



ROMÂNIA

Acord privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile
pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al
Resurselor Umane din Administrația Publică (P165191)

Rezultatul 5 - Sistemul de Management al Performanței

Livrabilul 5.1 Analiza sistemului de management al performanței

August 2020



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI

Prezentul raport a fost transmis în conformitate cu Acordul privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe data de 31 ianuarie 2018. Acest raport constituie Livrabilul 5.1, care face parte din Rezultatul 5, elaborat în cadrul acordului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare / Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerea 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 neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului Român.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune 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 la: (i) Secretariatul General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, Sector 1, București, România); sau (ii) Banca Mondială - biroul din România (Str. Vasile Lascăr 31, Et. 6, Sector 2, București, România).

LISTA DE ACRONIME

| | |
|----------|---|
| AIR | Analiza Impactului de Reglementare |
| ANAF | Agenția Națională de Administrare Fiscală |
| ANFP | Agenția Națională a Funcționarilor Publici |
| BIRD | Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare |
| BM | Banca Mondială |
| CA | Codul Administrativ |
| CC | Consiliul Concurenței |
| CE | Comisia Europeană |
| CG | Centrul Guvernului |
| CHCO/RCU | Responsabil Capital Uman |
| CIM | Control intern managerial |
| CNCISCAP | Comitetul național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice |
| CR | Cadru de referință |
| DCIMRI | Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale |
| GR | Guvernul României |
| H.G. | Hotărâre de Guvern |
| ÎFP | Înalt funcționar public |
| IM | Inspecția muncii |
| INA | Institutul National de Administrație |
| IP | Indicatori-cheie de performanță |
| L&D/Î&D | Învățare și dezvoltare |
| LSU | Legea salarizării unitare |
| MFP | Ministerul Finanțelor Publice |
| MLPDA | Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației |
| MMPS | Ministerul Muncii și Protecției Sociale |
| MRU | Managementul resurselor umane |
| NMP | Noul management public |
| O.U.G. | Ordonanță de Urgență a Guvernului |
| OCDE | Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică |
| OMP | Oficiul pentru managementul personalului |
| SFP | Stimularea financiară a performanței |
| POCU | Programul Operațional Capital Uman |
| PSI | Plan strategic instituțional |
| RAS | Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile |
| ROF | Regulament de organizare și funcționare |
| SCAP | Strategia pentru consolidarea administrației publice |
| SDFP | Strategia privind dezvoltarea funcției publice |
| SGG | Secretariatul General al Guvernului |
| SIMRU | Sistemului Informatic pentru Managementul Resurselor Umane |

SMI
SRT
UE
YPS

Sistem de Management al Informației
Strategia de recompensare totală
Uniunea Europeană
Schema tinerilor profesioniști

MULȚUMIRI

Analiza sistemului de management al performanței în administrația publică românească face parte dintr-un Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind dezvoltarea unui sistem unitar de gestionare a resurselor umane în cadrul administrației publice, între Secretariatul General al Guvernului României și Banca Mondială.

Prezentul raport a fost elaborat sub îndrumarea Carolinei Rendon (Coordonator al echipei de proiect RAS) și a lui Zahid Hasnain, de către o echipă de specialiști ai Băncii Mondiale compusă din Sabina Schnell și Dimitrie Miheș; au contribuit substanțial Anita Sobjak, Zahid Hasnain, Miguel Rodrigues, și Anca Butnaru. Adresăm o deosebită recunoștință echipei eMBed a Băncii Mondiale pentru analiza comportamentală care a documentat raportul, în special lui Iman Kalyan Sen, și Bureaucracy Lab pentru sprijin cu datele sondajului privind angajații din sectorul public românesc. Echipa a beneficiat, de asemenea, de expertiză valoroasă din partea Ramonei Moldovan și a lui Ronald Myers. Magdalena Popescu, Mălina Gonț și Anastasia Gadjă au oferit un sprijin logistic și de editare valoros.

Echipa ar dori să mulțumească lui Roby Senderowitsch (Practice manager), Tatiane Proskuryakova (Director de Țară), lui May Olalia și echipei de portofoliu pentru România pentru consiliere, îndrumări și tot sprijinul acordat pe tot parcursul elaborării prezentului raport, dar și experților evaluatori inter pares Gael Raballand, Bernard Myers și Victor Giosan, pentru comentariile și sugestiile lor foarte utile.

Echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG) și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) precum și altor oficiali din cadrul diferitelor agenții guvernamentale care au participat la întâlniri. Echipa dorește să mulțumească în mod deosebit lui Dragoș Negoită (director, SGG), Ancăi Lupu (consilier, SGG), Laviniei Niculescu (director, ANFP), Cristinei Panțîru (manager public, ANFP) și Paulei Vitriuc (manager public, ANFP).

CUPRINS

| | |
|--|-----|
| Glosar de termeni | 9 |
| Rezumat Executiv | 12 |
| 1. Introducere | 18 |
| 1.1 Cadru general | 18 |
| 1.2 Domeniul de aplicare și metodologia raportului | 20 |
| 2. Tendințe internaționale și factori de succes pentru sisteme eficiente de management al performanței în contextele sectorului public | 22 |
| 2.1 Obiective și abordări în materie de management al performanței | 22 |
| 2.2 Factori de succes din experiența internațională | 27 |
| 3. Analiza sistemului de management al performanței din administrația publică din România | 50 |
| Prezentare generală | 50 |
| 3.1 Managementul performanței trebuie să pornească de la vârf | 53 |
| 3.2 Alinierea obiectivelor individuale și organizaționale | 56 |
| 3.3 Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță | 60 |
| 3.4 Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate | 64 |
| 3.5 Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci | 66 |
| 3.6 Facilitarea performanței prin oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire profesională | 73 |
| 3.7 Integrarea managementului performanței în practica instituțională | 77 |
| 4. Recomandări | 81 |
| 4.1 Aplicarea principiilor: adaptarea factorilor de succes internaționali la contextul românesc | 81 |
| Concluzii și pașii următori | 110 |
| Anexe | 117 |
| Anexa 1: Formulare propuse pentru elemente cheie ale managementului performanței .. | 117 |
| Anexa 2: Selecția de instrumente de management al performanței | 159 |
| Anexa 3: Tabele și figuri adiționale | 167 |
| Anexa 4: Recomandări privind reforma în managementul carierei din Diagnosticul Inițial | 174 |
| Anexa 5: Interviuri și focus grupuri | 177 |
| Anexa 6 :Raportul eMBeD despre „Managementul performanței în funcția publică din România: un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente” | 179 |

LISTA FIGURILOR

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Funcțiile și obiectivele MRU | 19 |
| Figura 2: Cadrul conceptual de management al performanței | 23 |
| Figura 3: Principii pentru crearea de sisteme individuale de management al performanței de succes | 27 |
| Figura 4: Sistemul de carieră pentru funcționarii permanenți din Comisia Europeană | 42 |
| Figura 5: Eficiența canalelor de învățare pentru personalul din sectorul public..... | 47 |
| Figura 6: Durata numirilor temporare în posturi de ÎFP | 55 |
| Figura 7: Durata numirilor temporare în funcțiile de conducere | 56 |
| Figura 8: Corelarea obiectivelor instituționale și individuale | 59 |
| Figura 9: Cadru pentru foaia de parcurs propusă pentru implementarea reformei managementului performanței | 115 |
| Figura 10: Exemplu de proces pentru a adresa performanța slabă (Australia)..... | 167 |

LISTA TABELELOR

| | |
|--|-----|
| Tabelul 1: Instrumente tipice ale abordărilor de tip administrativ și de dezvoltare ale managementului performanței | 25 |
| Tabelul 2: Exemple de prejudecăți manageriale posibile în evaluările de performanță..... | 36 |
| Tabelul 3: Corelarea obiectivelor generice ale unei fișe de post cu obiectivele instituționale și individuale specifice: exemplu de specialist TIC în autoritatea fiscală..... | 87 |
| Tabelul 4: Selectarea competențelor: Exemplu – Specialist TIC..... | 99 |
| Tabelul 5: Posibili indicatori-cheie de performanță pentru a evalua și urmări în timp performanța sistemului de management al performanței | 105 |
| Tabelul 6: Propunere de cartografiere a rolurilor instituționale pentru sistemul de management al performanței în administrația publică centrală | 108 |
| Tabelul 7: Principiile de succes, instrumentele și domeniile conexe de politică publică pentru managementului performanței | 168 |

LISTA CASETELOR

| | |
|---|----|
| Caseta 1: De ce este important managementul performanței | 22 |
| Caseta 2: Managementul performanței pentru înalții funcționari publici britanici | 28 |
| Caseta 3: Măsurarea performanței pentru posturile din sfera producției: Cazul P-Direkt în Olanda | 32 |
| Caseta 4: Strategii de recompensare totală | 38 |
| Caseta 5: Stimularea financiară a performanței în administrația publică din Canada | 39 |
| Caseta 6: Promovarea mobilității interne în administrația publică..... | 42 |
| Caseta 7: Programe de dezvoltare a carierei bazate pe competențe în cadrul funcției publice britanice | 46 |
| Caseta 8: Integrarea MRU în procesul de planificare strategică a agenției în guvernul federal al SUA | 48 |
| Caseta 9: Numiri temporare în posturi de conducere superioare în cadrul funcției publice .. | 55 |

| | |
|---|-----|
| Caseta 10: Planificare strategică instituțională în administrația publică românească..... | 57 |
| Caseta 11: Stabilirea țăintelor într-o agenție deconcentrată din administrația publică românească..... | 58 |
| Caseta 12: Evaluarea ÎFP – provocările asimetriei de informații..... | 66 |
| Caseta 13: Stimularea financiară a performanței (SFP) în Administrația Națională a Penitenciarelor..... | 68 |
| Caseta 14: Stimularea financiară a performanței (SFP) în Consiliul Concurenței din România..... | 69 |
| Caseta 15: Bune practici la Consiliul Concurenței din România în corelarea performanțelor individuale și departamentale | 78 |
| Caseta 16: Mobilizarea și recompensarea angajamentului față de instituție al personalului din administrația publică din România | 97 |
| Caseta 17: O abordare cuprinzătoare pentru reducerea prevalenței numirilor temporare în funcții de conducere | 113 |

Glosar de termeni

Alinirea obiectivelor- Definit ca procesul de management strategic de a corela obiectivele organizationale cu obiective departamentale și, în cele din urmă, cu obiectivele individuale ale angajaților, cu scopul de a direcționa eforturile angajaților către îndeplinirea priorităților organizaționale.

Bonus specific- Un spor acordat flexibil în cursul anului în legătură cu îndeplinirea unor condiții / performanțe specifice

Cadru de competențe- Este 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.¹

Calibrarea calificativelor- Un instrument pentru managementul performanței care impune managerilor dintr-o organizație să discute împreună performanța subordonaților lor și să ajungă la un acord privind calificativul de performanță pentru fiecare angajat, pentru a asigura că angajații sunt evaluați la aceleași standarde de performanță.

Coaching- Înțeles în contextul MRU ca o modalitate de dezvoltare a angajaților, caracterizată prin discuții individuale repetate între un *coach* și angajatul respectiv. Scopul este sprijinirea angajaților de a defini și de a atinge obiective de dezvoltare personalizate care să îi ajute să-și îmbunătățească performanța la locul de muncă²

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 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.

Competențe specifice- Sunt competențe care au în componență cunoștințele, abilitățile și atitudinile obligatorii posturilor care necesită o specializare. Aceste competențe prezintă particularități specifice unui post și nu fac parte din cadrul general de competențe.

Comportament- Modalitate observabilă de a acționa a persoanelor, în anumite situații.

Distribuție forțată- Un instrument de management al performanței care impune managerilor dintr-o organizație să-și claseze subordonații în anumite categorii de performanță, pe baza unor cote obligatorii și prestabilite, de obicei în funcție de o distribuție statistică normală (i.e. un număr relativ restrâns de angajați vor fi clasați în extremitățile distribuției, adică acele categorii asociate

¹ 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

² Jones, Rebecca J., Woods, Stephen, A. and Guillaume, Yves R. F. (2015) "The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching", Journal of Occupational and Organizational Psychology (2016), 89, 249–277

performanței foarte înalte și cele scăzute, iar un număr relativ mare de angajați vor fi plasați în categoriile de la mijlocul distribuției).

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.

Formare privind cadrul-de-referință- Un tip de formare pentru evaluarea performanței ce are ca obiectiv îmbunătățirea acurateții și consistenței calificativului de performanță acordat angajaților în cadrul unei organizații. Formarea se axează pe sprijinirea evaluatorilor de a defini standarde de performanță comune pentru diferite niveluri de performanță, în diferite tipuri de posturi.

Funcții de "adaptare și inovare"- Un tip de funcție în care nici rezultatele specifice, nici procesul/activitățile derulate nu pot fi pe deplin observate, măsurate și evaluate (e.g. elaborarea politicilor publice, coordonare, etc.)

Funcții de "producție"- Un tip de funcții în care activitățile specifice și/sau rezultatele acestor activități pot fi observate și standardizate și, așadar, pot fi măsurate prin indicatori cantitativi (precum procesarea petițiilor).

Input- În contextul managementului performanței, definit ca resursele materiale (financiare, echivalenți normă întreagă, etc.) și competențele pe care angajații le folosesc pentru a produce rezultatele așteptate.

Înalți funcționari publici- Funcționarii publici care au cel mai înalt nivel de responsabilitate în sistemul administrativ, însărcinați cu managementul organizațiilor sau al unităților organizaționale. Funcționarii publici de nivel superior sunt interfața între nivelul politic și cel administrativ și răspund de implementarea prevederilor legale și a strategiilor politice, precum și de coerența, eficiența și eficacitatea activităților guvernamentale;

Livrabil- Definit ca produsele imediate și cuantificabile ale performanței. Livrabilele pot include, *inter alia*, rezultate financiare, e.g. costuri reduse și venituri; măsuri legate de producție, e.g. unități produse și procesate; și măsuri legate de timp, e.g. timp de livrare, timp de răspuns.

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

Rezultat- În contextul managementului performanței, definit ca efectele (directe sau indirecte) ale performanței individuale asupra performanței departamentului sau organizației. Rezultatele sunt, în general, dificil de cuantificat și de atribuit complet la nivel individual. Ele pot include, *inter alia*, schimbări comportamentale, măsura în care standarde de performanță dorite sunt atinse (e.g. calitatea serviciilor) și utilizarea de noi competențe³.

Sarcini de o complexitate variabilă- Un instrument motivational și de dezvoltare a angajaților prin care angajații își asumă obiective sau sarcini care sunt considerate a fi mai complexe, mai dificile sau diferite față de obiectivele lor obișnuite.

³ Armstrong, Michael (2009) "Armstrong's Handbook of Performance Management", 4th edition, Kogan Page

Stimularea salarială a performanței- Majorarea salariilor de bază sau acordarea de sporuri în funcție de performanță⁴

Strategii de recompensare totală- Un pachet de angajare coerent și integrat care definește beneficiile financiare și non-financiare (precum asigurare medicală, asigurare stomatologică, tichete de vacanță, etc.) pe care organizația le poate oferi angajaților.

