasemnatarilor⁶²

- Validează acuratețea calificativelor și se asigură că îndeplinesc criteriile necesare. În caz contrar, solicită evaluatorului revizuirea evaluării, împreună cu subalternul evaluat;
- Mediază eventuale neînțelegeri, între evaluatorii și subalternii evaluați pe care îi coordonează, referitoare la evaluarea performanței;
- Asigură calitatea și corectitudinea procesului de evaluare a performanței; poate solicita unilateral, dar motivat, reluarea procesului de evaluare în cazul în care identifică vicii de procedură și erori în conținutul evaluării, însă nu poate modifica unilateral calificativul evaluării;
- Transmite *formularul de defnire, planificare și evaluare a performanței* aprobat pentru fiecare subaltern către compartimentul de RU pentru procesare.

Rolul subalternilor

- Participă activ la discuția de evaluare și își motivează autoevaluarea;
- Cer consemnarea în formular a eventualelor comentarii sau completări cu privire la evaluarea făcută de manager;
- Semnează formularul în timpul sau ulterior discuției pentru validarea rezultatelor preliminare ale evaluării sau refuză să semneze, cu justificare.

Rolul compartimentului de RU

- Furnizează opinii către manageri și subalternii lor pentru soluționarea posibilelor divergențe legate de evaluarea obiectivelor individuale și a competențelor;
- Asistă managerii să parcurgă pașii necesari rezolvării formale a neînțelegerilor cu subalternii evaluați, prin procedura legală de contestație;

⁶² Contrasemnatarii, de regulă, sunt superiorii ierarhici (fie direcți, fie la mai multe niveluri ierarhice distanță) ai managerilor cu rol de evaluatori.

- Asigură gestiunea documentelor necesare pentru finalizarea etapei de evaluare a performanței.
- Depune la dosarele profesionale ale funcționarilor publici formularele de evaluare a performanței contrasemnate sau le distribuie pentru confirmare către comisia de calibrare;

Rezultat așteptat: Formularul de definire, planificare și evaluare a performanței completat și validat de către manager și subalternii evaluați și aprobat de către contrasemnatar.



Situații de excepție:⁶³

1. În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu rezultatele evaluării anuale și refuză să semneze formularul definire, planificare și evaluare a performanței pentru anul în curs, se procedează în felul următor:
 - Subalternul evaluat menționează în scris comentariile în rubrica relevantă a fiecărui obiectiv individual și supune atenției contrasemnatarului (superiorul evaluatorului) pentru opinie suplimentară;
 - În situația în care procesul de consultare nu se soluționează cu un acord, se solicită intervenția compartimentului de RU, care va formula un punct de vedere privind modul de soluționare a contestației. Acest punct de vedere va fi atașat formularului de evaluare completat și adnotat al subalternului și, împreună, vor fi supuse pentru discuție în comisia de calibrare la nivelul instituției;
 - În cadrul discuției din comisia de calibrare, conducătorul instituției va lua o decizie finală privind soluționarea contestației. Conducătorul instituției poate admite contestația, în urma căreia se vor revizui rezultatele evaluării performanței sau se va relua procesul de evaluare (în cazul viciilor procedurale). În caz contrar, se respinge motivat contestația și se aplică prevederile corespunzătoare rezultatelor evaluării performanței respective.

⁶³ Aceste măsuri sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

2. Aceleași proceduri și reguli se aplică și pentru evaluarea performanței funcționarilor publici în perioada de probă, indiferent de grad (cu excepția înalților funcționari publici).⁶⁴

3.5.4. Calibrarea rezultatelor evaluării performanței

Care este scopul calibrării?

Discuția de calibrare asigură corectitudinea și obiectivitatea rezultatelor evaluării performanței prin reducerea discrepanțelor între modurile în care managerii își evaluează personalul din subordine: unii pot fi prea toleranți și acordă subalternilor calificative prea mari față de performanța reală a acestora, alții pot fi prea severi și acordă calificative prea mici față de performanța reală a subalternilor.

Calibrarea rezultatelor evaluării performanței ar trebui să ducă la o înțelegere comună la nivelul managerilor evaluatori cu privire la standardele de performanță cerute pentru un anumit calificativ de performanță. Spre exemplu, cum ar trebui să „arate” performanța unui funcționar public pentru a fi evaluată ca fiind la un nivel „peste așteptări” sau la un nivel „excepțional”?

În urma întâlnirii de calibrare a performanței, se așteaptă următoarele rezultate:

- Să se valideze că performanța a fost corect și consecvent evaluată. Corect se referă la calitatea raționamentelor și a dovezilor folosite ca argument pentru atribuirea notelor și calificativelor de performanță. Consecvent se referă la păstrarea aceluiași principii și criterii de evaluare așa cum au fost convenite în sesiuni anterioare de calibrare și așa cum sunt aplicate de către toți managerii pentru fiecare tip de obiective de performanță;
- Să fie recunoscute și validate la nivelul conducerii instituției situațiile de performanță individuală de excepție. Calificativul de „performanță excepțională” este propus, cu motivare, de către managerul funcționarului public și validat de contrasemnatar. Din motivare trebuie să reiasă clar și fundamentat rezultatele atinse și impactul lor în îndeplinirea obiectivelor strategice ale instituției sau cele de la nivel de compartiment care să justifice un calificativ de „performanță excepțională”;

⁶⁴ Aplicabil doar în cazul în care legislația aferentă managementului performanței va prevedea o perioadă de probă pentru toți funcționarii publici, în locul perioadei de stagiu prevăzută în prezent doar pentru funcționarii publici în grad profesional de debutant (conform recomandărilor Livrabilului 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU).

- Să fie recunoscute și validate la nivelul conducerii instituției situațiile de performanță sub nivelul așteptat. Acestea sunt situațiile în care performanța funcționarilor publici în îndeplinirea obiectivelor individuale a fost evaluată dată drept „inacceptabilă” sau „de îmbunătățit” în 2 ani consecutivi;
- Să se soluționeze eventuale contestații formulate de funcționari publici evaluați cu privire la rezultatele evaluării performanței lor.

Ce nu este scopul procesului de calibrare?

- Nu se evaluează activitatea unei funcționar public, ci dacă rezultatele activității sunt reflectate corespunzător în evaluarea fiecărui obiectiv de performanță;
- Nu este o apreciere globală a performanței unui angajat, ci este legată specific de fiecare obiective individual de performanță;
- Nu analizează competențelor unui angajat, nu se fac aprecieri ale competențelor sau ale modalității de acordare a calificativelor pe competențe și nici recomandări de dezvoltare individuală;
- Nu se face o comparație între personalul instituției, ci doar a modului în care este reflectată performanța în cadrul calificativelor acordate;
- În validarea calificativelor, nu se ține cont de criterii precum vechime, performanță anterioară, grad profesional, specializare sau alte criterii care nu sunt legate direct de performanța din perioada evaluată.

Cine face calibrarea?

În mod generic, calibrarea efectivă a rezultatelor evaluării performanței se realizează în cadrul unei ședințe de lucru a tuturor managerilor de la un anumit nivel ierarhic și/sau dintr-o anumit domeniu funcțional. În cadrul ședinței, se abordează rezultatele evaluării performanței fiecărui membru al personalului din subordine și se verifică, prin discuție, dacă rezultatele respective reflectă cu adevărat performanța documentată.

În cazul specific al administrației publice din România, această calibrare se va face inițial și obligatoriu de către o **comisie de calibrare** compusă din cel puțin conducerea instituției (conducerea politică și înaltul funcționar public la cel mai ridicat nivel ierarhic) și reprezentantul compartimentului de RU, pentru următoarele situații:

- Pentru rezultatele evaluării performanței tuturor conducătorilor de structuri interne din aparatul propriu al instituției;
- Pentru toate evaluările de performanță ce au rezultat într-un calificativ final „performanță excepțională”;
- Pentru toate evaluările de performanță ce au rezultat într-un calificativ final de „performanță inacceptabilă” sau în al doilea calificativ final consecutiv de „performanță de îmbunătățit”.

Compartimentul de RU va asigura secretariatul tehnic al comisiei de calibrare.

Cum se desfășoară procesul de calibrare?

Pregătirea sesiunii de lucru pentru calibrare

Compartimentul de RU stabilește data întrunirii comisiei de calibrare prin consultarea conducătorului instituției (dar înainte de finalizarea etapei de evaluare a performanței). De asemenea, se asigură că toți managerii au avut discuția de evaluare a performanței cu subalternii direcți, iar formularele de evaluare a performanței au fost semnate de manager și subalternul evaluat și contrasemnate de superiorul evaluatorului. Compartimentul de RU selectează pe cele care fac obiectul comisiei de calibrare (a se vedea sub-sectiunea anterioară) și le trimit în copie către toți membrii comisiei de calibrare cu minim o săptămână înainte de data întrunirii comisiei, astfel încât să aibă timpul necesar formulării unor puncte de vedere.

Pentru sesiunea de lucru a comisiei de calibrare, compartimentul de RU va invita și managerii care au evaluat performanța subalternilor conform criteriilor de mai sus, pentru a argumenta calificativul acordat și, dacă este cazul, să își asume responsabilitatea de a-l revizui și, ulterior discuției, de a prezenta motivarea subalternului evaluat.

Membrii comisiei de calibrare studiază documentele pentru formularea unui punct de vedere și își pregătesc eventualele întrebări pentru ceilalți membri ai comisiei.