⁴ Armstrong, Michael and Taylor, Stephen (2014) "Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice", 13th Edition

Rezumat Executiv

Prezentul raport reprezintă Livrabilul 5.1 *Analiza sistemului de management al performanței din cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile (RAS) privind „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane (MRU) în cadrul administrației publice” din România (în continuare, RAS MRU).* Raportul identifică mai întâi obiectivele și factorii de succes ai sistemelor eficiente de management al performanței, care sunt apoi utilizate pentru a orienta o analiză aprofundată a cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici⁵ din administrația publică românească și pentru a elabora recomandări de reformă. În acest scop, raportul integrează rezultatele unui diagnostic comportamental al managementului performanței în administrația publică din România⁶, sondajul personalului din instituțiile publice realizat în 2019/2020 și raportul conex privind „Remunerarea în funcție de performanță în administrația publică din România”. Livrabilul 5.2⁷ din cadrul RAS MRU va elabora o foaie de parcurs/un plan de acțiune mai detaliat pentru punerea în aplicare în mod structurat a reformei, în timp ce livrabilul 5.3⁸ va oferi orientări pentru departamentele de resurse umane și pentru manageri cu privire la modul de utilizare a noilor instrumente și abordări ale managementului performanței.

Obiectivele managementului performanței sunt de a îndruma, motiva și de a dezvolta angajații să îndeplinească mandatele organizației lor. La nivel global, sistemele de management al performanței diferă în funcție de modul prin care îndrumă angajații spre un nivel de performanță ridicat. Pe de o parte, această îndrumare se încearcă prin intermediul evaluării performanței trecute, corelată cu recompense și sancțiuni *administrative*. O altă abordare este de a pune accentul pe creșterea capacității angajaților de a-și îmbunătăți performanța viitoare prin identificarea și furnizarea de oportunități de dezvoltare și progresie profesională. Indiferent unde se pune accentul, sistemele de management al performanței de succes sunt cele care aliniază obiectivele angajaților cu cele instituționale, diferențiază în mod echitabil între tipuri și niveluri de performanță, motivează personalul prin combinația corectă de stimulente și asigură oportunități adecvate de dezvoltare și progresie profesională. Implementarea și funcționarea eficiente a acestora necesită o conducere hotărâtă și dedicată, atât la nivel politic, cât și tehnic, precum și un grad ridicat de integrare în cultura și practica instituțională.

Prin modul în care e conceput, sistemul de management al performanței funcționarilor publici români pune accentul pe scopuri administrative. Totuși, în practică, eficacitatea sa este limitată. Prin lege, calificativele înalte de performanță trebuie să confere eligibilitate

⁵ Funcționarii publici sunt angajați pe baza Statutului Funcționarilor Publici, cum este definit în Codul Administrativ (O.U.G. 57/2019). Evaluarea performanței funcționarilor publici este reglementată pe larg prin legislația primară (a se vedea Diagnosticul Inițial). Cealaltă categorie principală de personal din administrația publică românească este cea de personal contractual angajat în baza Codului Muncii (L53/2003). Evaluarea performanței acestora este mai puțin reglementată. Acest raport se axează pe cadrul de management al performanței funcționarilor publici, în conformitate cu obiectivul de ansamblu al RAS. Cu toate acestea, propunerea generează perspective și recomandări care pot fi extrapolate la personalul contractual.

⁶ A se vedea raportul conex, intitulat „Managementul Performanței în Funcția Publică din România: „Un studiu al comportamentelor și al prejudecăților”

⁷ „Foaie de parcurs propusă pentru introducerea planificată a unor instrumente alternative de management al performanței”

⁸ „Ghiduri propuse privind utilizarea managementului performanței”

pentru promovarea în grad a funcționarilor publici de execuție, iar calificativele slabe duc la scăderea automată a salariilor și la eliberare din funcția publică. Cu toate acestea, în practică, aproape toată lumea obține cel mai înalt calificativ de performanță. Astfel, calificativele nu pot fi utilizate în mod realist pentru deciziile administrative, cum ar fi promovarea, care se bazează astfel mai degrabă pe vechime și nu pe performanță. Inversarea piramidei vechimii⁹ la nivelul execuției și lipsa oportunităților de promovare în funcții de conducere, având în vedere rata ridicată a numirilor temporare, reduce și mai mult relevanța evaluării performanței pentru promovare. Consecințele drastice și bruște ale performanțelor slabe reprezintă mai mult un obstacol decât un ajutor în rezolvarea acestora, deoarece managerii le folosesc rar, iar personalul le poate contesta în instanță și adesea câștigă. Astfel de consecințe nu lasă loc pentru abordarea performanțelor nesatisfăcătoare într-un mod mai constructiv, prin identificarea cauzelor și găsirea unor modalități de rezolvare a acestora. Nevoile individuale de formare sunt, de asemenea, identificate în cursul evaluării anuale a performanței, dar acestea nu sunt corelate cu competențele (în prezent, „criteriile de performanță”), iar formarea sau oportunitățile mai ample de învățare și dezvoltare sunt inadecvate.

Astfel, în practică, există puține recompense pentru performanțele înalte sau penalizări pentru rezultatele slabe, iar managerii buni reușesc să motiveze personalul și să îi ajute să se dezvolte în mod independent, în cea mai mare parte, de sistemul formal de management al performanței. Ei fac acest lucru prin oferirea de feedback frecvent și de îndrumare profesională la locul de muncă a personalului, cât și prin crearea unui climat de lucru favorabil – în ciuda absenței unor instrumente formale în acest sens. Cu alte cuvinte, în ciuda abordării predominant administrative a sistemului românesc de management al performanței, managerii buni sunt cei care adoptă o abordare de dezvoltare în relația cu angajații. Cu toate acestea, chiar și acești manageri se confruntă cu provocări în ceea ce privește orientarea angajaților către atingerea obiectivelor instituționale, deoarece sistemele de planificare strategică instituțională și de management al performanței sunt slabe, iar obiectivele individuale reflectă în principal activitățile și responsabilitățile de rutină, bazate pe fișa postului¹⁰. În plus, bunele practici de gestionare a personalului nu sunt nici încurajate, nici recunoscute. După cum s-a menționat, oportunitățile de promovare la nivel managerial sunt foarte limitate și nu sunt legate de performanța la locul de muncă, înregistrată prin evaluarea anuală a performanțelor. Regimul de management al performanței pentru personalul de conducere diferă puțin de cel al funcționarilor publici de execuție. Numai înalții funcționari publici (ÎFP) și „managerii publici”¹¹ sunt supuși unui proces diferit de evaluare a performanțelor, care include evaluarea efectuată de o comisie externă. Cu toate acestea, în ciuda faptului că managerii publici sunt personal de execuție, evaluarea performanțelor acestora este mai riguroasă/solicitantă decât cea a înalților funcționari publici, incluzând formulare mai elaborate de auto-evaluare și analiză, precum și interviu obligatoriu a superiorilor lor ierarhici și a colegilor de către comisia de evaluare menționată anterior. În schimb, comisia de evaluare externă a ÎFP are la dispoziție puține informații pentru a evalua

⁹ Peste 74% din personalul de execuție se află în cea mai înalt grad profesional, după cum s-a discutat în Rezultatul 3, pe baza datelor din 2018-2019.

¹⁰ A se vedea, de asemenea, livrabilele din cadrul Rezultatului 3 privind provocările cu care se confruntă abordarea actuală în ceea ce privește elaborarea fișelor posturilor, precum și propunerile de reformă aferente.

¹¹ Managerii publici sunt o categorie specifică de funcționari publici care au fost recrutați prin intermediul unei serii (acum suspendate) de programe pentru profesioniștii tineri din administrația publică, cu scopul de a avansa reforma administrației publice. În ciuda numelui lor, aceștia sunt clasificați ca personal de execuție.

efectiv performanța, concentrându-se în principal pe verificarea coerenței dintre rapoartele personalului și cele ale superiorului ierarhic.

Pentru a îmbunătăți managementul performanței în administrația publică, evaluarea performanței trebuie să conteze. Totuși, performanța trebuie gestionată, nu doar evaluată.

După cum s-a menționat, orice sistem de management al performanței de succes necesită o conducere instituțională hotărâtă și dedicată funcționării eficiente a acestuia. Pentru a asigura acest lucru, *un prim pas este reformarea sistemului de management al performanței înalților funcționari publici și al personalului de conducere de nivel înalt*. Pe lângă limitarea proporției de promovări și numiri temporare în aceste funcții, este nevoie de modificarea procedurii de recrutare și selecție a membrilor comisiei de evaluare externă și extinderea gamei de informații pe care comisia le utilizează pentru evaluarea înalților funcționari publici. În plus, evaluarea performanței înalților funcționari publici și a personalului de conducere de nivel înalt ar trebui să includă obiective explicite care să reflecte contribuțiile la obiectivele instituționale, precum și competențele și rezultatele în materie de gestionare a personalului. Aceste obiective vor contribui la *o mai bună aliniere a sistemelor de management al performanțelor individuale și instituționale*, în special dacă sunt însoțite și de consolidarea acestora din urmă, precum și de o comunicare consecventă și clară a obiectivelor instituționale către personal. Evaluarea adecvată a competențelor manageriale și de conducere va contribui la identificarea nevoilor de învățare și dezvoltare din acest domeniu care trebuie acoperite. Pe termen mediu, după consolidarea regimului de evaluare a performanței lor și după punerea în aplicare a noului model de recrutare, cum se afirmă în raportul conex privind remunerarea în funcție de performanță, ar putea fi luate în considerare elemente de remunerare în funcție de performanță pentru ÎFP.

În același timp, este necesar să se pună un accent mai mare pe **competențele și performanțele manageriale în întregul sistem**. Un program de învățare extins sau structurat pentru manageri trebuie să se afle în centrul oricărei reforme a managementului performanței. Aceasta ar trebui să includă formarea privind modul de stabilire a obiectivelor și a standardelor de performanță, evaluarea performanței în raport cu aceste obiective, evaluarea competențelor și sprijinirea personalului în dezvoltarea acestora și furnizarea de feedback și consiliere personalului. Ar trebui să includă, de asemenea, recunoașterea managerilor de înaltă performanță și a oportunităților de învățare între colegi. Promovările la niveluri (superioare) de conducere ar trebui să fie condiționate de performanțele dovedite, inclusiv în ceea ce privește managementul personalului.

Pentru ca performanțele reale să fie reflectate în mod adecvat și corect în calificativele acordate în urma evaluării performanțelor, va fi necesar:

- i. ***Să se adapteze indicatorii de performanță la particularitățile postului și ale funcției¹², asigurând, în același timp, comparabilitatea calificativelor în toate departamentele*** (de exemplu, prin calibrarea ex-post a calificativelor). Pe termen lung, în mod ideal, investițiile în dezvoltarea sistemelor informatice de management la nivel instituțional pot facilita colectarea și analiza datelor pe care se bazează evaluările individuale ale performanțelor. Pe termen scurt și mediu, accentul ar trebui pus în primul rând pe îmbunătățirea bazei de informații pentru evaluarea performanțelor înalților

¹² A se vedea, de asemenea, recomandările privind reclassificarea și definirea clară a posturilor elaborate în Rezultatul 3 din cadrul acestui RAS.

funcționari publici și a cadrelor superioare de conducere. Aceasta ar trebui să includă feedback-ul acordat de colegi și angajați. În cazul personalului de execuție, autoevaluările și consultările/discuțiile pe parcursul anului efectuate de manageri pot contribui nu numai la corectarea efectului de rememorare părtinitoare ("recall bias"), ci și la un accent mai pregnant pe aspectele de auto-reflecție și învățare ale evaluărilor și conversațiilor de performanță.

- ii. ***Să se găsească modalități de a stimula managerii să facă o distincție mai adecvată între diferitele niveluri de performanță.*** Fără o mai bună diferențiere a calificativelor, acestea nu pot fi utilizate pentru a documenta deciziile administrative. O primă măsură de acest tip ar fi calibrarea ex-post a calificativelor, în cadrul căreia managerii se întâlnesc pentru a discuta calificativele și pentru a le valida – în special pentru cei cu cele mai bune rezultate și pentru cei cu cele mai slabe rezultate. Formarea asupra cadrului de referință ex-ante privind modul de evaluare a performanțelor în cadrul unei organizații sau pentru anumite tipuri de posturi poate ajuta, de asemenea, managerii să facă mai bine distincție între aceste niveluri de performanță. Astfel de măsuri ar trebui pilotate în cadrul unor instituții, iar impactul lor ar trebui evaluat. În cazul în care nu se observă nicio modificare a distribuției notelor, în ultimă instanță, ar trebui luate în considerare măsuri mai stricte, cum ar fi introducerea de cote pentru notele cele mai înalte.

Instrumentele extrinseci de motivare a personalului, cum ar fi remunerarea în funcție de performanță, ar trebui utilizate cu grijă și numai dacă există garanții adecvate. Pe termen scurt și mediu, o procedură transparentă de acordare a „premiului de excelență” prevăzut de Legea privind salarizarea unitară¹³ ar putea fi pilotată în câteva instituții, după cum se arată în raportul conex privind „remunerarea în funcție de performanță în administrația publică românească”. Pentru a spori relevanța evaluării anuale a performanței, numai personalul care a obținut cel puțin un calificativ satisfăcător în anul precedent ar trebui să fie eligibil pentru un astfel de premiu. Cu toate acestea, după cum se menționează în raportul conex privind remunerarea în funcție de performanță, corelarea atribuirii premiului de excelență cu calificativul anual de performanță ar trebui luată în considerare numai după ce celelalte măsuri de reformă propuse mai sus au fost puse în aplicare cu succes, iar calificativul de performanță este distribuit mai uniform și reflectă mai bine performanța.

În ansamblu, pentru o mai bună gestionare – și nu doar o evaluare – a performanței, trebuie să se acorde mai multă atenție asupra modalităților prin care personalul poate fi motivat și poate fi ajutat să se dezvolte profesional. Cu alte cuvinte, trebuie consolidată orientarea spre dezvoltare a sistemului de management al performanței din administrația publică din România. Managerii buni investesc deja în furnizarea de feedback frecvent și informal personalului și în crearea unei echipe și a unui climat de lucru constructive. Astfel de comportamente ar trebui încurajate și recompensate, de exemplu prin recunoașterea managerilor de excepție și prin elaborarea unui program structurat de învățare și schimb de bune practici în ceea ce privește „managementul axat pe oameni”. În același timp, sunt necesare, de asemenea, mai multe oportunități formale de dezvoltare și progresie profesională. Acestea ar trebui să includă nu numai formarea legată de competențe, ci și

¹³ Legea-cadru nr.153/2017

oportunități mai diversificate și personalizate de învățare și dezvoltare. Între acestea din urmă pot fi incluse programe de mobilitate orizontală coordonate la nivel central și rotații de personal. Este esențial, de asemenea, și reformarea sistemului de management al carierei pentru a asigura mai multe căi și oportunități de promovare pentru personalul talentat și cu performanțe înalte, în special în posturile de conducere. Limitarea promovărilor și numirilor temporare în funcții de conducere și de înalți funcționari publici și condiționarea acestora de performanțele demonstrate la nivelul anterior al scării ierarhice reprezintă un pas în această direcție. Alte modificări ale managementului carierei sunt necesare pentru a adresa mai bine performanța scăzută, prin identificarea timpurie a acesteia în cariera unui angajat (de exemplu prin introducerea unor perioade de probă pentru toți noii angajați, nu doar pentru „debutanți”¹⁴) și prin abordarea acesteia în mod etapizat și constructiv (de exemplu, prin introducerea unor planuri de îmbunătățire a performanței cu termene clare și sancțiuni etapizate pentru cei care continuă să aibă performanță scăzută).

Pe lângă o conducere instituțională hotărâtă și dedicată, integrarea managementului performanței în cultura și practica instituțională necesită o implicare mai activă a departamentelor de resurse umane și a personalului, la nivel instituțional, și a agențiilor de RU de la nivel central, la nivel de politici publice, în conceperea, monitorizarea și îmbunătățirea sistemelor de management al performanței. Departamentele de resurse umane ar trebui să se implice mai mult în supervizarea și colectarea datelor privind punerea în aplicare a sistemului de management al performanței, precum și în sprijinirea managerilor și a personalului și în colectarea percepțiilor acestora cu privire la modul în care funcționează managementul performanței în cadrul instituției respective. Unele dintre aceste date ar putea fi raportate Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP), cu condiția ca aceasta să-și dezvolte capacitatea adecvată nu numai de colectare, ci și de analiză a acestor date. ANFP poate elabora ghiduri privind cele mai bune practici în managementul performanței pe baza principiilor prezentate în prezentul document, în timp ce structurile responsabile cu controlul intern managerial și/sau cu auditul intern pot actualiza standardele relevante privind managementul performanței și pot evalua punerea lor în aplicare în instituțiile publice. Informațiile relevante ar trebui centralizate și discutate în cadrul Consiliului pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică (Consiliul RU).

Pentru a asigura succesul și sustenabilitatea reformei, sunt esențiale atât o abordare secvențială, cât și consultări și comunicare ample cu părților interesate. Ca orice sistem de management al performanței de succes, reforma în sine necesită o conducere hotărâtă și dedicată și ar trebui să înceapă de sus, prin consolidarea regimului de management al performanței al înalților funcționari publici și al cadrelor superioare de conducere. În același timp, ideea și principiile managementului performanței trebuie înțelese și internalizate în toată administrația publică. Astfel, instruirea managerilor de la toate nivelurile pentru stabilirea obiectivelor, evaluarea performanței și a competențelor, precum și furnizarea de feedback și îndrumare personalului, printre alte aspecte ale managementului performanței, se află în centrul reformei propuse. Acesta nu poate fi un exercițiu unic - pe termen mediu și lung, acesta ar trebui să evolueze într-un program structurat de învățare și dezvoltare privind „managementul axat pe oameni”, însoțit de o recunoaștere sporită și recompense adecvate pentru managerii cu performanțe ridicate. Cu toate acestea, doar instruirea este insuficientă

¹⁴ Funcționari publici de execuție.

fără a consolida stimulentele/consecințele pentru performanță („evaluarea performanței trebuie să conteze”) și o mai bună integrare a gestionării performanței cu procesele organizaționale de bază. Realizarea acestui obiectiv necesită reforme corelate în domenii precum managementul carierei și managementul performanței instituționale. În cele din urmă, pentru ca evaluarea performanței să conteze – intrinsec și extrinsec – va fi esențial să se asigure o mai bună diferențiere a calificativelor de performanță, pentru a reflecta și recompensa în mod adecvat performanța. Se recomandă o abordare secvențială, în care anumite elemente ale reformei propuse sunt pilotate și evaluate mai întâi, înainte de introducerea unor măsuri mai stricte, cum ar fi cotele pentru note. Foaia de parcurs pentru implementare, care urmează să fie elaborată în temeiul Livrabilului 5.2 din prezentul RAS, precum și ghidurile privind managementul performanței pentru departamentele de resurse umane și pentru manageri vor oferi detalii suplimentare privind modul de utilizare a instrumentelor de management al performanței adoptate pe baza recomandărilor din prezentul document.

1. Introducere

1.1 Cadru general

1. **Prezentul raport analitic reprezintă livrabilul 5.1¹⁵ din Rezultatul 5¹⁶ 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.** Prin acest RAS, Banca Mondială-BIRD oferă sprijin tehnic Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale¹⁷ (MMPS), pentru punerea în aplicare a Strategiei pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020)¹⁸ și a Strategiei privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020) în România¹⁹. Componentele RAS sunt:
 - i) Componenta 1 – Politici publice (Rezultatul 1);
 - ii) Componenta 2 – Ghiduri și proceduri privind MRU (Rezultatul 2);
 - iii) Componenta 3 – Cadrul de Competențe (Rezultatul 3);
 - iv) Componenta 4 – Sistemul de recrutare (Rezultatul 4);
 - v) Componenta 5 – Sistemul de management al performanței (Rezultatul 5); și
 - vi) Componenta 6 – Generarea angajamentului părților interesate (transversală).
2. **GR a stabilit ca prioritate strategică prin Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP) și prin Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020 o revizuire a cadrului de management al performanței și a practicilor utilizate în prezent în administrația publică.** GR a identificat aceste elemente ca parte integrantă a agendei sale de consolidare a capitalului uman din administrația publică românească și, în consecință, de îmbunătățire a calității guvernării. Cu toate acestea, s-a constatat că politicile și practicile actuale de management al performanței sunt excesiv de birocratice, formaliste și ineficiente în ceea ce privește generarea și menținerea motivației și performanței personalului²⁰. SDFP 2016-2020 a subliniat necesitatea unui nou cadru și a unor noi instrumente de management al performanței. Acest sistem re-proiectat ar permite managerilor de personal să evalueze cu precizie, cuprinzător și echitabil performanța personalului, precum și să recompenseze sau să sancționeze personalul în mod proporțional, atât prin stimulente pecuniare, cât și nepecuniare.
3. **Livrabilul prezent valorifică și se fundamentează pe activitatea analitică anterioară realizată prin RAS MRU, în special pe analiza funcțională a sistemului MRU (Rezultatul**

¹⁵ „Analiza sistemului de management al performanței”

¹⁶ "Sistemul de management al performanței"

¹⁷ Anterior, la momentul semnării RAS MRU între SGG și BIRD, denumit Ministerul Muncii și Justiției Sociale

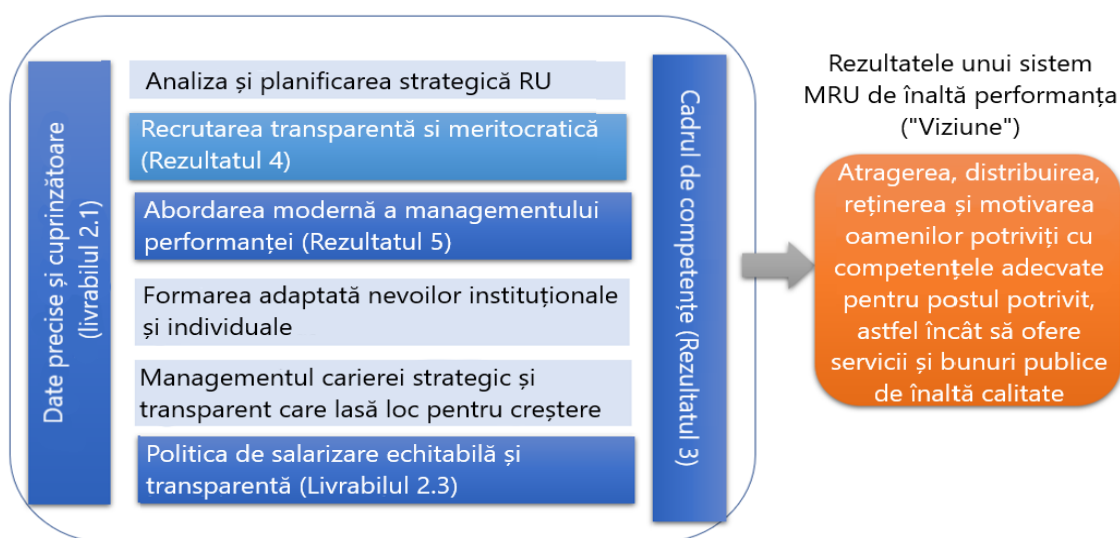
¹⁸ Guvernul României (2016) *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020* (disponibilă la http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/proiecte_finale/strategie_adm_publica_1_.pdf)

¹⁹ Guvernul României (2016) *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020* (disponibilă la <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2016/Strategii/strategia%20funcției%20publice.pdf>)

²⁰ În conformitate cu concluziile formulate în SDFP 2016-2020

1)²¹ și pe cadrul de competențe (Rezultatul 3)²². Diagnosticul Inițial a analizat cadrul juridic și instituțional de management al performanței. Acesta a identificat funcțiile și obiectivele principale ale unui sistem de MRU de înaltă performanță și a oferit recomandări privind modul de consolidare a fiecăreia dintre aceste funcții și cadrul instituțional de ansamblu pentru MRU (a se vedea Figura 1 de mai jos, casetele albastru-închis sunt funcții MRU care fac obiectul actualului RAS). În ceea ce privește managementul performanței, diagnosticul inițial a concluzionat că actualul cadru se concentrează mai degrabă pe evaluarea performanțelor și, mai precis, pe respectarea procedurilor formale decât pe îmbunătățirea performanțelor personalului. Acesta a recomandat reorientarea cadrului de management al performanței de la cea dintâi către cea din urmă. În plus, activitatea analitică desfășurată la elaborarea cadrului de competențe a reliefat că responsabilitățile formale ale postului pentru toate gradele și pozițiile funcționarilor publici sunt incoerente, neclare și suprapuse. Pe deasupra, competențele²³ necesare pentru a-și îndeplini sarcinile într-o anumită funcție publică nu sunt bine definite și nici nu sunt adaptate diferitelor roluri și funcții disponibile în administrația publică. Ca atare, standardele de performanță specifice postului nu pot fi stabilite într-un mod valid și consistent, iar performanța individuală nu poate fi evaluată în mod cuprinzător. Cadrul de competențe propus și fișele generale ale posturilor elaborate în cadrul Rezultatului 3 oferă o bază pentru o astfel de evaluare cuprinzătoare și pentru un sistem de management al performanței care vizează dezvoltarea în continuare a competențelor-cheie ale personalului. Pe această bază se fundamentează prezentul raport.

Figura 1: Funcțiile și obiectivele MRU



²¹ Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane/Diagnostic inițial”, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

²² Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Propunere pentru Cadrul de Competențe pentru Administrația Publică din România”, transmis în cadrul RAS MRU, ianuarie 2020

²³ Definit ca „un set de caracteristici demonstrabile și măsurabile (cunoștințe, aptitudini și atribute) care permit îndeplinirea sarcinilor unui post”, a se vedea Cadrul de Competențe pentru Administrația Publică din România, transmis în cadrul Rezultatului 3 din RAS MRU, ianuarie 2020

1.2 Domeniul de aplicare și metodologia raportului

- 4. Raportul prezent analizează sistemul de management al performanței utilizat în prezent în funcțiile publice din România și elaborează recomandări ample de reformă.** În acest sens, acesta identifică mai întâi obiectivele și factorii de succes ce caracterizează sistemele eficiente de management al performanței, pe baza literaturii de specialitate, a expertizei practicienilor și a experienței internaționale. Acești factori de succes sunt utilizați pentru a orienta o analiză aprofundată a cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici²⁴ din administrația publică românească și pentru a evalua măsura în care sistemul actual atinge obiectivele de gestionare a performanței personalului. Raportul merge dincolo de analiza cadrului juridic și instituțional general elaborată în Diagnosticul Inițial, pentru a evalua, de asemenea, procesele de management al performanței la nivel organizațional și procesele conexe relevante, precum și comportamentul în practică al personalului, al managerilor și al altor părți implicate în gestionarea performanței în cadrul actual. Pentru analiza comportamentală, raportul include constatările unui diagnostic comportamental al managementului performanței în administrația publică din România (a se vedea raportul anexat din Anexa 6, intitulat „Managementul performanței în funcția publică din România: un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente”). Scopul principal al acestui diagnostic a fost acela de a înțelege convingerile, motivațiile și comportamentul personalului și al managerilor și de a identifica posibilele bariere comportamentale și psihologice care pot fi adresate pentru a îmbunătăți managementul performanței în administrația publică românească.
- 5. Analiza se bazează pe o multitudine de date primare și secundare.** Factorii de succes pentru sisteme eficiente de management al performanței au fost identificați pe baza unei analize documentare cuprinzătoare a literaturii de specialitate privind managementul performanței în țările UE și din afara UE. Analiza documentară privind experiența internațională a fost însoțită de cercetări primare la fața locului privind cele mai bune practici din managementul performanței prin vizite de studiu în Marea Britanie, Irlanda, Olanda și Lituania. Analiza sistemului actual de management al performanței din România se bazează pe:
- I. Interviu în persoană și discuții de grup cu funcționari publici și manageri (la nivel tehnic) din instituțiile administrației publice centrale și teritoriale (a se vedea Anexa 5);
 - II. Documente și proceduri operaționale, inclusiv proceduri interne referitoare la managementul performanței, rapoarte anonimizate de evaluare a performanței, fișe de post și contestații scrise referitoare la evaluările performanței;
 - III. Date cantitative agregate privind funcțiile publice/ pozițiile funcționarilor publici din baza de date a ANFP; și

²⁴ Funcționarii publici sunt numiți pe baza Statutului Funcționarilor Publici, cum este definit în Codul administrativ (O.U.G. 57/2019). Evaluarea performanței funcționarilor publici este reglementată pe larg prin legislația primară (a se vedea Diagnosticul inițial). Cealaltă categorie principală de personal din administrația publică românească este cea de personal contractual angajat în baza Codului Muncii (Legea nr.53/2003). Evaluarea performanței acestora este mai puțin reglementată. Acest raport se axează pe cadrul de management al performanței funcționarilor publici, în conformitate cu obiectivul de ansamblu al RAS. Cu toate acestea, el generează perspective și recomandări care pot fi extrapolate la personalul contractual.

- IV. Date colectate prin intermediul sondajului personalului din administrația publică, desfășurat în cadrul prezentului RAS MRU.
6. **În elaborarea recomandărilor, această analiză se bazează și pe raportul conex privind remunerarea în funcție de performanță din administrația publică românească (intitulat „Raport asupra introducerii remunerării în funcție de performanță în administrația publică din România”).** Acest raport oferă o analiză aprofundată a experienței internaționale și a experienței administrației publice din România privind remunerarea în funcție de performanță și oferă recomandări detaliate pentru acordarea de sporuri pentru performanță²⁵ funcționarilor publici și personalului contractual din administrația publică. Aceste recomandări includ, de asemenea, proiecții estimative ale costurilor pentru diferitele opțiuni propuse. Raportul oferă recomandări țintite suplimentare pentru introducerea unor noi instrumente și abordări de management al performanței și prezintă modul în care acestea s-ar integra în două modele generale de sistem de management al performanței. Aceste modele includ atât elemente ale remunerării în funcție de performanță, cât și alte instrumente de evaluare și gestionare a performanței în administrația publică. Livrabilul 5.2 din acest Rezultat²⁶ va elabora apoi o foaie de parcurs mai detaliată pentru introducerea secvențială a unuia dintre modele, în timp ce Livrabilul 5.3 va detalia folosirea noilor instrumente și abordări ale managementului performanței.
7. **În continuare, acest raport este structurat după cum urmează:**
- i. *Capitolul 2* stabilește cadrul conceptual pentru un sistem eficace de management al performanței. Acesta prezintă principalele obiective, instrumente și tipuri de sisteme de management al performanței și identifică șapte factori de succes care stau la baza unui sistem eficace de management al performanței în contextul sectorului public;
 - ii. *Capitolul 3* oferă o analiză aprofundată a cadrului de management al performanței și a practicilor utilizate în prezent în administrația publică din România, structurată pe baza celor șapte factori de succes definiți în Capitolul 2; și
 - iii. *Capitolul 4* oferă un set de recomandări privind modul în care cadrul de management al performanței poate fi reconceptuat și implementat pentru a depăși provocările identificate în Capitolul 3 și pentru a integra factorii de succes definiți în Capitolul 2.

²⁵ Legea cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, articolul 26.

²⁶ Rezultatul 5, Livrabilul 5.2 „Propunere de foaie de parcurs pentru introducerea etapizată a instrumentelor alternative de evaluare a performanțelor”, RAS MRU

2. Tendințe internaționale și factori de succes pentru sisteme eficiente de management al performanței în contextele sectorului public

2.1 Obiective și abordări în materie de management al performanței

8. Managementul performanței are scopul general de a stimula performanța ridicată a angajaților unei organizații, pentru a îmbunătăți în cele din urmă performanța instituțională. Atât datele empirice la nivel internațional, cât și în contextul din România, arată că acesta are un impact semnificativ asupra motivației și productivității personalului din sectorul public. Stabilirea de obiective, comunicarea acestora către personal, evaluarea și recompensarea realizării obiectivelor pot spori atât satisfacția la locul de muncă, cât și performanța (a se vedea Caseta 1 de mai jos).