Sesiunea de lucru pentru calibrare

Reprezentantul compartimentului de RU moderează discuția, care ar trebui să respecte următoarea structură:

1. Validarea rezultatelor evaluării performanței conducătorilor de structuri interne

- Pe baza documentelor strategice și a rapoartelor de monitorizare și evaluare disponibile, se analizează stadiul atingerii obiectivelor strategice instituționale și la nivel de compartiment;
- În următoarea etapă, pe baza constatărilor privind performanța compartimentelor în a-și atinge obiectivele specifice, fiecare membru al comisiei de calibrare prezintă evaluarea făcută pentru fiecare conducător de structură internă din coordonarea/ subordinea sa și motivarea pentru acordarea calificativelor respective. În acest punct, ceilalți membri ai comisiei pot pune întrebări și cere clarificări referitoare la performanța fiecărui conducător de structură adus în discuție;
- Pe baza discuției, fiecare membru al comisiei de calibrare decide dacă păstrează sau revizuieste calificativele pe care le-a acordat - decizia finală aparține acestuia;
- Când se ajunge la calibrarea rezultatelor evaluării performanței conducătorului compartimentului de RU sau a altor conducători de structură desemnați a fi parte din comisia de calibrare, aceștia vor părăsi ședința până la finalizarea discuției despre evaluarea performanței lor;
- În cazul în care ajustarea unui calificativ a presupus și o schimbare a modului în care sunt interpretate anumite categorii de indicatori se consemnează în procesul verbal al ședinței pentru a se ține cont în modalitatea de definire a performanței în ciclul următor.

2. Validarea calificativelor de performanță excepțională la nivelul instituției

- Reprezentantul compartimentului de RU invită managerii care au propus acordarea către subalterni a calificativului de „performanței excepțională” să își argumenteze deciziile, pe baza constatărilor documentate în formularul de evaluare a performanței subalternilor respectivi;
- În acest punct, ceilalți membri ai comisiei pot pune întrebări și cere clarificări referitoare la performanța fiecărui funcționar public adus în discuție;
- Pe baza discuției, fiecare manager decide dacă păstrează sau revizuieste calificativele pe care le-a acordat.

3. Validarea calificativelor de performanță inacceptabilă/scăzută în mod repetat la nivelul instituției

- Se procedează întocmai ca în etapa precedentă pentru managerii care au acordat un calificativ „performanță inacceptabilă” sau care au acordat unui subaltern al doilea calificativ consecutiv de „performanță de îmbunătățit”.

4. Soluționarea contestațiilor la rezultatele evaluării performanței de la nivelul instituției

- Reprezentantul compartimentului de RU prezintă fiecare contestație depusă de angajați cu privire la rezultatele evaluării performanței lor și se prezintă punctul acestora de vedere, așa cum reiese din comentariile sale,⁶⁵ al managerului evaluator și contrasemnatarului și, la final, al compartimentului de RU;
- Ceilalți membri ai comisiei își exprimă punctul de vedere și solicită clarificări, dacă e cazul;
- Pe baza discuției, conducătorul instituției decide modul în care să se soluționeze contestația, ceea ce ar putea însemna:
 - Admiterea contestației funcționarului public: se dispune modificarea calificativului sau refacerea evaluării angajatului;
 - Respingerea motivată a contestației.
 - Indiferent de tipul deciziei, compartimentul de RU comunică angajatului evaluat, evaluatorului și contrasemnatarului rezoluția contestației și acțiunile ce vor fi întreprinse ca urmare a acesteia.

Calificativele decise în cadrul comisiei de calibrare sunt finale. Acestea se depun ca atare de către compartimentul de RU la dosarele profesionale și se comunică și se explică fiecărui angajat în cauză de către (i) membrul comisiei cu rol de evaluator, pentru conducătorii de structuri interne; (ii) managerul evaluator sau compartimentul de RU, în celelalte cazuri.

3.5.5. Decizii pe baza evaluării performanței⁶⁶

Calificativul pentru gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale de performanță se calculează ca media aritmetică ponderată a notelor acordate pentru fiecare obiectiv individual de performanță; calificativul pentru măsura în care au fost demonstrate competențele necesare postului este calculat ca media aritmetică

⁶⁵ Ca recomandare de bună practică, angajatul care contestă calificativele ar putea fi invitat să își susțină punctul de vedere. Discuția despre performanța unui angajat într-o astfel de situație are efect de creștere a responsabilității personale a angajatului față de performanța sa și poate conduce inclusiv la creșterea eficacității sistemului de management al performanței.

⁶⁶ Aceste măsuri sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

(fără ponderi) a notelor acordate pentru fiecare competență în parte. Calificativele sunt stabilite în funcție de următoarele intervale ale mediilor rezultate:

Calificativ	Intervalul de notare
Performanță inacceptabilă	1,00 - 1,99
Performanță de îmbunătățit	2,00 - 2,75
Performanță așteptată	2,76 - 3,75
Performanță peste așteptări	3,76 - 4,50
Performanță excepțională	4,51 - 5,00

Calificativul final pentru evaluarea anuală a performanței este determinat atât de calificativul obținut pentru gradul de îndeplinire a obiectivelor individuale de performanță, cât și de calificativul obținut pentru măsura în care au fost demonstrate competențele necesare postului, conform tabelului de mai jos.

Calificativ final =	Calificativ pentru obiective individuale de performanță	+	Calificativ pentru competențe
Performanță inacceptabilă	Performanță inacceptabilă		Orice calificativ
Performanță de îmbunătățit	Performanță de îmbunătățit		Orice calificativ
Performanță așteptată	Performanță așteptată		Cel puțin calificativ de „performanță așteptată”
Performanță peste așteptări	Performanță peste așteptări		Cel puțin calificativ de „performanță peste așteptări”
Performanță excepțională	Performanță excepțională		Performanță excepțională

Calificativul final atrage următoarele implicații pentru funcționarul public evaluat:

Calificativul final	Consecințele calificativului
Performanță inacceptabilă	<p>În cazul în care managerul acordă calificativul de „performanță inacceptabilă” unui funcționar public și este considerat calificativ final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pentru funcționarii publici numiți temporar în post sau pentru funcționarii publici în perioada de probă,⁶⁷ indiferent de grad - se încheie automat numirea temporară în post și, respectiv, se încheie perioada de probă și se propune eliberarea din funcție; • Pentru funcționari publici definitivi, în situațiile în care aceștia au avut performanță scăzută în mod repetat fără o cauză medicală manifestă și nu au putut/au refuzat să-și îmbunătățească nivelul de performanță printr-un plan formal de redresare a performanței - managerul poate să propună conducătorului instituției (și avizat prin comisia de calibrare): <ol style="list-style-type: none"> i. Retrogradarea în grad profesional (în cazul funcționarilor publici de execuție); ii. Eliberarea din funcția publică de conducere în corpul de rezervă al funcționarilor publici; iii. Eliberarea din funcția publică.
Performanță de îmbunătățit	<p>În cazul în care managerul acordă calificativul de „performanță de îmbunătățit” unui funcționar public și este considerat calificativ final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este obligatoriu ca managerul să stabilească împreună cu funcționarul public evaluat un plan de redresare a performanței pentru acesta din urmă; • Pentru funcționarii publici în perioada de probă, se prelungește perioada de probă cu încă un an.

⁶⁷ Aplicabil doar în cazul în care legislația aferentă managementului performanței va prevedea o perioadă de probă pentru toți funcționarii publici, în locul perioadei de stagiu prevăzută în prezent doar pentru funcționarii publici în grad profesional de debutant (conform recomandărilor Livrabilului 5.1. „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU).

	<p>În cazul în care funcționarul public primește un calificativ de „performanță de îmbunătățit” în 2 ani consecutivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managerul poate să propună conducătorului instituției • Retrogradarea în grad profesional (în cazul funcționarilor publici de execuție); <p>i. Eliberarea din funcția publică de conducere în corpul de rezervă al funcționarilor publici;</p> <p>ii. Eliberarea din funcția publică;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pentru funcționarii publici numiți temporar în post sau pentru funcționarii publici în perioada de probă, indiferent de grad - se încheie automat numirea temporară în post și, respectiv, se încheie perioada de probă și se propune eliberarea din funcție.
<p>Performanță așteptată</p>	<p>În cazul în care managerul acordă calificativul de „performanță la nivelul așteptat” unui funcționar public și este considerat calificativ final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se menține ritmul de dezvoltare a competențelor (prin planurile de dezvoltare anuale) cu accent pe acele competențe care fie au ajuns la nivelul așteptat (nota de 3) sau pe consolidarea acelor competențe necesare avansării în carieră. • Pentru funcționarii publici în perioada de probă, indiferent de grad - se încheie perioada de probă și se propune definitivarea în funcție; • Pentru funcționarii publici numiți temporar în post - se poate continua exercitarea temporară a funcției, conform prevederilor legale.
<p>Performanță peste așteptări</p>	<p>În cazul în care managerul acordă calificativul de „performanță peste așteptări” unui funcționar public și este considerat calificativ final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este prioritară participarea acestuia la programe de dezvoltare, pentru a consolida mai departe potențialul deja demonstrat;

	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici definitiv devin eligibili pentru premii de excelență, conform prevederilor legale;⁶⁸ • Funcționarii publici definitiv devin eligibili pentru oportunități de promovare temporară pentru exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere la un nivel imediat superior funcției pe care o dețin (dacă îndeplinesc toate prevederile legale și cerințele legate de nivelul de demonstrare a competențelor specifice managerilor).
<p>Performanță excepțională</p>	<p>În cazul în care managerul acordă calificativul de „performanță excepțională” unui funcționar public și este considerat calificativ final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aplică toate prevederile calificativului de „performanță peste așteptări” • Conducătorul instituției redactează o scrisoare de felicitare semnată și o înmânează funcționarului public respectiv, fie într-o întâlnire unu-la-unu, fie în cadrul unei ceremonii de premiere la nivelul instituției; <p>Compartimentul de RU va trebui să stabilească pachete personalizate de recunoaștere și recompensare pentru funcționarii publici care au obținut performanță excepțională .</p>

Pentru a fi eligibili pentru promovare în grad profesional imediat superior sau recrutare internă în funcții de conducere imediat superioare, funcționarii publici de execuție și, respectiv, cei de conducere, trebuie⁶⁹:

- Să fi primit calificativ final de cel puțin „performanță așteptată” în ultimii 3 ani;
- Să fi primit cel puțin un calificativ privind competențele demonstrate de cel puțin „performanță peste așteptări” în ultimii 3 ani.

În rest, pentru deciziile de stabilire a priorității de dezvoltare se au în vedere notele pe fiecare competență în parte, atât cele stabilite de manager cât și cele stabilite de subalternul evaluat.

⁶⁸ Conform Legii- cadru nr. 153/2017 din 28 iunie 2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu completările și modificările ulterioare.

⁶⁹ Pe lângă criteriile de experiență profesională, nivel și tip de studii cerute în funcția respectivă, conform prevederilor legale în vigoare.

3.5.6. Măsuri formale de remediere a performanței slabe⁷⁰

În cazul în care managerul constată că performanța subalternului nu se ridică la nivelul așteptat (fie în urma evaluării formale, fie oricând în timpul perioadei evaluate) și aceasta nu se îmbunătățește în urma acțiunilor informale întreprinse de manager (precum feedback, îndrumare și asistență în realizarea activităților sau clarificarea sarcinilor) timp de o perioadă rezonabilă (de exemplu, 3 luni), managerul poate declanșa unilateral un *plan formal de redresare a performanței* pentru subalternul în cauză.⁷¹ Acest plan se poate iniția doar pentru funcționarii publici definitivi.

Planul formal de redresare a performanței este menit să ofere managerului un instrument structurat de a adresa, prin măsuri imediate și etapizate, performanța slabă a unui subaltern și de a documenta formal pașii urmați și rezultatele atinse de acesta. Acest plan poate fi inițiat de către manager:

- În orice moment al perioadei evaluate, după ce managerul a încercat ameliorarea performanței subalternului în cauză prin metode informale;
- În momentul în care performanța funcționarul public este evaluată cu calificativul „performanță de îmbunătățit” (obligatoriu) ca urmare a unei evaluări parțiale sau anuale.

Pentru a iniția și derula un plan de redresare a performanței în timpul perioadei evaluate, managerii trebuie să parcurgă procedura descrisă mai jos.

Pasul 1. Managerul identifică nevoia unor măsuri formale de remediere a performanței

- Managerul trebuie să se asigure că subalternul în cauză este conștient de faptul că performanța sa nu se ridică la nivelul cerut. Astfel, managerul trebuie să discute cu subalternul în cauză despre problemele de performanță și să-i ofere sprijin susținut în a le remedia, timp de o perioadă rezonabilă de timp (de exemplu, 3 luni). În acest punct, managerul trebuie să furnizeze feedback în scris subalternului în cauză pentru a-i atrage atenția asupra problemelor identificate și a documenta concluziile discuției.⁷²

⁷⁰ Procedura pentru adresarea performanței slabe a angajaților printr-un plan formal de redresare a performanței, așa cum este prevăzută în prezentul ghid, servește drept posibil exemplu pentru transpunerea acestui instrument în cadrul legislativ aplicabil.

⁷¹ A se folosi formularul de plan de redresare a performanței din Anexa 5.7. a prezentului ghid.

⁷² A se folosi formularul de feedback în scris la performanță din Anexa 5.7. a prezentului ghid.

- După o perioadă rezonabilă de timp, managerul constată și documentează dovezi (precum opinii ale colegilor, observații directe, analiza lucrărilor efectuate și feedback scris) că performanța subalternului în cauză nu se îmbunătățește, în ciuda sprijinului acordat. Decizia de inițiere a unui plan de redresare se va baza pe următoarele considerente:
 - Măsurile curente și informale (discuții, feedback informal sau asistență specifică) nu sunt suficiente;
 - Nu este vorba de probleme disciplinare (absenteism, refuz de îndeplinire a unor sarcini) sau de etică (acțiuni sau solicitări de obținere de foloase necuvenite, etc);
 - Performanța scăzută nu este cauzată de constrângeri organizatorice neprevăzute sau de absența resurselor necesare.
- Managerul se consultă cu superiorul său ierarhic și cu compartimentul de RU cu privire la inițiere unui plan formal de redresare a performanței pentru subalternul în cauză. Decizia finală, însă, aparține managerului.

Pasul 2. Managerul inițiază planul formal de redresare a performanței și trimite un avertisment scris

- Managerul redactează și trimite un avertisment scris⁷³ către subalternul în cauză, ce va conține
 - Data redactării;
 - Numele și funcția subalternului în cauză;
 - Numele, funcția și semnătura (electronică sau olografă) a managerului;
 - Un rezumat al problemelor de performanță identificate și discutate cu subalternul în cauză în cadrul Pasului 1, precum și al propunerilor agreeate de îmbunătățire;
 - Un rezumat al constatărilor și al dovezilor documentate de manager care atestă că performanța subalternului nu s-a îmbunătățit;
 - Data, ora și locul propus pentru o discuție între manager și subaltern și, opțional, cu un reprezentant al compartimentului de RU, pentru a agreea un plan formal de redresare a performanței. Data stabilită pentru discuție trebuie să fie la cel puțin 7 zile lucrătoare de la data la care se trimite avertismentul scris.

⁷³ Diferit față de mustrarea scrisă, prevăzută ca sancțiune disciplinară pentru abateri disciplinare pentru funcționari publici, conform OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu completările și modificările ulterioare.

- O notificare dacă performanța subalternului nu se va îmbunătăți la finalizarea planului de redresare a performanței, managerul va putea propune conducătorului instituției retrogradarea sau eliberarea din funcție a subalternului.
- În cadrul discuției planificate, managerul completează împreună cu subalternul în cauză și, opțional, cu reprezentantul compartimentului de RU, planul formal de redresare a performanței. Planul trebuie să acopere o perioadă de între 3 și 6 luni calendaristice;
- Decizia finală a conținutului planului de redresare aparține managerului. Astfel, planul va fi considerat valid și dacă subalternul în cauză refuză să semneze formularul. În acest caz, se va consemna refuzul și, dacă este cazul, motivele refuzului;
- În prima luna a planului de redresare, managerul trebuie să aibă întâlniri săptămânale cu subalternul în cauză, pentru a evalua progresul acestuia în îmbunătățirea problemelor de performanță identificate și pentru a identifica mijloace de a-l sprijini. După prima lună, discuțiile dintre manager și subaltern se pot rări progresiv, pe baza judecatei managerului privind progresul realizat de subaltern în îmbunătățirea performanței. Este recomandat ca după fiecare discuție, managerul să redacteze un rezumat al discuției și cu ceea ce s-a stabilit pe care să îl transmită și subalternului în cauză.

Pasul 3. Managerul evaluează situația performanței subalternului la sfârșitul perioadei agreate de redresare a performanței.

În cazul în care managerul constată că performanța subalternului în cauză s-a îmbunătățit, acesta:

- Va invita, în scris, subalternul la o discuție, în cadrul căreia îi va confirma că performanța s-a îmbunătățit până la nivelul așteptat. La discuție poate participa și un reprezentant al compartimentului de RU;
- Ulterior discuției, în termen de 10 zile lucrătoare, managerul va redacta o notă în care va rezuma discuția avută cu subalternul și va confirma că performanța acestuia s-a îmbunătățit la nivelul așteptat. Nota va conține formularul agreat cu planul de redresare și completat cu adnotări din timpul perioadei de redresare, precum și alte constatări și documente justificative din partea managerului. Nota va fi transmisă subalternului în cauză, superiorului ierarhic direct al managerului și compartimentului de RU.

În cazul în care managerul constată că performanța subalternului în cauză nu s-a îmbunătățit în urma planului de redresare a performanței agreat sau că acesta nu a cooperat în mod repetat în implementarea măsurilor agreate în plan, managerul:

- Va invita, în scris, subalternul la o discuție, în cadrul căreia îi va confirma că performanța nu s-a îmbunătățit până la nivelul așteptat. Managerul va trece în revistă performanța subalternului pe perioada planului de redresare pe baza dovezilor documentate și va consemna comentariile subalternului în cauză. La discuție poate participa și un reprezentant al compartimentului de RU;
- Ulterior discuției, managerul se va consulta cu compartimentul de RU și cu superiorul său ierarhic privind propunerea ce va fi făcută conducătorului instituției referitor la subalternul în cauză - măsurile propuse trebuie să fie corelate cu măsurile ce se pot aplica în cazul performanței nesatisfăcătoare a angajatului, prevăzute prin cadrul de reglementare relevant;
- Ulterior discuției, în termen de 10 zile lucrătoare, managerul va redacta o notă în care va rezuma discuția avută cu subalternul în cauză și va confirma că performanța acestuia nu s-a îmbunătățit la nivelul așteptat în urma planului de redresare. Nota va conține și propunerea privind modificarea raporturilor de serviciu ale subalternului în cauză pe fondul slabei performanțe. Nota va conține formularul agreat cu planul de redresare și completat cu adnotări din timpul perioadei de redresare, precum și alte constatări și documente justificative din partea managerului. Nota va fi avizată de superiorul ierarhic al managerului și va fi transmisă pentru avizare compartimentului de RU. Acesta o va transmite mai departe conducătorului instituției, pentru soluționare și subalternului în cauză, pentru informare.
- Conducătorul instituției va dispune, prin act administrativ, aplicarea măsurilor propuse sau, în caz contrar, va motiva dispunerea altei măsuri din cele prevăzute mai sus.

Pentru a iniția și derula un plan de redresare a performanței după acordarea calificativului de „performanță de îmbunătățit”, managerii vor parcurge aceeași procedură ca mai sus, începând cu pasul 2.

Rolul compartimentului de RU

- Asigură respectarea prevederilor legale privind inițierea, derularea și finalizarea planul de redresare; urmărește aplicarea măsurilor propuse și aplicate prin acesta;

- Ține sesiuni de informare și formare periodice pentru manageri privind bune practici în utilizarea planului de redresare a performanței; pune la dispoziția acestora modele de procese-verbale/note de folosit ca instrumente ajutătoare;
- Informează personalul din instituție despre drepturile și responsabilitățile fiecărui actor implicat în procesul de redresare a performanței;
- Verifică dacă performanța scăzută nu are cauze de ordin disciplinar - caz în care se propune managerului sesizarea comisiei de disciplină;
- Avizează deciziile managerului cu privire la oportunitatea măsurilor dispuse ca urmare a finalizării planului de redresare a performanței;
- Recomandă metode de dezvoltare pentru manager (pentru competențele „managementul performanței” și „dezvoltarea echipei”) atunci când acesta se confruntă cu probleme multiple de performanță în echipă.