Caseta 1: De ce este important managementul performanței

Calitatea managementului este asociată cu o productivitate mai mare în firme, școli, spitale și administrații publice. Deși dovezile sunt limitate, există o literatură empirică în creștere care utilizează o măsurătoare multidimensională a calității managementului – Sondajul Mondial al Managementului (WMS) – care este evaluat printr-un sondaj reprezentativ al managerilor din organizațiile din sectorul privat sau public.²⁷ WMS include măsurători ale managementului performanței – stabilirea obiectivelor și modul în care acestea sunt comunicate personalului, amplasarea monitorizării îndeplinirii acestor obiective și regularitatea și robustețea evaluărilor performanței – precum și alte aspecte ale managementului, pentru a elabora un indice general al calității acestuia. Literatura de specialitate s-a concentrat în mare parte pe întreprinderile din sectorul privat și indică un impact semnificativ al calității managementului asupra productivității întreprinderilor. Literatura empirică pe tema managementului, redusă, dar în creștere, privind instituțiile din sectorul public indică, de asemenea, legături similare între calitatea managementului din școli și spitale și rezultatele educaționale ale elevilor și calitatea serviciilor medicale²⁸; precum și din ministerele de resort și ratele de finalizare a proiectelor.²⁹

Sondajele transnaționale ale funcționarilor publici subliniază, de asemenea, importanța managementului performanței pentru satisfacția și motivația personalului. Un studiu, bazat pe un sondaj efectuat pe 23.000 de funcționari publici din țări din Africa, Asia, Europa, și America Latină, a constatat că nivelurile mai ridicate de orientare către performanță autoraportate în administrația publică (funcționari publici care au raportat că performanța a avut importanță pentru promovare și recompense) au fost corelate cu niveluri mai ridicate de satisfacție și motivație în muncă autoraportate.³⁰ Un alt studiu a constatat că evaluările performanței au avut în mod specific un efect motivațional similar. Angajații care au raportat că au manageri care le-au evaluat în mod regulat

²⁷ Bloom, N., and Reenen, John V. (2007) "Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries", *Quarterly Journal of Economics* 122 (4): 1351–1408..

²⁸ Bloom, N., R Lemos, R Sadun, and John Van Reenen (2015) "Does Management Matter in Schools?", *The Economic Journal*, Royal Economic Society, vol. 0(584), pages 647-674, 05

²⁹ Rasul, I. and Rogger, D. (2017) "Management of Bureaucrats and Public Service Delivery: Evidence from the Nigerian Civil Service", *The Economic Journal*, Volume 128, Issue 608, 1 February 2018, Pages 413–446

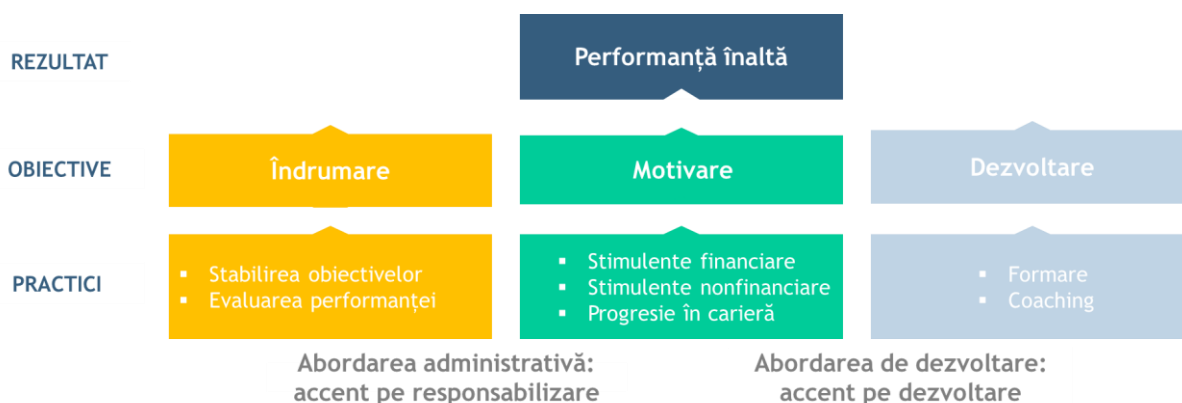
³⁰ Meyer-Sahling, J, C. Schuster, and K. Mikkelsen. (2018) "Civil service management in developing countries: what works?", London: UK Department for International Development

performanța au fost mai motivați și mai mulțumiți decât cei ai căror manageri nu le-au evaluat performanța.³¹

Sondajul efectuat în rândul administrației publice din România în 2019-2020 arată, de asemenea, că managementul performanței are un rol important în motivarea personalului. Respondenții au fost invitați să răspundă la o serie de întrebări, inclusiv dacă instituțiile lor au un set clar de obiective și ținte, dacă au o bună înțelegere a acestora, precum și dacă obiectivele lor individuale erau suficient de legate de obiectivele instituționale. Respondenții care au raportat o legătură puternică între obiectivele individuale și cele instituționale au avut, de asemenea, punctaje mai mari la nivelurile de motivație autoraportate. Discuțiile și feedback-ul, atât prin procesul formal de evaluare, cât și prin discuțiile informale regulate dintre manageri și personal, sunt, de asemenea, strâns corelate cu o mai mare satisfacție, motivație și implicare a personalului.

9. Pentru a stimula performanța ridicată, sistemele de management al performanței vizează îndrumarea, motivarea și dezvoltarea angajaților în vederea atingerii obiectivelor instituționale, de echipă și individuale. Îndrumarea necesită stabilirea unor obiective și ținte de performanță clare și realizabile, legate de obiectivele instituționale, precum și evaluarea gradului de îndeplinire a acestora. Acest lucru se realizează prin stabilirea periodică a obiectivelor și prin exerciții de evaluare a performanțelor. În timp ce motivația în sectorul public este un concept complex, sistemele de management al performanței vizează, de asemenea, motivarea personalului pentru performanțe ridicate, prin oferirea oportunităților de promovare în carieră, precum și alte recompense financiare și nonfinanciare. Pentru a permite personalului să își desfășoare activitatea la niveluri ridicate, sistemele avansate de management al performanței vizează, de asemenea, dezvoltarea competențelor și aptitudinilor angajaților, de exemplu prin formare și îndrumare/coaching la locul de muncă, astfel încât aceștia să se poată dezvolta și să poată îndeplini nu numai cerințele actuale, dar și sarcinile viitoare specifice posturilor lor și a unui sector public în schimbare (a se vedea Figura 2 de mai jos).

Figura 2: Cadru conceptual de management al performanței



³¹ World Bank (2020) "Liberia Forestry Development Authority: An Institutional Capacity Assessment", World Bank, Washington, DC

10. Există două mari abordări în managementul performanței personalului, pe care le putem numi „administrativă” și „de dezvoltare”.³² Cea administrativă pune accentul pe responsabilitate și pe utilizarea calificativelor de performanță pentru a justifica deciziile administrative în materie de resurse umane, cum ar fi salarizarea și progresul în carieră. Abordarea de dezvoltare pune accentul pe dezvoltarea profesională și personală a angajaților și încurajează o atenție sporită asupra capacității angajaților de a atinge performanțe ridicate. Tendințele recente sugerează interes crescut față de acestea din urmă³³. Această abordare de dezvoltare răspunde în parte uneia dintre cele mai persistente critici la adresa agendei convenționale privind managementul performanței (și, în linii mai generale, a agendei privind Noul Management Public), și anume că supraestimează gradul în care performanța poate fi măsurată și îndrumată cu precizie prin intermediul unor obiective și indicatori standard. În plus, abordarea convențională subestimează importanța factorilor de tip ”soft” și a nevoii de a „cuceri inimile și mințile” angajaților pentru a-i motiva și a încuraja performanța.

11. Deși cele două abordări nu se exclud reciproc, iar majoritatea sistemelor de management al performanței le combină, ele implică unele diferențe în ceea ce privește abordările și instrumentele pe care le încurajează (a se vedea Tabelul 1 de mai jos). Sistemele orientate către dezvoltare se concentrează mai puțin asupra evaluării performanței individuale trecute și asupra corelării acesteia cu recompensele și sancțiunile pecuniare și mai mult asupra îmbunătățirii performanțelor viitoare printr-o mai bună înțelegere și abordare a cauzelor care au condus la rezultatele slabe. Această abordare recunoaște faptul că îmbunătățirea performanței necesită mai mult decât simpla evaluare a acesteia³⁴ și că întâlnirile periodice între manageri și personal pentru a clarifica așteptările reciproce și pentru a face schimb de feedback sunt mai eficiente în creșterea performanței decât ședințele de evaluare a performanței anuale. Recompensele nonfinanciare, cum ar fi provocări profesionale noi, mobilitate profesională și dezvoltare personală completează sau chiar înlocuiesc recompense și sancțiuni mai tradiționale, precum cele pecuniare sau disciplinare.

³² Barbieri et al. (2017) “Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees”, *White Paper*, No.1/2017, OCAP. Tipologia administrativă comparativ cu cea a dezvoltării se suprapune, de asemenea, cu ceea ce o mare parte din literatura de specialitate definește drept evaluarea performanței comparativ cu managementul performanței. A se vedea, de exemplu: Kloot, L., Martin, J. (2000) “Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government”, *Management Accounting Research*, 11, pp. 231-251; Aguinis, H. (2013) “Performance Management”, *Edinburgh Business School*; Armstrong, M. (2006) “Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines”, Kogan Page.

³³ Barbieri et al. (2017) “Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees”, *White Paper*, No.1/2017, OCAP.

³⁴ DeNisi, Pritchard (2006) “Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework”, *Management and Organization Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 253-277, p. 271

Tabelul 1: Instrumente tipice ale abordărilor de tip administrativ și de dezvoltare ale managementului performanței

| Obiectiv | Administrativ | De dezvoltare |
|-------------------|---|---|
| Îndrumare | <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea riguroasă a obiectivelor cantitative, a indicatorilor și a țintelor, la nivel individual • Măsurarea performanței se concentrează pe rezultate, comparare și diferențiere • Ședință formală anuală de evaluare concentrată asupra problemelor din trecut | <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea flexibilă a obiectivelor calitative, deseori și la nivel de echipă • Dincolo de accentul pus pe indicatorii de livrabile, accentul se pune pe variabile intermediare legate de aspecte cognitive, afective și conative în mediul de lucru, ca factori determinanți importanți ai performanței viitoare³⁵ • Măsurarea performanței se axează pe valori și competențe, sprijin și dezvoltare • Discuții de coaching periodice care oferă feedback în timp real și axat pe nevoi viitoare de dezvoltare |
| Motivare | <ul style="list-style-type: none"> • Financiară: Prime, majorări de salariu, promovare | <ul style="list-style-type: none"> • Nonfinanciară: extinderea funcției cu noi dimensiuni/noi provocări, mobilitate, dezvoltare personală |
| Dezvoltare | <ul style="list-style-type: none"> • Concentrare pe corectarea problemelor • Feedback și evaluare furnizate numai de manager | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea performanței servește mai puțin la notarea cu calificative a performanței și mai mult la identificarea și dezvoltarea potențialului existent și/sau la înțelegerea și abordarea cauzelor performanțelor slabe • Accent asupra dezvoltării competențelor • Feedback-ul din mai multe surse poate fi perceput ca fiind mai echitabil, mai credibil și mai constructiv |

12. Unele instrumente de dezvoltare necesită competențe suplimentare și implicarea managerilor³⁶. Managerii trebuie să înțeleagă scopul și modalitățile de utilizare a instrumentelor de dezvoltare, inclusiv a instrumentelor de management bazat pe competențe, precum și să aibă competențele necesare pentru a putea purta discuții dificile cu angajații lor, pentru a oferi feedback constructiv și pentru a-i ajuta să își contureze și să-

³⁵ Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011) "Performance management and employee engagement", Human Resource Management Review, 21(2), 123-136.

³⁶ Gerrish, E. (2016) "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis", Public Administration Review, Volume 76, Issue 1, January/February 2016, p. 48-66.

și urmărească viziunea asupra evoluției profesionale personale. În anumite funcții publice, o astfel de formare este obligatorie pentru evaluatori. De exemplu, în Irlanda, managerii trebuie să urmeze 30 de ore de formare, în special în ceea ce privește evaluarea performanței. În Canada, managerii beneficiază de o formare specială privind managementul performanței la Școala Funcției Publice din Canada. În plus, pentru a trece dincolo de evaluările anuale și a oferi sprijin și feedback continuu pentru dezvoltarea angajaților, managerii trebuie să aloce o parte din timp în mod specific în acest scop. În Canada, de exemplu, prin cerința de „management axat pe oameni” din Cadrul de Responsabilizare privind Managementul (“Management Accountability Framework”), evaluarea anuală a performanței managerilor include îndeplinirea responsabilităților de îndrumare profesională.³⁷

13. Care abordare este mai potrivită pentru o organizație depinde și de cultura instituțională. În general, cea administrativă este asociată cu o structură organizatorică ierarhică, în care sarcinile sunt sigure și statice, conducerea este directivă, iar autonomia personalului, colaborarea și independența profesională sunt scăzute. În schimb, cea de dezvoltare este mai potrivită pentru mediile organizaționale flexibile, cu un grad ridicat de incertitudine și dinamism în ceea ce privește sarcinile, cu un management inclusiv și susținător, precum și cu niveluri ridicate de autonomie, colaborare și independență profesională.³⁸

14. În plus, potrivirea fiecărei abordări depinde și de natura muncii, în special dacă (i) activitățile („procesul de producție”) sunt ușor de observat și repetitive/pot fi standardizate și dacă (ii) rezultatele activității personalului (livrabile sau realizări) sunt observabile, măsurabile și pot fi atribuite clar efortului individual. În acest caz (așa-numitele „funcții din sfera producției”), indicatorii cantitativi standardizați corelați cu recompensele pecuniare pot fi adecvați. În caz contrar (așa-numitele „funcții de adaptare și inovare”), utilizarea unui sistem de măsurare cantitativă universal aplicabil, și corelarea recompenselor și sancțiunilor strict cu aceste măsurători denaturează evaluarea performanței și împiedică un angajament mai constructiv, axat pe încurajarea dezvoltării, creativității, adaptabilității și cooperării, care sunt necesare pentru munci bazate pe cunoștințe specializate și caracterizate prin rezultate incerte³⁹. Cu toate acestea, deși

³⁷ A se vedea Directiva privind managementul performanței (<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=27146>)

³⁸ Trost, Armin (2017) “The End of Performance Appraisal: A Practitioners’ Guide to Alternatives in Agile Organisations”, Springer.

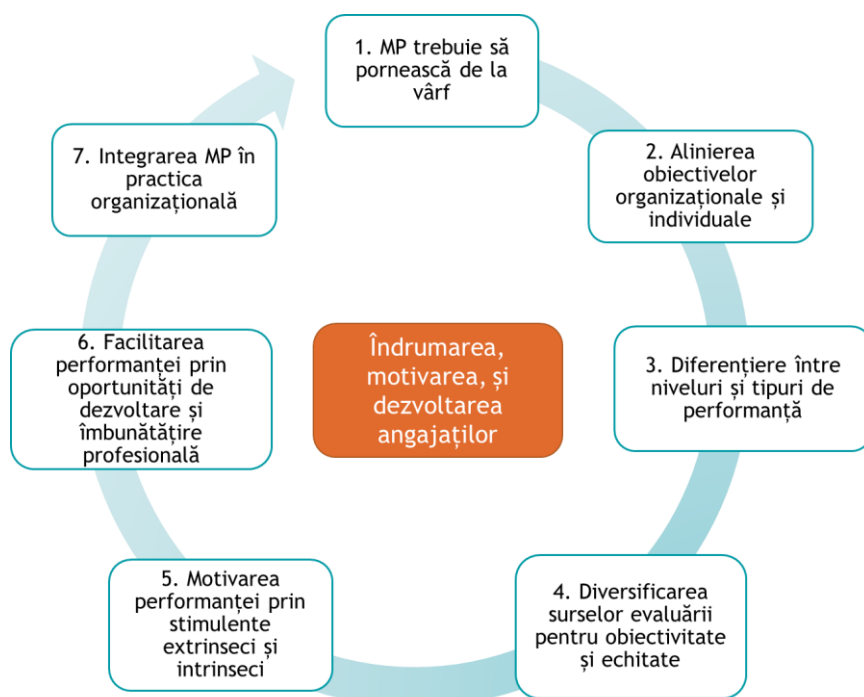
³⁹ Multe dintre posturile de bază ale funcționarilor publici se încadrează în această din urmă categorie (cum ar fi posturile din elaborarea politicilor). A se vedea Wilson, J.Q. (1989) “Bureaucracy. What Government Agencies Do and Why They Do It”, Basic Books; Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2014) “The promise of performance pay? Reasons for caution in policy prescriptions in the core civil service”, *The World Bank Research Observer*, 29(2), 235-264. Această literatură de specialitate face distincția între tipurile de funcții și organizațiile în care activitățile și/sau rezultatele acestor activități pot fi observate și standardizate și, prin urmare, măsurate cu indicatori cantitativi (cum ar fi, de exemplu, procesarea solicitărilor – denumite „organizații din sectorul producției”), locurile de muncă în care activitățile/procesul pot fi observate și măsurate; însă rezultatele sunt mai greu de evaluat („organizații/funcții din domenii intens procedurate”, cum ar fi armata în timpul păcii), locuri de muncă în care rezultatele, dar nu și procesul/activitățile pot fi observate și evaluate, (cum ar fi activitatea didactică – „organizații/funcții axate pe dezvoltare”); și cele în care nu se pot observa și măsura în mod adecvat niciunul din aceste aspecte („funcții de adaptare și inovare” – cum ar fi, de exemplu, elaborarea politicilor, coordonarea etc.).

caracterul adecvat al contextului este esențial, experiența și dovezile internaționale de până acum sugerează existența unor principii comune pe care sistemele eficiente de management al performanței le dovedesc. Acestea sunt prezentate în următoarea subsecțiune.

2.2 Factori de succes din experiența internațională

15. Deși nu există un model de management al performanței universal aplicabil, există anumite caracteristici pe care sistemele cele mai de succes le au în comun (a se vedea Figura 3 de mai jos). Acești factori sau principii de succes au rezultat în urma unei analize a literaturii academice și de specialitate. Aceasta a inclus literatură secundară și, în special, studii comparative privind sistemele de management al performanței care au acoperit atât țările din UE, cât și țările din afara UE, precum și, unde a fost disponibilă, literatură primară care descrie sistemul de management al performanței și instrumentele utilizate. Acestea din urmă au fost disponibile și accesibile în principal din țările anglo-saxone/vorbitoare de limba engleză. Acestea tind să fie și țările în care reformele de tip NMP, inclusiv reformele de management al performanței, sunt cele mai avansate. Prin urmare, majoritatea exemplurilor pe care le utilizăm provin din aceste țări. Cu toate acestea, lecțiile învățate cu privire la managementul eficient al performanței se bazează pe o serie mai largă de experiențe și țări. Ne concentrăm în mod intenționat asupra principiilor sau a factorilor de succes, mai degrabă decât asupra instrumentelor sau a „celor mai bune practici”, deoarece acestea sunt comune tuturor sistemelor, în timp ce instrumentele specifice și utilizarea lor pot varia în funcție de context. Am utilizat factorii de succes identificați aici pentru a analiza apoi, în capitolul următor, dacă și cum se reflectă aceștia în sistemul românesc de management al performanței. Acest capitol oferă mai multe detalii despre fiecare dintre principiile de mai jos, inclusiv exemple de instrumente asociate cu fiecare.

Figura 3: Principii pentru crearea de sisteme individuale de management al performanței de succes



1. Managementul performanței trebuie să pornească de la vârf

- 16. Pentru ca managementul performanței să fie mai mult decât o procedură și să reușească să direcționeze și să motiveze personalul, este nevoie de sprijin și angajament vizibile din partea conducerii de la nivel înalt a organizației.** Acțiunile managementului de vârf de a-și asuma în mod public agenda de management al performanței, a comunica eficient despre ea și de a-și demonstra sprijinul pentru aceasta contribuie la internalizarea obiectivelor sistemului, precum și la consolidarea încrederii și acceptării sistemului în rândul angajaților și al managerilor. Un studiu a 80 de cazuri de reforme guvernamentale din 50 de țări a reliefat că transformările reușite au fost susținute de o conducere dedicată schimbării, care și-a asumat responsabilitatea la nivel personal și colectiv pentru rezultate și care adus angajații de partea sa prin intermediul unei dialog intens, precum și prin demonstrare prin exemplu⁴⁰. În plus, pentru ca angajamentul pentru reformă să fie credibil, conducerea trebuie, de asemenea, să asigure resurse adecvate pentru implementarea și susținerea sistemului de management al performanței, de exemplu prin formarea angajaților, a managerilor și a compartimentelor de resurse umane⁴¹.
- 17. Datorită rolului cheie pe care îl joacă înalții funcționari publici în instituțiile publice, multe țări au regimuri speciale de management al performanței pentru aceștia– mai exigente și mai cuprinzătoare.**⁴² Adesea, acest lucru este însoțit de recunoașterea oficială și gestionarea ÎFP ca pe un corp distinct de funcționari publici. În 2015, cincisprezece state membre ale UE aveau adoptat acest model, dintre care trei aveau o unitate centrală dedicată special gestionării acestui corp de funcționari⁴³. De regulă, evaluarea performanței ÎFP și a managerilor de nivel înalt are în vedere nu numai performanțele lor în îndeplinirea obiectivelor individuale, dar și contribuția lor la realizarea obiectivelor strategice ale instituției angajatoare și la competențele lor de manager și de conducere. Aceasta din urmă implică adesea obținerea de feedback din partea colegilor, subordonaților și angajaților din instituțiile lor, de exemplu prin feedback de tip 360 de grade- din surse multiple (a se vedea principiul 4). Evaluările servesc în scop de responsabilizare, cât și pentru dezvoltare, prin identificarea competențelor de management care necesită îmbunătățiri. Adesea, evaluarea se face printr-o abordare centralizată, adică de către agenția centrală MRU sau de către un organism similar care supraveghează serviciile publice sau corpul ÎFP, acolo unde există (a se vedea Caseta 2 de mai jos).

Caseta 2: Managementul performanței pentru înalții funcționari publici britanici

În cadrul administrației publice britanice, politicile de management al performanței sunt centralizate numai pentru înalții funcționari publici. Munca lor de zi cu zi este gestionată de șefii politici ai departamentelor și agențiilor într-un cadru stabilit la nivel central de către *Cabinet Office*. Înalții funcționari publici trebuie să îndeplinească patru categorii de

⁴⁰ McKinsey Center for Government (2019) "Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations", available at <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>

⁴¹ Pulakos, E.D., O'Leary R. S. (2011) "Why Is Performance Management Broken?", *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2011), 146–164

⁴² Kuperus, H., Rode, A. (2016) "Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations", The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations..

⁴³ Ibidem

obiective, după cum le-au definit cu managerul lor: livrarea serviciilor/realizarea sarcinilor, finanțe/eficiență, angajați/capacitate și contribuție organizațională. Obiectivele anuale ale înalților funcționari publici sunt corelate cu obiectivele organizaționale ale instituției angajatoare (așa cum se reflectă în Planurile Departamentale Integrate), în timp ce competențele pe care trebuie să le dovedească sunt stabilite în Carta Conducătorilor ("Leadership Statement") și în cadrul de competență aplicabil funcției publice britanice, denumit „profiluri de succes”. *Cabinet Office* monitorizează calitatea obiectivelor stabilite de către înalții funcționari publici prin eșantionarea aleatorie a rapoartelor lor de performanță.

Performanța înalților funcționari publici este evaluată de către superiorul lor ierarhic, în funcție de obiectivele și de setul de competențe menționate anterior, în cursul unei discuții la jumătatea anului și a unei evaluări la sfârșit de an. În vederea evaluării anuale, înalții funcționari publici trebuie să-și autoevalueze performanța, precum și să pună la dispoziție feedback din partea colegilor, subordonaților și superiorilor, colectate printr-un sistem de feedback de 360 de grade. Superiorii ierarhici sunt încurajați să-și sprijine înalții funcționari publici care le sunt subordonați pentru identificarea și îndeplinirea nevoilor lor de dezvoltare și a aspirațiilor lor profesionale. În plus, este necesar ca instituțiile angajatoare să furnizeze către *Cabinet Office* informații cu privire la personalul cu potențial ridicat, identificați prin „indicatorii potențialului uman”.

Sursa: *Civil Service Leadership statement of the Government of the United Kingdom*: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement>; pentru mai multe detalii despre acest proces, consultați materialele disponibile pe site-ul *Cabinet Office*: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management>

2. Alinierea obiectivelor individuale și organizaționale

18. Orientarea angajaților către atingerea obiectivelor instituționale necesită conștientizarea acestora, precum și o modalitate de a le corela cu obiectivele departamentale și individuale⁴⁴. Astfel, o condiție prealabilă pentru un management al performanței individuale este instituirea unui sistem instituțional de management al performanței și a unui sistem de planificare strategică. Este nevoie, cel puțin, de claritate în ceea ce privește misiunea și obiectivele instituției, precum și în ceea ce privește relația dintre acestea și obiectivele fiecărui departament al respectivei instituții. Câteodată, unele obiective instituționale pot fi legate „în cascadă”, de la nivel la nivel, până când, în cele din urmă, ajung la nivel individual, conform conceptului de „management pe baza obiectivelor”. De exemplu, obiectivele de colectare a taxelor în cadrul agențiilor fiscale sau vamale pot fi, în principiu, defalcate pe compartimente și chiar la nivel individual. Acest lucru poate asigura legături transparente între ceea ce face un angajat și obiectivele cheie și misiunea globală a instituției. Totuși, instituțiile publice au obiective multiple și complexe, astfel încât corelarea automată a obiectivelor individuale cu cele instituționale nu este întotdeauna fezabilă sau recomandată.

19. Asigurarea alinierii între obiectivele individuale și cele instituționale este posibilă și fără propagarea automată în cascadă de la nivel instituțional la cel individual. Una dintre abordări este consolidarea și/sau clarificarea legăturii dintre obiectivele managerilor de

⁴⁴ Smither, J. (2009) "The professional practice series. Performance management: Putting research into action", San Francisco, CA, US: Jossey-Bass, p. 46

rang înalt și obiectivele instituționale. De exemplu, în administrația publică belgiană, sistemul de evaluare a performanței directorilor executivi este același cu cel de evaluare a performanței instituționale⁴⁵. Comunicarea frecventă a obiectivelor instituționale către angajați poate genera, de asemenea, conștientizare și angajament crescute, permițând managerilor și personalului să își alinieze obiectivele la misiunea instituțională fără a pierde din flexibilitate⁴⁶. Acest lucru este important nu numai pentru îndrumarea angajaților, ci și pentru motivarea performanței în rândul lor. În cazul în care angajații din sectorul public consideră că propria lor activitate este importantă pentru îndeplinirea obiectivelor agenției, aceasta le poate oferi o motivație intrinsecă importantă pentru a-și realiza cu succes munca.⁴⁷

3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

20. Adaptarea cadrului de evaluare la nevoile instituționale este importantă, deoarece indicatorii de performanță nepotrivii nu pot nici să îndrume, nici să motiveze performanța angajaților. Dimpotrivă, un cadru de măsurare a performanței inadecvat poate compromite cu ușurință percepția că sistemul e corect, ceea ce, la rândul său, diminuează încrederea și acceptarea de către utilizator a sistemului de management al performanței și îl reduce doar la o simplă procedură administrativă. Măsurile inadecvate de performanță pot devia atenția de la ceea ce contează pentru performanță și pot crea stimulente în sens greșit⁴⁸. Ca atare, pentru ca procesul de evaluare să își atingă obiectivele, este important ca obiectivele, indicatorii și țintele individuale de performanță să fie adaptate în funcție de activitățile specifice ale agențiilor, compartimentelor și angajaților.

21. Stabilirea obiectivelor și măsurarea lor trebuie să reflecte natura activității evaluate. Indicatorii de performanță specifici și detaliați pot funcționa pentru sarcini standardizate și extrem de previzibile, dar sunt mai puțin utili pentru tipuri de rezultate mai complexe și greu de definit. De exemplu, în unități și instituții axate pe elaborarea sau coordonarea politicilor, măsurarea respectării procedurilor în pregătirea propunerilor de politică nu spune prea multe despre calitatea politicilor sau impactul potențial al acestora. Această constatare se aplică chiar și atunci când se pot utiliza indicatori cantitativi pentru a evalua îndeplinirea fiecărei sarcini în parte, întrucât performanța este mai mult decât suma sarcinilor îndeplinite. Evaluarea performanței necesită, de asemenea, judecăți subiective cu privire la context – inclusiv complexitatea sarcinilor și provocările externe întâmpinate în îndeplinirea sarcinilor⁴⁹. Utilizarea unor indicatori neadaptați contextului poate favoriza comportamente în sens greșit, orientare spre scopuri greșite sau chiar la fraudarea sistemului, ca în cazul șoferilor de ambulanță care aleg apelurile de la distanță scurtă

⁴⁵ Barbieri et al. (2017), "Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees," White Paper, No.1/2017, OCAP. . Alte exemple de astfel de abordări includ Coreea de Sud, Chile, SUA, Marea Britanie

⁴⁶ Pulakos, E., O'Leary, R.(2011) "Why Is Performance Management Broken?", *Industrial and Organizational Psychology*, 4, pp. 146-164, p. 149

⁴⁷ Wright, B. (2004) "The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14:1, pp. 59-78. p.73.

⁴⁸ Burgess, S., & Ratto, M. (2003) "The role of incentives in the public sector: Issues and evidence" *Oxford review of economic policy*, 19(2), 285-300; Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991) "Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design", *JL Econ. & Org.*, 7, 24

⁴⁹ Întrebări similare sunt incluse, de exemplu, în formularul de autoevaluare pentru managerii publici

pentru a atinge ținta privind timpul de răspuns, a profesorilor care se axează doar pe programa relevantă examenelor, deoarece sunt evaluați după succesul elevilor în examene; sau ca în cazul ofițerilor de poliție care nu raportează infracțiuni pentru a evita creșterea ratei criminalității din zonă și pentru a-și garanta astfel primele⁵⁰.