4. Rolul propus al compartimentului de RU în procesul de management al performanței⁷⁴

Compartimentul de resurse umane are un rol cheie în implementarea, organizarea și administrarea unui sistem funcțional de managementul performanței. Rolul decurge în mod firesc din misiunea unui compartiment de resurse umane și anume, de a asigura o forță de muncă bine pregătită profesional, motivată și performantă pentru a oferi servicii publice de calitate. Astfel, scopul unui sistem de management al performanței coincide în mare parte cu misiunea unui compartiment de resurse umane în cadrul instituției.

4.1. Organizare și implementare

Compartimentul de RU este responsabil de organizarea și implementarea procesului de management al performanței și de crearea cadrului care favorizează desfășurarea în condiții optime a acestui proces.

În prima fază, rolul de organizare se referă la definirea atribuțiilor și a rolurilor fiecărui membru al personalului din instituție, indiferent de nivelul ierarhic în cadrul proceselor de managementul performanței. Acest lucru se realizează prin actualizarea acestor atribuții în cadrul fișelor de post, prin redactarea procedurilor

⁷⁴ Rolul și responsabilitățile propuse în cadrul prezentului ghidul la fiecare etapă a procesului de management al performanței reprezintă un model de bune practici privind implicarea compartimentelor de RU în procesul de management al performanței la nivelul instituției.

operaționale și de sistem⁷⁵ pentru procesele de management al performanței și, după caz, prin elaborarea instrumentelor de lucru ajutătoare (adiționale celor prevăzute de lege) ce vor fi utilizate în cadrul acestui proces.

Înainte de începerea fiecărui ciclu de management al performanței, compartimentul de RU verifică dacă instrumentele sunt actualizate (formulare, proceduri și ghiduri de aplicare) conform prevederilor legale și recomandărilor metodologice în vigoare:

- Formularul de definire, planificare și evaluare a performanței angajaților;⁷⁶
- Formularul de evaluare și autoevaluare a competențelor (adaptate pentru fiecare funcție și nivel ierarhic);⁷⁷
- Instrumentele de lucru ajutătoare pentru fiecare etapă de proces: ghidul de bune practici în managementul performanței, instrumente în evaluarea competențelor (pentru metoda matriceală sau pentru metoda analitică), formularele de feedback la performanță, etc.;
- Planul individual de dezvoltare al angajatului și planul de redresare a performanței.

În situația în care evaluarea obiectivelor individuale și a competențelor este susținută de un sistem informatic, compartimentul de RU în colaborare cu responsabilul de TIC din instituție va verifica rolurile existente în sistem și va face actualizările de flux necesare.

De asemenea, compartimentul de RU va trebuie să:

- Alcătuiască și să valideze listele cu personalul în calitate de evaluator și în calitate de contrasemnatar la fiecare nivel ierarhic, conform organigramei. Înainte de începerea propriu-zisă a ciclului de evaluare, reprezentanții compartimentului de RU se asigură că toate deciziile privind personalul (promovări, transferuri, concedii de maternitate) sunt operate în sistem și în organigramă pentru a asigura corectitudinea listelor de evaluatori și evaluați;

⁷⁵ Pentru recomandări practice privind elaborarea, verificarea, avizarea, aprobarea, distribuția, actualizarea și arhivarea procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale, a se consulta Secretariatul General al Guvernului (2018) „Ghid pentru Realizarea Procedurilor de Sistem și Operaționale”, disponibil la <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Ghid-proceduri.pdf>

⁷⁶ Prevăzut în Anexa 5.1. a prezentului ghid.

⁷⁷ Pentru recomandări practice privind utilizarea competențelor și formularelor asociate, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

- Stabilească periodic calendarul ciclului de evaluare, data de începere și de finalizare a fiecărei etape, precum și documentele ce vor fi finalizate la finalul fiecărei etape;
- Centralizeze planurile individuale de dezvoltare și să inițieze implementarea planurilor de formare;
- Monitorizeze fiecare etapă a ciclului de performanță asigurându-se că termenele stabilite la început sunt respectate de către fiecare structură organizatorică;
- Colecteze la finalul fiecărei etape documentele și formularele completate de angajații cu rol de evaluator și de cei cu rol de evaluat și le arhivează conform procedurilor.

4.2. Îndrumare și consiliere

Compartimentul de RU are un rol de îndrumare și consiliere pe parcursul întregului ciclu de management al performanței, pentru tot personalul instituției, atât pentru cei cu funcții de conducere, în rol de evaluatori, cât și pentru subalternii evaluați. Compartimentul de RU are rolul de a asigura instruirea tuturor angajaților pentru a-și îndeplini cu succes rolul în cadrul procesului de management al performanței și de a suplini prin îndrumare și consiliere tot ce nu a putut fi acoperit prin alte formări și modalități de instruire.

Astfel, compartimentul de RU are rol de îndrumare și consiliere al personalului instituției cu rol de evaluator privind:

- **Stabilirea și formularea obiectivelor de la nivel de compartiment și individuale.** În momentul în care managerul întâmpină dificultăți în formularea obiectivelor individuale în format SMART, în procedurile de aliniere sau ponderare a obiectivelor sau în stabilirea nivelurilor de performanță așteptată, poate apela la reprezentanții compartimentului de RU pentru a primi consiliere sau sprijin;
- **Analiza competențelor necesare pentru realizarea obiectivelor individuale.** Reprezentantul compartimentului de RU, în calitate de specialist în identificarea decalajelor de competențe necesare îndeplinirii obiectivelor, va oferi sprijin managerului în definirea competențelor de care este nevoie pentru îndeplinirea obiectivelor compartimentului;
- **Elaborarea planurilor de dezvoltare individuale.** Sprijinul și îndrumarea pot acoperi formularea obiectivelor de dezvoltare, identificarea metodelor de dezvoltare

relevante și disponibile în organizație, accesul la resurse pentru dezvoltare, corelarea planului de dezvoltare individuală cu programele de dezvoltare de la nivelul instituției;

- **Răspunsuri la întrebări privind calendarul ciclului de management al performanței.** Oferă sprijin la cererea evaluatorilor în planificarea și desfășurarea întâlnirilor individuale cu angajații;
- **Inițierea, derularea și finalizarea planurilor de redresare a performanței.** Oferă sprijin la cerere managerilor și subalternilor implicați în proces privind procedura de urmat, bune practici și oportunitatea măsurilor propuse;
- **Îndrumarea evaluatorilor care întâmpină dificultăți în monitorizarea activității angajaților** sau în formularea feedback-ului către aceștia, pentru identificarea modalităților și a mijloacelor de monitorizare, control, feedback și dezvoltare a performanței angajaților;
- **Pregătirea discuțiilor de trecere în revistă a rezultatelor intermediare sau a evaluării anuale a performanței.** Compartimentul de RU poate sprijini evaluatorii în formularea feedbackului către subalterni, în documentarea și fundamentarea evaluării performanței acestora și în evaluarea efectivă a performanței.

Compartimentul de RU are rol de îndrumare și consiliere a personalului *evaluat* cu privire la:

- **Autoevaluarea rezultatelor intermediare și a performanței anuale.** În momentul în care personalul evaluat are dificultăți în a estima sau a fundamenta autoevaluarea sa, acesta poate apela la compartimentul de RU pentru o discuție de analiză a modului în care își poate fundamenta mai bine rezultatele atinse sau pentru a identifica aspecte și comportamente relevante pe care să-și susțină argumentele în fața managerului său.
- **Divergențele cu superiorii ierarhici privind modul în care este definită sau evaluată performanța individuală.** Va consilia în privința modalităților de revizuire sau contestare a evaluării.

Deși rolul de îndrumare în procesul de management al performanței este fundamental în ceea ce privește tot personalul din instituție, acest rol se va transfera de facto către manageri pe măsura dezvoltării competențelor de „*management al performanței*” și „*dezvoltare a echipei*”.

4.3. Comunicare internă

Comunicarea internă pe tot parcursul ciclului de performanță este critică pentru eficacitatea procesului și pentru obținerea motivării și încrederii angajaților.

Compartimentul de RU este responsabil de comunicarea:

- Calendarului, pașilor de urmat și a bunelor practici recomandate în ciclul procesului de management al performanței;
- Metodologiei, instrumentelor și a formularelor disponibile și de utilizat pentru managementul performanței;
- Oportunităților anuale de dezvoltare disponibile și/sau obligatorii pentru personalul instituției;
- Sincopele și propunerile de îmbunătățire rezultate în urma verificării modului în care se desfășoară procesul de management al performanței la nivel de instituție;
- Tuturor schimbărilor care au loc la nivel de proceduri din cadrul procesului de management al performanței.

4.4. Rezolvarea conflictelor și facilitarea colaborării

Rezolvarea conflictelor se referă la un proces de consultare cu managerii și subalternii lor pentru a facilita un acord în cazul unei eventuale divergențe de opinii. În procesele de management al performanței, divergențele pot apărea în special în etapa de evaluare a performanței și a competențelor și sunt, de regulă, între evaluator și evaluat.

Cel mai frecvent, consultarea este necesară atunci când apar diferențe de opinie privind:

- Obiectivele individuale stabilite de manager și obiectivele pe care subalternii sunt dispuși să le accepte;
- Nevoile de dezvoltare identificate de manager și dorința de dezvoltare sau aspirațiile subalternilor;
- Feedback-ul oferit de manager și autoevaluarea subalternilor privind performanța sau evoluția acestuia din urmă;
- Calificativele obținute la evaluarea performanței.