- 22. În funcție de tipul de post, sunt necesare diferite tipuri de indicatori de performanță și de modalități de evaluare a performanței.** Există diferite modalități de clasificare a tipurilor de posturi și de identificare a celor mai potriviți indicatori și metode de evaluare a performanței. De exemplu, în cazul personalului din prima linie care interacționează direct cu cetățenii sau cu sectorul privat, măsurătorile privind satisfacția clienților (prin feedback direct sau indirect) pot fi deosebit de importante pentru evaluarea performanței. Același lucru e valabil pentru posturile care furnizează servicii clienților interni (și anume, în interiorul administrației publice – cum ar fi unele servicii de resurse umane). O altă distincție clasică⁵¹ ia în considerare dacă sarcinile specifice unui post constau în sarcini observabile, repetitive și produc rezultate observabile și distincte („posturi din sfera producției”, de exemplu verificarea conformității cu proceduri sau procesarea de solicitări) sau nu. Primele se pretează mai ușor la indicatori cantitativi și standardizați. Dar chiar și în aceste cazuri, măsurarea cuprinzătoare a performanței, bazată exclusiv pe câțiva indicatori cantitativi, poate fi o provocare și, în cel mai rău caz, poate duce la stimulente în sens greșit. Prin urmare, este esențial să se găsească modalități de a surprinde toate aspectele relevante ale performanței și de a utiliza informațiile în mod constructiv, pentru a identifica ariile care trebuie îmbunătățite, față de a fi folosite doar în scopuri administrative „punitiv” (a se vedea Caseta 3 de mai jos pentru un exemplu de sistem de evaluare a performanțelor pentru furnizarea de servicii interne în administrația publică olandeză).
- 23. Pentru anumite tipuri de posturi, concentrarea pe performanță la nivel de echipă poate surprinde mai bine performanța reală în atingerea obiectivelor instituționale.** Acest lucru este valabil în special în cazul posturilor din administrația publică, unde atribuțiile de serviciu implică interdependențe substanțiale între diferite persoane, uneori dincolo de granițele departamentale sau instituționale. Având în vedere aceste interdependențe, îmbunătățirea performanțelor individuale nu va conduce neapărat la rezultate îmbunătățite pentru instituție. În aceste condiții, obiectivele trebuie stabilite la un nivel la care rezultatele pot fi măsurate corespunzător, adică la nivelul echipei (unde pot fi definite) sau al unității⁵². Cu toate acestea, nu trebuie să se pună un accent prea mare pe obiectivele bazate pe rezultatele echipei, deoarece ar putea stimula o distribuție inegală a muncii în cadrul echipei, în timp ce managerii sunt descurajați să abordeze performanțele individuale slabe. Într-adevăr, un studiu efectuat în cadrul funcției publice britanice a constatat că aceste aspecte subminează beneficiile asociate stabilirii obiectivelor de performanță la nivel de echipă, în absența unor manageri competenți care să le abordeze⁵³. Limitarea domeniului de aplicare a acestor tip de obiective la echipe mai mici

⁵⁰ Osterloh, M., Frey, B. S., & Homberg, F. (2013) “Organizational control systems and pay for performance in the public service”, *Organization Studies*, 34(7), 949-972

⁵¹ Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2014) “The promise of performance pay? Reasons for caution in policy prescriptions in the core civil service”, *The World Bank Research Observer*, 29(2), 235-264 .

⁵² Farr, J.L. și Tippis, N.T. (2010) “Handbook of Employee Selection”, Routledge, Taylor & Francis Group, New York

⁵³ Makinson, John (2000) “Incentives for Change Rewarding performance in national government networks” Public Services Productivity Panel

și bine definite ar putea contribui la atenuarea acestor probleme și ar putea conduce la o productivitate sporită a echipei⁵⁴.

Caseta 3: Măsurarea performanței pentru posturile din sfera producției: Cazul P-Direkt în Olanda

P-Direkt este centrul partajat pentru furnizarea de servicii de administrare de personal către instituțiile guvernamentale olandeze. Acesta este responsabil de furnizarea de servicii către aproximativ 130.000 de utilizatori finali, atât angajați, cât și manageri din administrația publică. Serviciile sale se concentrează pe plata drepturilor salariale, pe furnizarea de informații privind RU părților interesate relevante și pe procesarea operațiunilor de RU. Pentru a asigura servicii de înaltă calitate, fiabile și eficiente, P-Direkt stabilește, măsoară și raportează în format digital obiectivele anuale pentru o serie de indicatori de performanță privind satisfacția clienților, timpii de procesare a cererilor și disponibilitatea serviciilor. Țintele sunt utilizate de instituție pentru stimularea și îmbunătățirea performanței prin clarificarea așteptărilor și identificarea domeniilor ce necesită atenție sporită, mai degrabă decât în scopuri punitiv. Aceste ținte sunt integrate ca standarde de performanță în evaluarea performanței atât a personalului care lucrează cu publicul, cât și a personalului încadrați în funcții de *back-office*. De exemplu, în 2019, se cerea personalului care lucrează cu publicul să răspundă la apelurile telefonice în termen de 10 de secunde și să răspundă la 85% din solicitările telefonice în termen de 45 de secunde. Personalului din funcții *back-office* li se cerea să răspundă la 90 % din întrebări și plângeri în termen de 5 de zile lucrătoare. Gradul de satisfacție a clienților este măsurat de la 1 la 10 și evaluat prin sondaje de satisfacție electronice în urma fiecărei operațiuni și prin apeluri telefonice ulterioare către un eșantion de clienți (aproximativ 10%).

Sursa: Prezentare din partea P-Direkt, desfășurată pe 8 noiembrie 2019 la Haga, ; informații obținute din prezentarea raportului anual P-Direkt, consultat la adresa <https://magazines.p-direkt.nl/jaarverslag/2019/01/feiten-en-cijfers-2018>

24. Pentru posturile și sarcinile caracterizate prin activități mai puțin observabile și standardizabile și prin realizări și rezultate mai complexe și unicat (cum ar fi posturile cu responsabilități de elaborare a politicilor sau de coordonare), utilizarea indicatorilor cantitativi standard este imposibilă. Utilizarea indicatorilor obiectivi anual standardizați este și mai dificilă în contexte volatile și/sau dinamice și active, în care prioritățile și volumul de muncă se pot schimba rapid.⁵⁵ Pentru astfel de posturi, indicatorii calitativi de performanță care iau în considerare factorii contextuali și prioritățile în schimbare pe parcursul anului sunt cruciali. În fine, evaluarea comportamentului și a competențelor, care este subliniată în cadrul unor abordări mai ample privind managementul performanței și recomandată pentru evaluarea performanței în posturi complexe⁵⁶, este

⁵⁴ Burgess, S et al (2010) "Smarter Task Assignment or Greater Effort: The Impact of Incentives on Team Performance, The Economic Journal, Vol. 120, No. 547, pp. 968-989

⁵⁵ Trost, Armin (2017) "The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations", Springer.

⁵⁶ Glifford, J. (2016) "Could do better? Assessing what works in performance management", Chartered Institute of Personnel and Development (disponibil la https://www.cipd.co.uk/Images/could-do-better_2016-assessing-what-works-in-performance-management_tcm18-16874.pdf)

și mai dificilă – chiar imposibilă – pe baza unor indicatori cantitativi standardizați. Toate acestea necesită o judecată atentă din partea managerilor, care poate fi îndrumată și sprijinită, dar nu înlocuită de indicatori de performanță standard obligatorii.

25. Atât în scopuri administrative, cât și în scopuri de dezvoltare, calificativele de performanță ar trebui să reflecte în mod adecvat variațiile performanței angajaților.

Sistemele de evaluare a performanțelor individuale atât din sectorul public, cât și din cel privat, se confruntă cu dificultăți în diferențierea nivelurilor de performanță a personalului prin intermediul calificativelor de performanță⁵⁷. Totuși, dacă toată lumea primește același calificativ, e o indicație că sistemul evalua performanța în mod credibil și valid și, implicit, nu poate furniza o bază pentru a lua decizii nici pentru a recompensa angajații cu performanțe înalte, nici pentru a-i sancționa pe cei cu performanțe slabe. În astfel de circumstanțe, sistemul poate fi perceput ca nedrept și/sau evaluarea poate deveni un simplu exercițiu birocratic, fără rezultate sau consecințe realiste.

26. Două modalități de a crește atât validitatea comparațiilor dintre aceste calificative subiective la nivel de compartimente, cât și între diferitele niveluri de performanță sunt formarea/instruirea (ex-ante) privind cadrul de referință și calibrarea (ex-post) a notelor (a se vedea Anexa 2 pentru mai multe informații de fond cu privire la ambele instrumente).

Ambele instrumente introduc un anumit grad de asigurare a calității în ceea ce privește modul de evaluare a performanței. Ideea centrală a **cadrului de referință (CR)** este că, înainte de evaluarea anuală a performanței, managerilor dintr-o organizație li se oferă orientări și formare pentru felul în care se efectuează evaluarea diferitelor aspecte ale performanței (în special comportament, calitate, și alte aspecte ale performanței care sunt dificil de măsurat cantitativ pe baza datelor administrative) și pentru a distinge diferitele niveluri de performanță. După evaluarea individuală, managerii de la fiecare nivel ierarhic se întâlnesc pentru a **calibra** notele acordate personalului – și anume pentru a discuta și a compara calificativele provizorii și distribuția calificativelor între compartimente și în cadrul lor. La cel mai înalt nivel ierarhic, discuțiile privind rezultatele evaluărilor individuale de performanță sunt legate de performanța departamentelor respective în atingerea obiectivelor lor departamentale și în contribuția lor la atingerea misiunii instituționale.

27. Deși calibrarea adaugă un pas suplimentar la proces, și implică o investiție de resurse, aceasta aduce o serie de beneficii. Ea responsabilizează managerii în cadrul procesului de evaluare (managerii trebuie să își motiveze calificativele inițiale), sporește baza de informații utilizate în procesul decizional (datorită discuțiilor cu alți manageri), reduce presiunea asupra managerilor de a umfla calificativele și asigură un cadru comun de referință (crescând acuratețea calificativelor). Discutarea unor exemple specifice de performanță ajută, de asemenea, managerii să își armonizeze opiniile cu privire la modul de interpretare și aplicare a standardelor de performanță, ceea ce sporește consecvența calificativelor pentru toți angajații. Ca atare, calibrarea reduce subiectivismul și sporește echitatea sistemului. Dacă este, de asemenea, combinată cu standarde de performanță bine definite și cu formarea managerilor (de exemplu pentru CR), calibrarea este mai ușor

⁵⁷ Wigert, B. and Harther, J. (2019) "Re-Engineering Performance Management", Gallup

de acceptat de angajați și devine utilă în practică.⁵⁸ În cazul în care este corelată și integrată cu procesele de planificare/management al performanței instituționale anuale, are avantajul suplimentar de a consolida acest din urmă proces și legătura sa cu managementul performanței individuale (principiul 1).

28. Distribuția forțată este o tehnică mai radicală de diferențiere a performanțelor, și una care poate avea efecte secundare negative. O distribuție forțată obligă managerii să își împartă un anumit procentaj din membrii echipei între diferitele calificative de performanță (de exemplu, 25% performanță scăzută, 50% performanță adecvată, 25% performanțe peste medie). Unele administrații publice europene utilizează distribuții obligatorii sau opționale forțate (a se vedea Anexa 2 pentru mai multe informații generale privind distribuția forțată), în timp ce altele, cum ar fi cea britanică, le-au eliminat pentru toți funcționarii publici, cu excepția înalților funcționari publici, invocând efectele negative asupra motivației personalului. Pe de o parte, distribuția forțată poate permite o diferențiere suficientă între calificative pentru a fi utilă în deciziile administrative, cum ar fi promovarea sau stimularea financiară a performanței (prime sau majorări salariale). Cu toate acestea, astfel de distribuiri forțate în ansamblu au un impact negativ semnificativ, deoarece, în general, ele impun o distribuție artificială a calificativelor de performanță și s-a constatat că au un efect de demoralizare asupra personalului pe termen mediu și lung – în special dacă angajații consideră calificativele lor incorecte. De asemenea, acest lucru poate promova individualismul excesiv și competitivitatea în rândul colegilor în detrimentul muncii în echipă și al colaborării. Această constatare este valabilă în special dacă evaluarea este legată de consecințe pecuniare sau profesionale substanțiale. Dacă se consideră, totuși, implementarea distribuției forțate, cotele de calificative înalte pot fi utilizate ca soluție de compromis, contribuind la diferențierea și recompensarea angajaților cu performanțe ridicate, fără a fi excesiv de punitive și fără a obliga managerii să îi califice pe unii dintre angajații lor drept neperformanți.

4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

29. Scopul oricărui sistem de management al performanței ar trebui să fie îmbunătățirea și dezvoltarea capacității de judecată a evaluatorului, și nu înlocuirea ei. După cum s-a menționat mai sus, chiar și în cazul posturilor cu sarcini și rezultate standardizate, ar trebui luați în considerare factori precum complexitatea sarcinilor și contextul în care se desfășoară pentru a se putea evalua performanța într-un mod holistic. Prin urmare, obiectivul ar trebui să fie îmbunătățirea modului în care managerii evaluează performanța angajaților, în loc să se încerce înlocuirea judecății lor prin indicatori „standard” obligatorii.

a. **O modalitate de a realiza acest lucru este diversificarea surselor de informații utilizate pentru evaluare.** Pentru anumite tipuri de posturi cu sarcini sau rezultate clare, acest lucru se poate realiza printr-o mai bună utilizare a datelor administrative (de exemplu, din sistemele de gestionare a documentelor sau de gestionare a informațiilor, în cazul în care acestea există) și prin tehnologiile moderne (cum ar fi tabletele și telefoanele mobile pentru monitorizarea

⁵⁸ Pulakos, E., O’Leary, R. (2011). “Why Is Performance Management Broken?”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, pp. 146-164, p. 161; Bock, L. (2015) “Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead”, Twelve, Hachette Book Group, New York

activităților, în special pentru anumite tipuri de lucrători de teren care le utilizează în activitatea lor zilnică) sau prin a colecta feedback direct de la cetățeni cu privire la serviciile furnizate de personalul care lucrează cu publicul (a se vedea Caseta 3 mai sus, la principiul 3 privind măsurarea performanței în P-Direkt în Olanda). Un alt mod din ce în ce mai popular de a realiza acest lucru este includerea perspectivelor și feedback-ului unui număr mai mare de persoane în evaluarea unui anumit individ. Feedback-ul din surse multiple este din ce în ce mai popular în evaluarea performanței din sectorul public și poate include autoevaluarea, evaluările realizate de colegi și chiar de surse externe, cum ar fi clienți/beneficiari/cetățeni⁵⁹. Instrumente precum evaluările la 360 de grade (care includ feedback-ul din partea șefilor, a colegilor, a clienților și a subordonaților) sunt deosebit de valoroase pentru manageri, deoarece pot surprinde diferite aspecte ale performanței manageriale din diferite perspective. Totuși, evaluările la 360 de grade necesită utilizarea intensivă a resurselor și, dacă nu sunt îndeplinite anumite condiții în cadrul instituției (cum ar fi asigurarea anonimatului furnizorilor de feedback, existența unei culturi deschise de feedback și utilizarea feedback-ului doar în scopul dezvoltării), acestea pot deveni o povară administrativă⁶⁰. Resursele necesare pentru a pune în aplicare și a susține un proces de performanță de tip 360 de grade fac dificilă pentru cele mai multe administrații publice utilizarea acestui tip de evaluare pentru alți angajați decât conducerea de nivel înalt a instituțiilor⁶¹.

- b. **O altă modalitate de a îmbunătăți validitatea și echitatea calificativelor inerent subiective este de a identifica și de a adresa deciziile inconștiente ale managerilor în evaluarea performanței.** Literatura din domeniul psihologiei organizaționale și științelor comportamentale a documentat numeroase forme de erori potențiale de judecată managerială, determinate de factori contextuali și personali⁶² (vezi Tabelul 2 de mai jos și raportul conex privind „Managementul performanței în funcția publică din România: un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente”). Există o probabilitate mai mare ca evaluatorii (de obicei superiori ierarhici) care au fost formați în tehnici și bune practici de evaluare a performanțelor și care au fost informați cu privire la aceste posibile erori de judecată să evalueze mai corect și precis performanța angajaților lor. Cele mai eficiente tipuri de formare/instruire în acest scop sunt considerate a fi instruirile privind „cadrul de referință” - prin care managerii au posibilitatea de a recunoaște un anumit set de standarde de performanță la diferiți angajați - și „formarea prin observarea comportamentală” - prin care managerii dezvoltă capacitatea de a

⁵⁹ Glifford, J. (2016) “Could do better? Assessing what works in performance management”, Chartered Institute of Personnel and Development (available at https://www.cipd.co.uk/Images/could-do-better_2016-assessing-what-works-in-performance-management_tcm18-16874.pdf)

⁶⁰ Latham, G.P. and Mann S. (2006) “Advances in the science of performance appraisal: implications for practice”, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 21

⁶¹ Kuperus, H., Rode, A. (2016) “Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations”, The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations..

⁶² Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000) “Understanding the latent structure of job performance ratings”, Journal of Applied Psychology, 85, 956-970.

observa, înregistra și a-și aminti comportamentul personalului evaluat⁶³. În plus, s-a constatat că dacă se cere managerilor să își motiveze calificativele și/sau să instituie un proces de evaluare independentă a calificativelor, se reduce efectul negativ cauzat de erorile de judecată asupra calificativului de performanță.⁶⁴

Tabelul 2: Exemple de prejudecăți manageriale posibile în evaluările de performanță

| Posibilă prejudecată în evaluarea performanței | Descriere |
|--|--|
| Efect de generalizare (<i>halo effect</i>) | Managerii generalizează performanța de ansamblu a unui angajat pe baza unui singur aspect al performanței angajatului |
| Calificativ mai scăzut pentru sarcini mai puțin complexe | Percepția că angajații care desfășoară munci mai puțin complexe, cum ar fi cele de tip <i>back office</i> , au performanțe scăzute pur și simplu pentru că execută sarcini de rutină |
| Prejudecată subiectivă | Managerii acordă calificative înalte angajaților care le plac și/sau care au un stil de lucru similar cu al lor |
| Tendința de a prefera media | Managerii au tendința de a acorda majorității angajaților un calificativ de performanță „mediu”, în ciuda performanței reale, deoarece nu pot diferenția între diferite niveluri de performanță |
| Prejudecata clemenței și severității | În general, managerii evaluează angajații fie mai bine decât performanțele lor reale (de exemplu, pentru a preveni pierderea acestora sau pentru a evita conflictele și relațiile dăunătoare), fie invers (fiind prea critici față de angajați). |
| Efectul de proximitate (<i>recency bias</i>) | Managerii se concentrează asupra performanței angajaților lor în perioada care a precedat evaluării performanței, mai degrabă decât asupra performanței acestora pe parcursul întregii perioade de evaluare |

Sursa: London, M., Mone, E.M. and Scott, J.C. (2004) *Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting*; *Human Resources Management*, 43 (4), pp. 319-336 and from Wigert, B. & Harter, J. (2017) *Re-Engineering Performance Management*, Gallup, Inc..

5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

30. Performanțele ridicate ale funcționarilor publici pot fi motivate atât prin recompense pecuniare, cât și prin alte recompense nepecuniare care să stimuleze performanța prin alte căi.⁶⁵ Stimulentele pecuniare (cunoscute și ca stimularea financiară a performanței-SFP) motivează prin valoarea lor extrinsecă, cum ar fi recompensele prin promovare și creșteri salariale, sau sancțiunile prin tăieri salariale, retrogradări sau concedieri. La rândul

⁶³ London, M., Mone, E.M. and Scott, J.C. (2004) “Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting”, *Human Resources Management*, 43 (4), pp. 319-336; Glifford, J. (2016) “Could do better? Assessing what works in performance management”, Chartered Institute of Personnel and Development (available at https://www.cipd.co.uk/Images/could-do-better_2016-assessing-what-works-in-performance-management_tcm18-16874.pdf)

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Bandiera, O., Adnan, K., Tobias, J. (2017) “Rewarding bureaucrats: can incentives improve public sector performance?”, *Growth Brief*, International Growth Centre., p. 7.

lor, stimulentele nepecuniare fac apel la motivația intrinsecă a unei persoane. Acestea din urmă includ, printre altele, satisfacția la locul de muncă, provocări noi de rezolvat, mobilitate, dezvoltare personală sau recunoaștere socială.⁶⁶ Într-adevăr, tendința organizațiilor private și a unora publice este către așa-numitele „strategii de recompensare totală”, care includ o varietate de instrumente, altele decât remunerarea (a se vedea Caseta 4 de mai jos). În cazul funcționarilor publici, acest lucru înseamnă că, dincolo de interesul economic personal, deciziile și alegerile acestora sunt, de asemenea, afectate de factori precum echitatea, mândria profesională și responsabilitatea socială.⁶⁷ În timp ce sistemele axate pe activități administrative tind în mod tradițional să favorizeze motivația extrinsecă, sistemele axate pe dezvoltare favorizează adesea aspecte intrinseci, cum ar fi recompensele nepecuniare.

⁶⁶ Rose, M. (2014) “Reward Management”, Kogan Page; Watkins, J., Beschel, R., (2010). “Non-monetary Awards for Public Sector Programs and Institutions: Survey of Selected International Experience”. GET Note: Public Sector Awards Programs, World Bank.

⁶⁷ Guszczka, J., Bersin, B., Schwartz, J. (2015) “HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR”, Deloitte Review, Vol. 18. Prod, January 25.

Caseta 4: Strategii de recompensare totală

Strategiile de recompensare totală (SRT) acoperă toate aspectele relevante ale pachetului de angajare care contribuie la atragerea și menținerea personalului adecvat în instituție. Deși stimularea financiară a performanței este adesea inclusă în pachetul de recompense, strategia de recompensare totală include și alte elemente financiare (cum ar fi asigurările medicale, decontare servicii stomatologice, tichete de vacanță, etc.) și alte stimulente nepecuniare importante, cum ar fi¹:

- Munca în sine - provocare, varietate, autonomie
- Oportunități de învățare și dezvoltare
- Oportunități de progresie profesională- perspective de promovare în carieră
- Mediu de muncă prielnic- condiții de muncă, echilibrul dintre viața profesională și cea privată, mecanisme de lucru flexibile
- Calitatea managerului – inclusiv calitatea cadrului de management al performanței și încurajarea discuțiilor privind performanța între manager și angajat

De exemplu, în **cadrul funcției publice din Marea Britanie**, SRT este un element-cheie al reformei sistemului de remunerare a **funcționarilor de rang înalt**, cum s-a subliniat în raportul *Government Evidence to the Review Body on Senior Salaries on the Pay of the Senior Civil Service* (martie 2020)². În cadrul strategiei de reformă, se pune un accent mai mare pe beneficiile de a lucra ca funcționar public ce merg dincolo de salariul de bază și de stimularea financiară a performanței – documentul menționează pensiile sau importanța intrinsecă a rolului. În mod similar, **British Council** a dezvoltat un cadru SRT³ care intenționează să furnizeze „o ofertă de recompensare totală atractivă (salarii, beneficii, dezvoltare personală, avansare în carieră, echilibru între viața profesională și cea privată și mediu și cultură) pentru a atrage, angaja și păstra” personalul calificat. Pe lângă structura de remunerare, strategia de recompensare include elemente precum: 32 de zile de concediu anual, pe lângă sărbătorile legale, plus sistemul de pensii cu beneficii, politici flexibile de muncă și bunăstare, beneficii familiale sporite (cum ar fi voucherele pentru îngrijirea copiilor), schema pentru mersul la lucru pe bicicletă etc. Cadrul este însoțit de un ghid detaliat pentru consiliile locale privind dezvoltarea SRT pentru instituția lor⁴.

¹ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, 6th Edition, Kogan Page Publishers, 2019.

²https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/870608/Government_Evidence_to_the_Review_Body_on_Senior_Salaries_on_the_Pay_of_the_Senior_Civil_Service.pdf

³<https://www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/policies/uk-pay-policy>

⁴<https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/total-reward-9b8.pdf>

31. Deși multe guverne utilizează SFP (a se vedea Caseta 5 de mai jos despre Canada), analizele cu privire la eficacitatea lor în stimularea și susținerea performanței sunt neconcludente. O analiză a 110 studii arată că SFP poate avea un impact asupra rezultatelor serviciilor oferite, în principal în cazul „funcțiilor din sfera producției”, unde realizările și rezultatele sunt mai ușor observabile⁶⁸. Pentru funcțiile care presupun complexitate sau „de adaptare și inovare”, care constituie o mare parte din funcțiile publice, nu există dovezi concludente care să susțină utilizarea SFP. Într-adevăr,

⁶⁸ Hasnain, Z., N. Manning and J. H. Pierskalla, “Performance-related Pay in the Public Sector, A Review of Theory and Evidence”, 2012, disponibil la <http://documents.worldbank.org/curated/en/666871468176639302/pdf/WPS6043.pdf>

implementarea SFP rămâne o problemă dificilă în multe țări OCDE⁶⁹ (a se vedea, de asemenea, raportul conex privind SFP). În parte, acest lucru se datorează faptului că un efect secundar important al stimulentei pecuniare este faptul că acestea pot elimina motivația intrinsecă a angajaților de a-și da silința.⁷⁰ De exemplu, un studiu a constatat că, din cauza faptului că angajații își pot face griji excesiv pentru implicațiile salariale cauzate de diferențe între note de evaluare, teama de eventuale pierderi, fie și ele mici, le poate influența comportamentul de două ori mai mult decât dacă ar fi vorba de câștiguri potențiale.⁷¹ Ca atare, având în vedere că doar câțiva angajați în mod normal au performanțe foarte ridicate, este posibil ca stimulentele să nu merite demotivarea tuturor celorlalți. Un alt studiu a constatat că, deși schemele temporare de prime periodice au generat o îmbunătățire mai pronunțată a performanței, nivelul ridicat de performanță nu s-a menținut. Asocierea unei valori economice cu o anumită activitate care ar trebui să fie determinată de motivația intrinsecă (de exemplu, servirea binelui public) modifică natura motivației într-una de schimb contractual. Prin urmare, absența unor recompense pecuniare continue poate perturba comportamentul pozitiv generat. O soluție pentru a evita ca angajații să considere primele anuale ca pe un drept salarial este acordarea de „bonus specific” pe tot parcursul anului, ca recunoaștere a unui efort superior sau a unei inițiative distincte.⁷²

Caseta 5: Stimularea financiară a performanței în administrația publică din Canada

Programul de management al performanței introdus în 1999 corelează plata conducătorilor de instituții cu performanțele acestora. Pe lângă salariul de bază, li se poate acorda o sumă forfetară sub forma unei „indemnizații variabile”. Managerii despre care se constată că au obținut rezultate excepționale pot primi, de asemenea, o primă financiară suplimentară. Pentru managerii de la cel mai înalt nivel, indemnizația variabilă poate ajunge până la 20% din salariul de bază, iar sporurile pot ajunge până la 6%. O altă caracteristică centrală a programului de management al performanței canadian este că atât creșterea salariilor de bază, cât și a celor variabile sunt acordate numai conducătorilor care și-au îndeplinit cu succes angajamentele convenite în acordurile de performanță anuale. Nu există creșteri salariale automate legate de durata în post.

Sursa: Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives (disponibil la <https://www.canada.ca/en/privy-council/programs/appointments/governor-council-appointments/performance-management.html>)

32. S-a constatat că recompensele extrinseci sunt mai potrivite pentru sarcinile de rutină și standardizate, în timp ce cele intrinseci au un impact mai mare asupra performanței în posturi bazate pe utilizarea intensivă a cunoașterii și mai creative.⁷³ Există din ce în ce

⁶⁹ OECD (2017) “Governance at a glance”, p. 140

⁷⁰ Frey, B. S., Oberholzer-Gee, F. (1997) “The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out”, *The American economic review*, pp. 746-755.

⁷¹ Ewenstein, B., Hancock, B., Kimm, A. (2016) “Ahead of the Curve: The Future of Performance Management”, *McKinsey Quarterly*.

⁷² McKinsey&Company (2018) “Taking aim with talent. How to lead a people-first company”, *McKinsey Quarterly*, Number 2, p.52

⁷³ Trost, Armin (2017) “The End of Performance Appraisal: A Practitioners’ Guide to Alternatives in Agile Organisations” Springer.

mai multe dovezi cu privire la dimensiunile cognitive și emoționale ale premiilor nepecuniare. De exemplu, studiile derulate în cadrul instituțiilor de sănătate publică sugerează că recompensele nepecuniare pot fi eficiente în situațiile în care puterea stimulentei pecuniare este limitată. Un studiu a dovedit că acestea generează eforturi din partea angajaților prin mobilizarea, în rândul angajaților publici, a motivației de a servi comunitatea și prin facilitarea comparațiilor între agenți.⁷⁴ Un alt studiu a constatat că, spre deosebire de sporurile pecuniare, tehnicile de motivare intrinsecă au catalizat o schimbare a culturii organizaționale care a persistat dincolo de eliminarea stimulentei.⁷⁵

33. Unele modalități de a face apel la factorii motori intrinseci de performanță din sectorul public prin stimulente ne-pecuniare includ măsuri care sunt utile și în alte scopuri, cum ar fi sondajele privind angajamentul personalului, care pot fi utilizate pentru a documenta strategiile și politicile instituționale de MRU, dar care și oferă angajaților o modalitate de a-și semnala preocupările conducerii instituției – cu condiția ca managerii să acționeze conform rezultatelor generate de sondaje-, sau oferă angajaților acces la oportunități de formare sau la sarcini de înalt nivel, care permit dezvoltarea și creșterea lor profesională. Alte instrumente nepecuniare pentru a crește motivația și a stimula performanța includ:

- Premiile din sectorul public: Un document al Băncii Mondiale a analizat sistemele de acordare a premiilor în sectorul public din nouă țări și a constatat că acestea pot încuraja productivitatea și inovația și pot promova mândria pentru munca depusă.⁷⁶ Condițiile pentru astfel de efecte pozitive sunt de a acorda doar câteva dintre ele, de a avea un proces de selecție transparent și echitabil și de a comunica eficient programul.
- Recunoaștere mai puțin formală: recepții informale, anunțuri la adunările generale, premii pentru angajatul lunii și pentru realizări de echipă încurajează și mențin performanțele ridicate cu costuri reduse.⁷⁷
- Construirea spiritului de echipă: Un studiu efectuat de Universitatea din Iowa a constatat că, pentru unii lucrători, cea mai bună motivație este menținerea unui sentiment de apropiere și de legătură cu colegii lor. Pentru că doresc să placă, să nu-și dezamăgească membrii echipei, apelul la spiritul de echipă este un instrument motivațional eficient. Numai că acest lucru funcționează doar atunci când există coeziune și înțelegere în echipă.⁷⁸
- Stimulente adaptate pentru forța de muncă mai tânără: Odată cu evoluția naturii muncii și a pieței forței de muncă, se transformă, de asemenea, așteptările angajaților mai tineri. Aceștia caută un mediu de lucru interactiv și transparent și apreciază din ce

⁷⁴ Nava, A., Bandiera, O., Kelsey, J. B. (2014) "No margin, no mission? A field experiment on incentives for public service delivery", *Journal of Public Economics* 120: 1-17, p. 26.

⁷⁵ Gallani, S. (2017) "Incentives, Peer Pressure, and Behavior Persistence", Working Paper 17-070, Harvard Business School.

⁷⁶ Watkins, J., Beschel, R., (2010) "Non-monetary Awards for Public Sector Programs and Institutions: Survey of Selected International Experience", GET Note: Public Sector Awards Programs, World Bank.