Facilitarea se referă la rolul compartimentului de RU de a angrena părți diferite din instituție pentru a colabora la:

- Stabilirea și validarea obiectivelor de la nivel de compartiment, prin dialog între conducerea politică a instituției și conducătorii structurilor;
- Calibrarea rezultatelor evaluării performanței, conform criteriilor detaliate în prezentul ghid, în cadrul comisei de calibrare la nivel de instituție;
- Alinierea procedurilor interne cu structurile care au un rol complementar în procesul de management al performanței (comisiile de disciplină, cele responsabile de control intern managerial, comisiile paritare).

4.5. Gestionarea și arhivarea informațiilor

Pe parcursul întregului ciclu de management al performanței sunt prelucrate multe informații cu caracter personal și sunt generate diferite documente. Colectarea și gestionarea acestor documente conform scopurilor prevăzute de lege și norme metodologie (ex: depunerea documentelor la dosarul profesional, raportare către părți terțe, etc.), precum și arhivarea acestora sunt responsabilitatea compartimentului de RU.

Documentele asociate procesului de management al performanței ce sunt colectate, gestionate și arhivate de compartimentul de RU sunt:

- Harta obiectivelor de la nivel de compartimente și legătura acestora cu obiectivele instituționale;
- Formularele validate de definire, revizuire și evaluare a performanței individuale pentru personalul instituției;
- Planurile individuale de dezvoltare;
- Planurile de redresare a performanței;
- Procesele verbale ale consultărilor;
- Situațiile contestațiilor și a soluționării lor;
- Procesele verbale ale întâlnirilor comisiei de calibrare a rezultatelor evaluării performanței;
- Centralizatoare cu distribuția calificativelor de performanță în fiecare an;

- Rezultatele sondajelor privind nevoile de competențe și de personal de la nivelul instituției.

4.6. Elaborarea și coordonarea planurilor de formare și dezvoltare la nivel de instituție

Compartimentul de RU are rolul strategic în dezvoltarea capitalului uman din instituție și își exercită acest rol prin coordonarea implementării planurilor de dezvoltare individuală a personalului instituției.

Compartimentul de RU inițiază planurile de dezvoltare la nivel de instituție atât pe baza informațiilor colectate prin procesul de management al performanței, cât și pe baza obiectivelor strategice definite de conducerea instituției. Acest rol se concretizează în:

- Formularea propunerilor de plan instituțional de formare și dezvoltare și colaborarea cu conducerea instituției pentru identificarea priorităților de formare și a resurselor necesare pentru implementare;
- Diseminarea internă a oportunităților de formare și dezvoltare disponibile la nivelul instituției;
- Elaborarea/colaborarea în elaborarea de ghiduri de bune practici și materiale informative despre managementul performanței;
- Înființarea și gestionarea de programe interne de dezvoltare a personalului instituției (programe de mentorat, de *onboarding*, de schimb de experiență între compartimente);
- Facilitatea accesării de către personalul instituției a metodelor alternative de dezvoltare și formare, atât a celor interne, cât și a celor externe.

4.7. Îmbunătățirea procesului de management al performanței

Compartimentul de RU exercită un rol de verificare a bunei funcționări a procesului de management al performanței. Este structura responsabilă de identificarea sincopelor din proces, de atenționare a conducerii instituției de apariția acestora și de consilierea acesteia pentru remedierea lor.

Astfel, pe lângă asigurarea respectării prevederilor legale aplicabile procesului de management al performanței, compartimentul de RU este responsabil și

de calitatea rezultatelor generate în urma procesului și ca urmare a evaluării performanței individuale.


Pentru a asigura buna funcționare a procesului de management al performanței, compartimentul de RU va urmări, cel puțin, următoarele criterii:

- Managerii respectă termenele calendarului comunicat privind etapele procesului de management al performanței;
- Managerii parcurg toate activitățile recomandate pentru fiecare etapă, cu precădere cele care implică relația cu personalul din subordine (informări, întâlniri de feedback, de evaluare, etc.);
- Pentru fiecare subaltern, managerii completează în întregime și în mod relevant formularele aferente fiecărei etape- compartimentul de RU poate selecta prin eșantion (aprox. 10% din total) din formularele respective pentru a verifica modul în care au fost completate și, ulterior, să comunice intern despre problemele identificate, împreună cu măsuri de adresare a lor (sesiuni de formare specifice, comunicare internă mai amplă, elaborare de materiale ajutătoare, etc.);
- Se îndeplinesc obligațiile de formare la nivel de instituție și a acțiunilor prevăzute în planurile individuale de dezvoltare sau de redresare a performanței- compartimentul de RU poate verifica în ce proporție se îndeplinesc planurile de dezvoltare individuală și/sau raportul dintre resursele financiare solicitate pentru implementarea planurilor și cele disponibile în fiecare an;
- Managerii își cunosc și își îndeplinesc obligațiile aferente managementului performanței subalternilor lor. Astfel, compartimentul de RU poate organiza sondaje scurte (5-10 întrebări) la nivel de instituție, defalcate pe structură internă, după finalizarea fiecărei perioade de evaluare, în care poate solicita părerea personalului legată de implicarea și obiectivitatea managerilor lor respectivi în procesul de management al performanței.⁷⁸
- Dinamica numărului de contestații privind evaluarea performanței depuse pe motiv de vicii procedurale sau de evaluare părtinitoare.

În scopul verificării și îmbunătățirii procesului de management al performanței, compartimentul de RU va colabora strâns cu structura sau personalul responsabil cu controlul intern managerial.⁷⁹

⁷⁸ Pentru diseminarea unui astfel de sondaj pot fi folosite platforme online, precum SurveyMonkey, Limesurvey și Google Forms. A se vedea Anexa 5.9. din prezentul ghid pentru posibili indicatori-cheie de urmărit pentru evaluarea eficacității sistemului de management al performanței.

⁷⁹ Conform Ordinului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice



De asemenea, în vederea consultării periodice (de recomandat după fiecare ciclu de management al performanței) cu reprezentanții personalului și conducerii instituției pentru a identifica probleme la nivelul sistemului de management al performanței și a discuta și agreea măsuri de îmbunătățire, compartimentul de RU se va implica activ în reuniunile comisiei paritare din cadrul instituției.

5. Anexe

Anexa 5.1. Formular de definire, planificare și evaluare a performanței⁸⁰

Autoritatea sau instituția publică:
Numele și prenumele funcționarului public evaluat:
Funcția publică:
Numele și prenumele evaluatorului:
Funcția publică:

Tabel validare obiective individuale de performanță

Rol	Nume, prenume, funcție	Semnătură	Data
Titularul obiectivului			
Superior ierarhic			
Contrasemnatar			

Tabel validare a discuției de revizuire a rezultatelor intermediare

Rol	Nume, prenume, funcție	Semnătură	Data
Titularul obiectivului			
Superior ierarhic			
Contrasemnatar			

Notă: În această secțiune este necesară semnătura contrasemnatarului doar dacă (i) se hotărăște revizuirea unor obiective individuale; (ii) managerul propune măsuri formale de redresare a performanței.

⁸⁰ Utilizarea acestui formular este condiționată de transpunerea sa și a prevederilor asociate în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

Tabel validare a evaluării performanței anuale a realizării obiectivelor individuale și a demonstrării competențelor necesare postului

Rol	Nume, prenume, funcție	Semnătură	Data
Titularul obiectivului			
Superior ierarhic			
Contrasemnatar			
Compartiment RU			

Nota: Procesul verbal cu rezoluția oferită de către conducere (sau comisia de calibrare a evaluării) se atașează la formular și se fac modificările agreeate atât în Secțiunea 1.2 cât și în Partea 3 a formularului

Partea 1. Evaluarea obiectivelor individuale de performanță

Secțiunea 1.1: Definirea obiectivelor individuale⁸¹

<p>OBIECTIVUL COMPARTIMENTULUI</p> <p><i>Se completează cu obiectivul compartimentului sau strategic din care a fost derivat (sau la care contribuie) obiectivul individual și sursa acestuia (ex: documente strategice, PSI, etc)</i></p>	<p>OBIECTIVUL INDIVIDUAL (Pondere de aici se scrie ponderea, ex 15%)</p> <p><i>Aici se descrie obiectivul, sub următoarea formă:</i></p> <p>CE TREBUIE REALIZAT + CUM TREBUIE REALIZAT + PÂNĂ CÂND TREBUIE REALIZAT</p> <p><i>Ex: Publicarea raportului anual de activitate cu revizuri minime din partea superiorului până la data de 15 decembrie.</i></p> <p><i>Pot fi definite între 3 și 5 obiective individuale</i></p>	<p><i>Notă propusă</i></p>
		<p><i>Notă finală⁸²</i></p>

81 Se face o astfel de fișă pentru fiecare obiectiv individual de performanță. Aceeași fișă va fi folosită și la autoevaluarea și la evaluarea anuală a gradului de îndeplinire a obiectivului.

82 Se poate trece o altă notă în urma contestațiilor sau în urma deciziei comisiei de calibrare a evaluării.

<p>Indicatorii de performanță stabiliți pentru măsurarea îndeplinirii obiectivului (țintă)</p> <p><i>Se recomandă a se folosi până la 3 indicatori de performanță, care să măsoare aspecte diferite ale realizării obiectivului (ex: calitate, cantitate, eficiență, costuri etc.) - înainte de definire, trebuie stabilite sursele prin care se vor măsura;</i></p> <p><i>Indicatorii cantitativi se pot exprima printr-un interval;</i></p>	<p>Nivelul atins al indicatorilor de performanță stabiliți⁸³</p>
<p>NOTA 3 (nivel de performanță așteptată)</p>	<p>NOTA 3 (nivel de performanță așteptată)</p>
<p><i>Se completează cu indicatorii de performanță pentru care obiectivul să fie considerat realizat;</i></p> <p><i>Ex indicator 1: Raportul anual va fi întors de către superior pentru revizuirea unor elemente specifice maxim de 2 ori (sursa: evaluarea superiorului);</i></p>	<p><i>Se completează nivelul indicatorilor de performanță în momentul evaluării obiectivului și sursa de documentare folosită. Se completează aici doar dacă performanța corespunde nivelului de „performanță așteptată”</i></p>
<p><i>Ex indicator 2: Varianta finală a raportului anual va fi transmisă spre validare superiorului cu până la 10 zile înaintea termenului final (sursa: comunicare în scris)</i></p>	<p><i>Se completează nivelul atins al indicatorului 2 dacă a fost atins conform nivelului de „performanță așteptată” și sursa de documentare</i></p>
<p><i>A se completa cu indicatori suplimentari</i></p>	<p><i>Se completează nivelul atins al indicatorului n dacă a fost atins conform nivelului de „performanță așteptată” și sursa de documentare</i></p>

⁸³ E de așteptat să existe situații în care diferiți indicatori să fie evaluați la diferite niveluri (2, 3 sau 4) - în acest caz managerul va face o evaluare globală pentru a stabili nota finală.

NOTA 4 (nivel de performanță peste așteptări)	NOTA 4 (nivel de performanță peste așteptări)
<p><i>Se completează cu indicatorii de performanță pentru care obiectivul să fie considerat realizat peste nivelul așteptat;</i></p> <p><i>Ex indicator 1: Raportul anual va primi doar sugestii de îmbunătățire din partea superiorului (sursa: evaluarea superiorului);</i></p>	<p><i>Se completează nivelul indicatorilor de performanță în momentul evaluării obiectivului și sursa de documentare folosită.</i></p> <p><i>Se completează aici doar dacă performanța corespunde nivelului de „performanță peste așteptări”;</i></p>
<p><i>Ex indicator 2: Varianta finală a raportului anual va fi transmisă spre validare superiorului cu până la 14 zile înaintea termenului final (sursa: comunicare în scris)</i></p>	<p><i>Se completează nivelul atins al indicatorului 2 dacă a fost atins conform nivelului de „performanță peste așteptări” și sursa de documentare</i></p>
<p><i>Se descrie indicator n (1 până la 3 - recomandat)</i></p>	<p><i>Se completează nivelul atins al indicatorului n dacă a fost atins conform nivelului de „performanță peste așteptări” și sursa de documentare</i></p>
NOTA 2 (nivel de performanță de îmbunătățit)	NOTA 2 (nivel de performanță de îmbunătățit)
<p><i>Se completează cu indicatorii de performanță pentru care obiectivul să fie considerat ca realizat parțial;</i></p> <p><i>Ex indicator 1: Raportul anual va fi întors de către superior pentru revizuire generală, de cel mult 2 ori (sursa: evaluarea superiorului);</i></p>	<p><i>Se completează nivelul indicatorilor de performanță în momentul evaluării obiectivului și sursa de documentare folosită.</i></p> <p><i>Se completează aici doar dacă performanța corespunde nivelului de „performanță de îmbunătățit”;</i></p>
<p><i>Ex indicator 2: Varianta finală a raportului anual va fi transmisă spre validare superiorului cu până la 5 zile înaintea termenului final (sursa: comunicare în scris)</i></p>	<p><i>Se completează aici doar dacă performanța corespunde nivelului de „performanță de îmbunătățit”;</i></p>

<p>Observațiile managerului la definirea obiectivelor</p>	<p>Aici se trec comentariile eventuale ale managerului la momentul atribuirii obiectivului, în mod special sursele de informare și de consultare ce vor fi avute în vedere la evaluarea atingerii indicatorilor de performanță. Se pot trece cele mai importante recomandări de avut în vedere de către funcționarul public.</p> <p>Obiectivele individuale ale personalului în funcții de conducere trebuie să conțină obligatoriu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultate cheie la nivel de compartiment: Obiective legate de dezvoltarea și implementarea politicilor și programelor cheie în care compartimentul este implicat sau de care este responsabil. A se prelua din planul strategic instituțional și din planul anual de acțiuni al instituției. În timp ce prioritățile planului anual de acțiuni s-ar putea schimba atunci când se numește o nouă conducere politică, cele ale PSI sau ale unui document strategic similar ar trebui să fie consecvente/stabile; • Rezultate legate de consolidarea capacității instituționale/conducere și management: Obiective legate de îmbunătățirea capacității și a eficacității compartimentelor în ceea ce privește managementul resurselor umane, gestiunea financiară și alte responsabilități manageriale care fac parte din mandatul titularului de post.
<p>Observațiile funcționarului public evaluat la definirea obiectivelor</p>	<p>Aici se trec comentariile funcționarului public evaluat la momentul asumării obiectivelor (se completează obligatoriu sau se confirmă în scris că nu sunt comentarii)</p>
<p>Observațiile contrasemnatarului la definirea obiectivului</p>	<p>Această rubrică se completează doar de către conducătorul structurii (contrasemnatar), în cazul în care nu validează obiectivul definit. Se va motiva prin: relevanța și oportunitatea obiectivului față de prioritățile instituției, acuratețea sau măsurabilitatea obiectivului și soluționarea propusă (de reformulare sau de excludere a obiectivului).</p>

Secțiunea 1.2: Evaluarea anuală a gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale

<p>Observațiile funcționarului public evaluat la evaluarea anuală a performanței</p>	<p><i>Aici funcționarul public evaluat va redacta o apreciere generală a performanței sale de-a lungul perioadei evaluate, pe baza autoevaluării gradului și modului de îndeplinire a obiectivelor individuale făcută în Secțiunea 1. Se vor scoate în evidență rezultatele atinse și provocările ce au afectat performanța.</i></p> <p><i>Această autoevaluare va fi făcută în prealabil discuției de evaluare a performanței.</i></p>
<p>Observațiile evaluatorului la evaluarea anuală a performanței</p>	<p><i>Aici se trec eventualele observații ale evaluatorului referitoare la performanța funcționarului public pe baza (i) notelor acordate în Secțiunea 1.1 a formularului, (ii) a autoevaluării funcționarului public evaluat, (iii) a discuției de trecere în revistă a rezultatelor intermediare și (iv) a discuției de evaluare anuală între manager și funcționarului public evaluat.</i></p> <p><i>Pentru notele de sub sau peste 3 (nivel de performanță așteptată), evaluatorul trebuie să motiveze acordarea notei respective (pentru nota de 3 este opțională motivarea). Managerul va indica aici care sunt acele competențe care au contribuit la rezultatul respectiv și a acelor competențe ce trebuie dezvoltate - detalierea acestor competențe în comportamente se va face în formularul de evaluare a competențelor.</i></p> <p><i>Aici se va trece motivarea pentru eventualele revizuri făcute de evaluator în urma etapei de calibrare a notelor (în cazurile aplicabile).</i></p>
<p>Observațiile contrasemnatarului la evaluarea anuală a performanței</p>	<p><i>Această secțiune se va completa cu observațiile contrasemnatarului privind performanța funcționarului public evaluat și evaluarea făcută de evaluator. Se vor trece eventuale măsuri dispuse.</i></p>

<p>Observațiile comisiei de calibrare la evaluarea anuală a performanței (unde este aplicabil)</p>	<p><i>Această secțiune se va completa cu decizia comisiei de evaluare privind notele acordate de evaluator în cadrul evaluării anuale a performanței. Se vor trece eventuale măsuri dispuse.</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Partea 2. Evaluarea competențelor necesare postului⁸⁴

Formularul completat de manager este asemănător cu cel completat de angajat în autoevaluare

Competența evaluată	Comportamente	Nota
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	<i>Notarea de comentarii/justificări e opțională în cazul competențelor evaluate ca fiind la nivelul așteptat</i>	3
Inițiativă	<i>În cazul notelor peste 3, se trec (la timpul trecut) acele comportamente cheie, dovedite de angajat în perioada evaluată și care au contribuit decisiv la atingerea unor niveluri înalte de performanță. Pentru un plus de concretețe se poate adăuga și eventuale surse suplimentare de informare (beneficiari, colegi, alți manageri, observare directă, etc)</i>	4
Planificare și organizare	<i>În cazul unei note sub 3 se vor consemna recomandări de îmbunătățire a comportamentelor și acele obiective care au fost neîndeplinite, afectate sau sub risc de nerealizare din cauza acestei competențe.</i>	2
Comunicare		4
Lucru în echipă		3
Orientarea către cetățean		3
Integritate		4

⁸⁴ Formularul este diferit în funcție de post (pot fi competențe funcționale și specifice) și de nivel ierarhic

Management de proiect	<i>Competențele funcționale și cele specifice sunt diferite de la post la post - deci fișele de evaluare trebuie să fie personalizate în funcție de atribuțiile personalului evaluat.</i>	3
Competența specifică		3

Observațiile funcționarului public evaluat la <i>evaluarea competențelor</i>	<i>Această autoevaluare va fi făcută în prealabil discuției de evaluare a performanței.</i>
Observațiile evaluatorului la <i>evaluarea competențelor</i>	<i>Aici se trec eventualele observațiile evaluatorului referitoare la modul în care funcționarul public evaluat a dovedit competențele necesare postului. Se vor trece și propuneri de măsuri de dezvoltare a competențelor, pe baza evaluării. Ex: Funcționarul public evaluat a dovedit competențele necesare pentru a obține performanța așteptată pentru perioada la care s-a făcut evaluarea. Competențele de „planificare și organizare” și „management de proiect” le consider prioritate pentru a fi incluse în planul de dezvoltare individuală pentru perioada următoare.</i>

Partea 3. Calificative obținute în urma evaluării performanței

Denumirea obiectivului evaluat	Nota propusă	Pondere	Nota ponderată
<i>Obiectiv 1 - denumire</i>	4	30%	1.2
<i>Obiectiv 2 - denumire</i>	2	30%	0.6
<i>Obiectiv 3 - denumire</i>	3	20%	0.6
<i>Obiectiv 4 - denumire</i>	3	10%	0.3
<i>Obiectiv 5 - denumire</i>	4	10%	0.4
<i>Obiectiv n - denumire</i>
Nota finală			3.1
Calificativ obținut: <i>performanță așteptată</i>			

Competența	Autoevaluare	Notele acordate de către manager
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	3	3
Inițiativă	4	4
Planificare și organizare	2	2
Comunicare	4	4
Lucru în echipă	3	3
Orientarea către cetățean	3	3
Integritate	4	4
Management de proiect	3	3
Competența specifică 1	3	3
Nota finală	3,4	3,2
Calificativul obținut: <i>performanță așteptată</i>		

Calificativ pentru obiective individuale	Calificativ pentru competențe	Calificativ final
Performanță așteptată	Performanță așteptată	Performanță așteptată

Anexa 5.2. Formular de revizuire a rezultatelor intermediare⁸⁵

<p>Numele și prenumele funcționarului public din subordine:</p>	
<p>Funcția publică:</p>	
<p>Numele și prenumele managerului:</p>	
<p>Funcția publică:</p>	
<p>Perioadă de referință pentru rezultatele intermediare</p>	<p><i>Aici se trece perioada de timp pentru care se face trecerea în revistă a rezultatelor intermediare</i></p>
<p>Observațiile funcționarului public evaluat privind rezultatele intermediare</p>	<p><i>Aici se trec comentariile funcționarului public evaluat privind rezultatele și performanța sa intermediară, respectiv:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Autoevaluarea performanței privind îndeplinirea obiectivelor individuale;</i> • <i>Dacă apar riscuri de neîndeplinire a obiectivelor și care sunt motivele;</i> • <i>Dacă are nevoie de sprijin și/sau suplimentare față de cel estimate la definirea obiectivelor.</i>
<p>Observațiile managerului privind rezultatele intermediare</p>	<p><i>Aici se trece feedback-ul formal al managerului privind performanța intermediară, în special: o apreciere a realizărilor atinse de subalternul evaluat, a dificultăților întâmpinate de acesta, precum și ce măsuri managerul și subalternul evaluat vor lua pentru a facilita și sprijini realizarea obiectivelor (frecvența monitorizării, a feedback-ului, a altor măsuri de dezvoltare).</i></p> <p><i>Dacă se hotărăște revizuirea unui obiectiv individual, se va proceda la completarea rubricilor de evaluare a obiectivului (dacă se întrunesc condițiile pentru evaluare) din Secțiunea 1.1 și se va elabora o nouă fișă de obiectiv individual.</i></p>

⁸⁵ Se va atașa formularului de definire, planificare și evaluare a performanței

Anexa 5.3. Descrierea notelor de performanță

Notă	Descrierea notelor de performanță
1	<p>Performanță inacceptabilă</p> <p>Obiectivul nu a fost realizat</p> <p>Nota 1 indică performanță foarte slabă a cărei cauză principală a reprezentat-o capacitatea scăzută a funcționarului public de a-și utiliza competențele profesionale necesare pentru atingerea aceluși obiectiv.</p> <p>Nota 1 nu necesită o definiție specifică prin indicatori la debutul unui ciclu al performanței, deoarece el se setează implicit (fiind vorba de un rezultat mai slab decât cel stabilit la nota 2).</p>
2	<p>Performanță de îmbunătățit</p> <p>Obiectivul a fost realizat parțial</p> <p>Nota 2 indică anumite abateri de la nivelul de performanță așteptat, abateri ce pot fi corectate prin dezvoltarea anumitor competențe ale funcționarului public.</p> <p>Semnificația notei de 2 se stabilește concret și în mod obligatoriu la definirea obiectivului (prin intermediul indicatorilor de performanță) astfel încât performanța să se poată evalua cu ușurință pe parcursul ciclului de management al performanței.</p>
3	<p>Performanță așteptată</p> <p>Obiectivul a fost realizat în totalitate</p> <p>Nota 3 indică faptul că un anumit obiectiv individual de performanță a fost realizat în totalitate, conform tuturor indicatorilor de performanță definiți.</p>
4	<p>Performanță peste așteptări</p> <p>Obiectivul a fost realizat la un nivel ce depășește așteptări rezonabile</p> <p>Nota 4 indică faptul că funcționarul public evaluat a dat dovadă de un nivel de competențe peste nivelul așteptat în poziția pe care o ocupă.</p>

	<p>Nota 4 se definește în mod obligatoriu la momentul definirii obiectivului ca fiind nivelul maxim de performanță ce poate fi atins într-o anumită poziție. Acest nivel de performanță trebuie să fie reflectat la nivelul obiectivelor de echipă, ale structurii organizatorice și la nivelul beneficiarilor.</p>
5	<p>Performanță excepțională</p> <p>Obiectivul a fost realizat în totalitate și a avut un impact public semnificativ, recunoscut la nivel de instituție</p> <p>Nota 5 indică un nivel extraordinar de performanță, ce poate fi considerat excepție, deoarece nu a putut fi prevăzut formal, dar s-a datorat în mod exclusiv prin exercitarea unor competențe superioare ale funcționarului public. O notă de 5 poate reflecta și realizarea unei performanțe excelente în ciuda unor factori contextuali nefavorabili și neprevăzuți.</p>

Anexa 5.4. Ghid de autoevaluare a performanței

În analiza propriei performanțe, angajatul are în vedere trei întrebări generale:

- Am atins performanța așa cum a fost ea definită?
- Care sunt cauzele care au condus la atingerea sau neatingerea obiectivului?
- Cum aș fi putut să-mi îmbunătățesc performanța?

Angajații pot folosi următorul tabel ajutător pentru a răspunde la fiecare întrebare:

1	Ce probleme ați întâmpinat în activitatea din perioada evaluată? În ce fel au afectat atingerea obiectivelor și a indicatorilor de performanță?	Aceste probleme pot fi: Sarcini și activități neprevăzute care au ocupat o parte consistentă a timpului de lucru; <ul style="list-style-type: none">• Accesul la anumite resurse - care nu au fost oferite la timp sau la cantitatea și/sau calitatea așteptată;• Relațiile de lucru cu colaboratorii;• Incidente sau situații personale.
2	Ce propuneri aveți pentru remedierea și prevenirea lor pe viitor?	Propunerile pot fi: <ul style="list-style-type: none">• Nevoi de dezvoltare a unor competențe - „Cum ar trebui să mă descurc în situațiile de genul celor care au ridicat obstacole în calea performanței?” Aici se poate include și solicitarea de asistență, îndrumare și feedback;• Solicitări de intervenție a managerului atunci când competențele proprii nu permit rezolvarea urgentă a unor probleme critice;• Solicitare către manager de redefinire a unor indicatori de performanță pentru a putea reflecta mai adecvat activitatea proprie;• Idei de modificare și eficientizare a unor procese și metode de lucru pentru creșterea performanței.

3	Ce realizări deosebite ați avut în perioada supusă evaluării?	Aici trebuie menționate alte realizări relevante pentru obiectivele individuale de performanță stabilite, dar care nu sunt cuprinse și nu sunt reflectate în indicatorii de performanță - atât pentru a se avea în vedere astfel de rezultate în definirea performanței așteptate pe viitor, cât și pentru a se consemna metode inovative de a contribui la realizarea unui obiectiv.
---	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Răspunsurile la aceste întrebări se consemnează în rubricile dedicate comentariilor personalului evaluat atât în discuția de trecere în revistă a rezultatelor intermediare, cât și pentru evaluarea finală a performanței

Anexa 5.5. Formular pentru planul de dezvoltare individuală (exemplu)⁸⁶

Obiectivul de dezvoltare n ⁸⁷	Dezvoltarea abilităților de a lucra cu aplicația TDY
<p>Detalierea competențelor ce se dezvoltă cu acest obiectiv</p>	<p>Rezolvarea de probleme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să integreze eficient datele primite din mai multe surse (verbal sau documente); • Să folosească în paralel sistemul vechi de colectare și prelucrare a datelor cu aplicația nouă; • Să poată rezolva autonom neconcordanțele sau discrepanțele dintre diverse surse de date.
	<p>Orientarea către cetățean</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să identifice modul în care pot folosi beneficiarii noile sisteme de raportare • Să utilizeze sistemul pentru a produce rapoartele solicitate de beneficiari
	<p>Integritate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să aplice noile norme de confidențialitate și securitate a datelor prelucrate prin intermediul aplicației
<p>Impactul estimat asupra performanței ca urmare a dezvoltării competențelor</p>	<p>Atingerea obiectivului anual de creștere a satisfacției beneficiarilor cu 15%;</p> <p>Scăderea timpilor de execuție pentru activitățile de raportare cu 20%</p> <p>Creșterea nivelului de acuratețe a datelor furnizate către beneficiari</p>

⁸⁶ Utilizarea acestui formular este condiționată de transpunerea sa și a prevederilor asociate în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

⁸⁷ Se completează câte un astfel de formular pentru fiecare obiectiv de dezvoltare. Pentru un plan de dezvoltare anual se recomandă maxim 3 astfel de obiective.

	<i>Metodă</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Surse</i>	<i>Revizuire progres</i>
Metode de dezvoltare propuse, perioade, îndrumători/formatori, data evaluării progresului	Autoinstruire	10 martie - 15 august ac	Instructaj de la furnizorul aplicației	20 iulie ac
	Schimb de experiență	15 iulie - 15 septembrie ac	Cu angajații direcției de comunicare Manager	-
	Observare și feedback	15 septembrie - 15 octombrie ac	Manager, asistent	25 sept ac - 15 oct ac
Observații, comentarii la momentul atribuirii obiectivului	<p>Angajatul a solicitat să fie printre primii care testează noua aplicație în compartimentul nostru și a preferat autoinstruirea deoarece nu sunt programate anul acesta formări din partea furnizorului aplicației.</p> <p>Schimbul de experiență se va face cu angajații de la direcția de comunicare ce folosesc deja aplicația TDY</p>			
Evaluarea progresului și a obiectivului de dezvoltare	<i>Se completează de către manager în perioada formării la termenele agreeate și la final, pe baza rapoartelor de evaluare sau a feedback-ului de la toți responsabilii de formare.</i>			
Autoevaluare	<i>Se completează de angajat la finalul formării.</i>			

Anexa 5.6. Formular de plan de redresare a performanței (exemplu)⁸⁸

Rol	Nume, prenume, funcție	Semnătură	Data
Titularul postului			
Manager			
Reprezentant RU			

Obiectiv de redresare a performanței	Îmbunătățirea calității lucrărilor analitice
Termenul pentru redresarea performanței	4 luni calendaristice
Detalierea competențelor și a comportamentelor ce trebuie îmbunătățite cu acest obiectiv	<p>Rezolvarea de probleme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să crească numărul surselor de documentare; • Să identifice cauzele cele mai frecvente de eroare; • Să discute cu îndrumătorul pe baza problemelor identificate (15-20 de minute/zi).
	<p>Planificare și organizare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să aloce timp suplimentar activității de verificare și corectare finală a lucrării; • Să preia lucrările pe rând și să evite începerea lucrului la mai multe în același timp.
	<p>Orientare către cetățean</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să înțeleagă așteptările beneficiarilor înainte de a începe redactarea lucrării (oricând este posibil)
Impactul estimat asupra performanței ca urmare a dezvoltării competențelor	Reducerea la 0 a numărului de plângeri primite de la beneficiari.

⁸⁸ Utilizarea acestui formular este condiționată de traspunerea sa și a prevederilor asociate în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

	<i>Metodă</i>	<i>Perioadă</i>	<i>Surse</i>	<i>Revizuire progres</i>
Metode de dezvoltare propuse, perioade ⁸⁹ , îndrumători/formatori, data evaluării progresului	Studiu individual	10 martie - 15 aprilie ac	E-biblioteca compartimentului	10 martie - 15 aprilie ac
	Asistență din partea îndrumătorului	10 martie - 15 aprilie ac	Îndrumător	zilnic
	Observare și feedback	10 mai - 1 iunie ac	Voi verifica personal calitatea lucrărilor	10 mai ac - 1 iunie ac
Observații, comentarii la momentul atribuirii obiectivului (angajat)	<i>Am luat la cunoștință despre aceste cerințe de creștere a calității activității mele. De avut în vedere că volumul de activitate aproape s-a dublat în ultima perioadă, iar îndrumătorul alocat nu a fost disponibil.</i>			
Observații, comentarii la momentul atribuirii obiectivului (manager)	<i>Într-o primă etapă voi analiza personal calitatea execuției lucrărilor. Iar în etapa a doua voi solicita îmbunătățirea timpilor de lucru. Voi aloca un alt îndrumător angajatului.</i>			
Autoevaluare	<i>Se completează de către funcționarul public la sfârșitul perioadei de redresare a performanței</i>			
Evaluarea progresului și a obiectivului de îmbunătățire a performanței	<i>Se completează de către manager la finalul perioadei de redresare a performanței - inclusiv cu sursa datelor, observațiile îndrumătorilor, formatorilor, etc</i>			

⁸⁹ Planurile de redresare au perioade de aplicare mai scurte decât planurile de dezvoltare anuale și anume între 2-6 luni

Anexa 5.7. Formular de feedback la performanță

Se completează și se trimite angajatului (e-mail), în special atunci când managerul sesizează o abatere de la performanță sau o oportunitate de recunoaștere a performanței angajatului.

Rol	Nume, prenume, funcție	Semnătură	Data
Titularul postului			
Manager			

Exemplu de feedback negativ:

Se descrie situația identificată	<i>Am primit o sesizare că lași pe birou materiale de lucru cu caracter confidențial nesupravegheate.</i>
Impactul asupra activităților	<i>Comportamentul tău poate duce la scurgeri de informații ce pot compromite activitatea instituției.</i>
Recomandarea	<i>Să verifici modul în care sunt gestionate documentele cu caracter confidențial atât cele proprii cât și ale celorlalți colegi și să îmi transmiți ce schimbări ai făcut ca aceste evenimente să nu se mai întâmple.</i>

Exemplu de feedback pozitiv:

Se descrie situația identificată	<i>Am asistat la prezentarea pe care ai făcut-o cu ocazia întâlnirii cu partenerii instituționali</i>
Impactul asupra performanței	<i>Întreaga prezentare a fost ușor de urmărit și apreciată de participanți, în special exemplele furnizate și cum ai argumentat propunerile noastre de schimbare.</i>
Recomandarea	<i>Să ai în vedere ca acest model de prezentare să fie folosit și la următoarele întâlniri de proiect. Felicitări!</i>

Anexa 5.8. Competențe evaluate la nivel de execuție și la nivel de conducere

Categoria de competențe	Competențe evaluate la personalul de execuție	Competențe evaluate la managerii tehnici	Competențe evaluate la managerii de nivel mediu
Eficiență personală	Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	Proactivitate și gândire conceptuală	Proactivitate și gândire conceptuală
	Inițiativă	Inițiativă și asumarea răspunderii	Inițiativă și asumarea răspunderii
	Planificare și organizare	Planificarea activității echipei	Planificarea activității echipei
Eficiență interpersonală	Comunicare	Networking și influențare	Networking și influențare
	Lucru în echipă	Lucru în echipă	Medierea conflictelor
Responsabilitate socială	Orientarea către cetățean	Orientarea către cetățean	Adaptare la contextul politic
	Integritate	Integritate	Managementul vulnerabilităților
Abilități manageriale		Managementul performanței	Managementul resurselor și al proceselor
		Dezvoltarea echipei	Dezvoltarea echipei
Leadership			Generarea angajamentului
			Promovarea inovației și inițierea schimbării
Competențe funcționale și/sau specifice	conform domeniului funcțional și specializării	conform domeniului funcțional și specializării	

Anexa 5.9. Posibili indicatori-cheie de performanță pentru a evalua și urmări în timp performanța sistemului de management al performanței

Date administrative

- Distribuția calificativelor de performanță din fiecare categorie;
- % de echivalent normă întreagă (ENI) când angajații sunt în concediu medical în fiecare an din numărul total de ENI, pe compartiment;⁹⁰
- Nr. total și % din contestațiile la evaluarea performanței, în fiecare etapă a contestațiilor, din numărul total de rapoarte de evaluare a performanței depuse;
- Nr. de angajați aflați într-un plan de îmbunătățire a performanțelor (PÎP) și % dintre acești angajați care ies cu succes din (PÎP);
- Nr. de angajați concediați din cauza performanțelor slabe și % din acești angajați care sunt repuși în drepturi după contestații;

Sondaje în rândul personalului

Pentru manageri

- Percepția managerilor cu privire la utilitatea instrumentelor și procedurilor puse la dispoziție prin sistemul de management al performanței pentru a motiva angajații cu performanțe bune sau pentru a remedia performanța slabă;
- Percepția managerilor cu privire la capacitatea instituției de a li se oferi formare și materiale de sprijin suficiente pentru a putea monitoriza, urmări, evalua și stimula performanța personalului.

Pentru tot personalul, despre evaluarea făcută de managerii lor

- Percepția personalului cu privire la cât de mult îi implică managerii lor în stabilirea obiectivelor și indicatorilor individuali pentru anul următor;
- Opiniile personalului cu privire la cât de bine comunică superiorii lor ierarhici obiectivele și prioritățile compartimentelor;
- Percepția personalului cu privire la măsura în care managerii fac distincții corecte și exacte între nivelurile de performanță;
- Opiniile personalului cu privire la existența unui efect motivațional al superiorilor lor direcți asupra lor;

⁹⁰ OECD (2011) „Public Servants as Partners for Growth”: „un indicator al calității managementului și al condițiilor de muncă în cadrul serviciului public. De asemenea, acesta este un indicator al rezultatelor politicilor privind MRU, deoarece mediile de lucru precare pot duce la o incidență mai mare a angajaților care necesită concediu.”


- % din promovările în grad de succes din numărul total de personal eligibil pentru promovare;
 - % dintre managerii (la toate nivelurile) care au participat la cursuri interne și/sau externe privind tehnicile de management al performanței (inclusiv erori de judecată inconștientă);
 - % din eșantionul de rapoarte de evaluare a performanței analizat de compartimentul RU care sunt completate integral (inclusiv motivarea calificativelor);
 - Media valorii premiului de stimulare financiară a performanței pe fiecare calificativ pe fiecare nivel managerial.
- Opiniile personalului privind cât de constructiv este feedback-ului oferit de manageri în timpul discuției de evaluare a performanței pentru a le îmbunătăți performanța.

Pentru toți membrii personalului, despre rolul instituției lor în managementul performanței

- Opiniile personalului cu privire la măsura în care conducerea compartimentului lor monitorizează, urmărește și comunică personalului obiectivele anuale specifice ale compartimentului;
- Opiniile personalului cu privire la importanța pe care conducerea instituției o acordă acțiunii de evaluare a performanței;
- Percepția personalului cu privire la cât de bine comunică instituția despre procesul de management al performanței (inclusiv modul de pregătire pentru discuția de evaluare a performanței, procedura de contestare a calificativului, care sunt actorii implicați în proces etc.);
- Opiniile personalului cu privire la măsura în care conducerea instituției ia în considerare feedbackul lor pentru îmbunătățirea cadrului de management al performanței.

Pentru toți membrii personalului, despre sistemul de management al performanței

- Percepția personalului cu privire la utilitatea exercițiului de evaluare a performanțelor (în ceea ce privește timpul petrecut pentru această activitate în raport cu beneficiile preconizate);

- 
- Opiniile personalului cu privire la măsura în care evaluarea performanței lor conduce la învățare și oportunități de dezvoltare;
 - Percepția personalului cu privire la măsura în care performanța este recompensată și recunoscută în mod corespunzător (la nivel de execuție, precum și la nivel de conducere).

Sursa: Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

Titlul proiectului: „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al
resurselor umane din administrația publică”,
Codul proiectului: SMIS 119957/ SIPOCA 136
Denumirea beneficiarului: Secretariatul General al Guvernului
Editor: Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Data publicării: iulie 2021

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