⁷⁷ Carpi, R., Douglas, J., Gascon, F. (2017) "Performance management: Why keeping score is so important, and so hard", available at <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>.

⁷⁸ Stewart, G.L., Courtright, S.H., Barrick, M.R. (2012) "Peer-based control in self-managing teams: linking rational and normative influence with individual and group performance," *Journal of Applied Psychology*, 97 (2): 435-47.

în ce mai mult avantajele oferite de mobilitate, de flexibilitatea orelor de lucru, de sesiunile de planificare a carierei sau de alte oportunități de dezvoltare a carierei.⁷⁹

34. Oportunitățile transparente, echitabile și accesibile pentru evoluția și dezvoltarea carierei sunt factori determinanți esențiali ai angajamentului personalului⁸⁰. Acest lucru este valabil în special pentru noua forță de muncă din generația „mileneră”, care acordă prioritate oportunităților de dezvoltare personală și profesională și de realizare la locul de muncă⁸¹. O carieră cu un traseu coerent și clar încurajează angajații să investească personal într-un angajament pe termen lung cu instituția angajatoare. Un astfel de traseu profesional poate fi realizat printr-o structură unificată pentru progres în carieră, ca de exemplu cea utilizată în Comisia Europeană pentru funcționarii permanenți (a se vedea Figura 4 de mai jos). Din ce în ce mai mult, administrațiile publice au în vedere stabilirea unor trasee specializate pentru diferitele profesii care își desfășoară activitatea în cadrul instituțiilor lor (de exemplu⁸² Australia și Irlanda⁸³) sau au făcut deja acest lucru, cum ar fi Marea Britanie⁸⁴. Astfel, pot fi definite trasee profesionale specifice pentru fiecare profesie (cum ar fi RU, TIC, managementul proiectelor etc.), împreună cu abilitățile, competențele și experiența specifice necesare la fiecare nivel de evoluție. Astfel, personalul este capabil să identifice cu ușurință oportunitățile de evoluție în carieră în domeniul lor specific de muncă și în cadrul tuturor instituțiilor sau să investească în sporirea nivelului de competențe, pentru a îndeplini condițiile necesare unei schimbări în carieră. O abordare similară este utilizată în administrația publică olandeză, un sistem bazat exclusiv pe poziții (cu excepția nivelurilor superioare de conducere): profilurile profesionale sunt standardizate, grupate în funcție de similaritatea lor în ceea ce privește sarcinile și competențele cerute de post și clasificate în funcție de poziția lor pe un sistem de salarizare unitar care acoperă întreaga administrație publică.⁸⁵ Clasificarea posturilor în funcție de salariu și responsabilități în cadrul unei familii de (sau între) posturi definește astfel posibile trasee de carieră pentru personalul care dorește să avanseze.

⁷⁹ Deloitte (2015) “Four performance management mistakes getting in the way of your team’s success – and what you can do about them”, available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-en-public-sector-performance-management-aoda.PDF>.

⁸⁰ De exemplu, a se vedea Commonwealth of Australia (2019) “Our Public Service, Our Future. Independent Review of the Australian Public Service”, Department of the Prime Minister and Cabinet; and United States Government Accountability Office (2019) “Federal Workforce: Key Talent Management Strategies for Agencies to Better Meet Their Missions”

⁸¹ Wigert, B. and Harther, J. (2019) “Re-Engineering Performance Management”, Gallup

⁸² Commonwealth of Australia (2019) “Our Public Service, Our Future. Independent Review of the Australian Public Service”, Department of the Prime Minister and Cabinet

⁸³ Government of Ireland (2017) “People Strategy for the Civil Service 2017-2020”, available at <https://hr.per.gov.ie/civil-service-people-strategy/>

⁸⁴ A se vedea profesiile din funcția publică britanică, <https://www.civil-service-careers.gov.uk/professions/>

⁸⁵ A se vedea <https://www.functiegebouwwijksoverheid.nl/functiegebouw>

Figura 4: Sistemul de carieră pentru funcționarii permanenți din Comisia Europeană

| Gradele AST(asistent) și AD(administrator) | | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--------------------------------|----|----|----|----|-----|----|-----|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|
| Tipuri de post | Director general | AD | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Director | | AD | | | | | | | | | | | | | | |
| | Consilier sau echivalent | | | AD | | | | | | | | | | | | | |
| | Șef de compartiment sau echiv. | | | AD | | | | | | | | | | | | | |
| | Administrator | | | AD | | | | | | | | | | | | | |
| | Asistent superior | | | | | AST | | | | | | | | | | | |
| | Asistent | | | | | | | AST | | | | | | | | | |
| Gradele SC | | | | | | | | | | | | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Secretar / Funcționar | | | | | | | | | | | | AST-SC | | | | | |

Sursa: Prezentarea DG HR făcută delegației române în cursul unei vizite de studiu la Comisia Europeană, octombrie 2018; AST = Asistent, SC = secretar, AD = administrator

35. Posibilitățile limitate de evoluție în carieră și de dezvoltare pot fi completate prin programe structurate de mobilitate orizontală. Sistemele de mobilitate oferă personalului noi provocări și oportunități, permițându-le să-și diversifice și să-și sporească competențele lucrând în alte sectoare și/sau proiecte diferite, contribuind în același timp la crearea de rețele informale între instituții care să consolideze coordonarea interinstituțională⁸⁶. Recunoscând meritele mobilității pentru dezvoltarea personalului și îmbunătățirea performanței instituționale prin integrarea de noi seturi de competențe și de experiențe profesionale, mai multe administrații au introdus scheme și cerințe obligatorii de mobilitate pentru personalul lor, în special la nivel de conducere (a se vedea Caseta 6 de mai jos).

Caseta 6: Promovarea mobilității interne în administrația publică

Mobilitatea internă este considerată pe scară largă de către administrațiile publice ca fiind un instrument esențial pentru consolidarea capacității personalului și pentru asigurarea oportunităților de îmbogățire a carierei și de evoluție în carieră⁸⁷. Astfel de oportunități pot, la rândul lor, să conducă la angajamentul personalului și să reducă plecările din sistem. Din perspectivă instituțională, mobilitatea internă poate stimula colaborarea între instituții pentru a realiza prioritățile guvernamentale în mod coordonat. În plus, aceasta poate contribui la

⁸⁶ United States Government Accountability Office (2019) "Federal Workforce: Key Talent Management Strategies for Agencies to Better Meet Their Missions"

⁸⁷ Kuperus, H., Rode, A. (2016) "Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations", The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations; United States Government Accountability Office (2019) "Key Talent Management Strategies for Agencies to Better Meet Their Missions"; Boyle, R. and O'Riordan, J. (2014) "The recruitment, retention, performance and development of senior civil servants in Ireland", Institute of Public Administration

mobilizarea personalului pentru a acoperi lacunele în materie de capacitate instituțională sau pentru proiecte specifice pentru care expertiza acestora trebuie antamată într-un timp scurt.

În consecință, o serie de administrații publice din UE și din afara UE au ca scop încurajarea mobilității interne (permanente sau temporare) a personalului lor. De exemplu, în Irlanda, pentru a îndeplini obiectivele strategice referitoare la mobilitatea personalului prevăzute de Strategia de reînnoire a funcției publice (Civil Service Renewal Strategy), agenția centrală MRU (Departamentul pentru cheltuieli publice și reformă) a inițiat în 2017 prima fază a unui program național de mobilitate a personalului, care cuprinde toate instituțiile din cadrul funcției publice irlandeze. Programul impune organizațiilor să își ocupe un procent din posturile vacante prin intermediul mobilității intra-instituționale sau inter-instituționale⁸⁸.

În mod similar, agenția centrală MRU (Comisia Funcției Publice din Australia) pentru funcția publică australiană a identificat mobilitatea temporară între agenții ca fiind un element-cheie pentru dezvoltarea individuală a angajaților. Ca atare, între 2017 și 2018, a fost pilotată o schemă de mobilitate pentru personalul din șase instituții, pentru a identifica barierele care împiedică mobilitatea inter-agenții. Proiectul-pilot a arătat că, deși mulți membri ai personalului și-au exprimat interesul față de oportunitățile de mobilitate, doar o mică parte au acceptat aceste oportunități, ceea ce sugerează că sunt necesare măsuri de sprijin mai ample și mai diferențiate pentru mobilitate.⁸⁹

Cu toate acestea, majoritatea administrațiilor publice pun accentul pe creșterea mobilității în rândul cadrelor superioare de conducere, având în vedere rolul lor esențial în realizarea obiectivelor guvernamentale prin înțelegerea și operarea rețelelor instituționale. În plus față de dimensiunile de dezvoltare și motivaționale, acest instrument poate oferi, de asemenea, o protecție suplimentară pentru a preveni rezistența la schimbare din cadrul instituțiilor cauzate de manageri bine ancorați în funcție.⁹⁰ Într-adevăr, un sondaj OCDE din 2016 a constatat că treisprezece din cele 35 state membre ale OCDE își încurajează, în diferite grade, conducerea superioară să ia parte la scheme de mobilitate. Acestea pot varia de la cerințele formale impuse managerilor superiori de a-și schimba pozițiile după mai mulți ani (cum ar fi în Olanda), până la deschiderea mai întâi a posturilor vacante de conducere superioară pentru mobilitatea internă (cum ar fi în Irlanda). O serie de state membre ale OCDE au introdus mobilitatea ca un factor important în decizia de promovare pentru cadrele superioare de conducere⁹¹.

De exemplu, în cadrul Comisiei Europene, candidații care aplică pentru o poziție de conducere de nivel mediu trebuie să fi dobândit anterior experiență profesională în cadrul diferitelor departamente din CE⁹². În plus, strategia CE privind personalul de conducere pentru 2016-

⁸⁸ A se vedea <https://hr.per.gov.ie/civil-service-mobility/>

⁸⁹ Department of the Prime Minister and Cabinet (2019) "Our Public Service, Our Future. Independent Review of the Australian Public Service", Commonwealth of Australia

⁹⁰ Kuperus, H., Rode, A. (2016) "Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations", The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations

⁹¹ OECD (2016) "Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries, as seen in OECD (2018), Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

⁹² European Commission (2016) "Annex to the Commission decision on middle management staff: Competencies required to apply for a middle-management post", C(2016) 3288 final

2020⁹³ pune accentul pe mobilitate ca instrument de prim plan pentru dezvoltarea excelenței manageriale interne. În mod similar, candidații care solicită posturi de înalți funcționari publici în administrația publică olandeză trebuie să fi lucrat în cel puțin 2 ministere și/sau în cel puțin două domenii de activitate diferite (de exemplu, elaborare politici publice, management resurse umane, operațiuni, inspecție) înainte de a depune cererea⁹⁴. În plus, odată numiți, li se solicită și sunt ajutați de o unitate centrală să își schimbe rolurile după cinci până la șapte ani în aceeași poziție.⁹⁵

În timp ce concepția și domeniul de aplicare al programelor de mobilitate diferă de la o administrație publică la alta, un element comun este acela că astfel de inițiative sunt elaborate colaborativ între instituții, dar conduse și supervizate operațional de o agenție centrală, care are un mandat privind MRU în funcția publică formal, clar și cu pârghii ce facilitează implementarea. În lipsa acestora, programele de mobilitate riscă să nu își atingă obiectivele.⁹⁶ În plus, pentru cadrele superioare de conducere, administrațiile publice instituie, în general, programe de mobilitate diferențiate și mai structurate, care, în unele cazuri, sunt pe deplin concepute, operate și, dacă este cazul, impuse de o agenție centrală specializată în managementul carierei cadrelor superioare de conducere (cum ar fi în Olanda, Irlanda, Marea Britanie și SUA).

6. Facilitarea performanței prin oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire profesională

36. Feedbackul periodic și activitățile de coaching pentru angajați, din partea managerilor, pot îmbunătăți motivația angajaților și sunt esențiale pentru dezvoltarea lor profesională – și, prin urmare, pentru performanța lor. Într-adevăr, numeroase studii constată că discuțiile mai frecvente dintre manageri și angajați, axate pe îmbunătățirea performanțelor viitoare și identificarea unor modalități de dezvoltare a personalului la nivel personal și profesional, conduc la o mai mare implicare și performanță a angajaților.⁹⁷ În cazul evaluărilor tipice anuale ale performanțelor și al ședintelor anuale de evaluare, bucla de feedback este prea lungă și nu ajută la identificarea și soluționarea problemelor în timp util. De asemenea, există o orientare puternică pe analiza performanțelor anterioare și pe evidențierea erorilor angajaților. Dar având în vedere ciclul lung de feedback, este dificil să se ia în considerare performanța unui an întreg, așa că managerii

⁹³ Directorate General Human Resources and Security (2016) "Strategic Plan: our vision for 2016-2020", European Commission

⁹⁴ După cum a fost prezentat de Serviciul Administrativ General din cadrul Ministerului de Interne în cadrul unei prezentări organizate în noiembrie 2019, la Haga, Olanda.

⁹⁵ A se vedea <https://www.algemenebestuursdienst.nl/documenten/publicatie/2017/06/27/ambitieformulier>

⁹⁶ Boyle, R. and O'Riordan, J. (2014) "The recruitment, retention, performance and development of senior civil servants in Ireland", Institute of Public Administration

⁹⁷ A se vedea, de exemplu, Latham, G.P. and Mann S. (2006) "Advances in the science of performance appraisal: implications for practice", International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 21; Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R., and Williams, T. (2005) "An empirical study of performance management systems in quality-oriented organisations"; Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011) "Performance management and employee engagement", Human Resource Management Review, 21(2), 123-136; Wigert, B. and Harther, J. (2019) "Re-Engineering Performance Management", Gallup

se concentrează adesea asupra celor mai recente evenimente. În schimb, conversațiile informale periodice facilitează schimbul de informații și primirea de feedback, contribuie la o mai bună și imediată înțelegere a performanței, oferă angajaților orientare și oportunități de dezvoltare inclusiv pentru a îmbunătăți continuu performanța, precum și pentru a reacționa rapid și pozitiv la feedbackul negativ.⁹⁸ Astfel de conversații ar trebui să utilizeze un limbaj constructiv, să se concentreze mai mult asupra îmbunătățirii viitoare și asupra persoanei angajatului, mai degrabă decât asupra activităților întreprinse.⁹⁹

37. Pentru ca astfel de discuții să servească unui scop real de dezvoltare, este mai bine să fie separate de discuțiile formale despre performanță, care au în principal funcții administrative și de control. Atât managerii, cât și angajații au tendința de a utiliza procese cognitive diferite în discuțiile legate de remunerare și promovare (și anume, axate pe aspectele administrative) pe de o parte, și în discuțiile axate pe dezvoltarea personalului, pe de altă parte. Studii experimentale au constatat că managerii tind să ia în considerare în mod disproporționat exemplele de performanță slabă a angajaților atunci când decid dacă acordă sau nu beneficii extrinseci personalului. S-a constatat, de asemenea, că aceștia acordă calificative mai generoase angajaților, pentru a evita conflictele. La rândul lor, angajații adoptă o atitudine combativă în aceste discuții, concentrându-se pe justificarea slăbiciunilor proprii, apărându-se împotriva feedback-ului și subliniindu-și în mod exagerat punctele forte, pentru a-și îmbunătăți calificativul¹⁰⁰. Pe de altă parte, atunci când evaluează performanța personalului fără a fi nevoiți să o coreleze direct cu deciziile administrative, managerii privesc performanța angajaților într-un mod mai cuprinzător și tind să-și evalueze mai realist angajații. De asemenea, angajații sunt mai deschiși să vorbească despre slăbiciunile lor și despre modalitățile de îmbunătățire a performanței. Ca atare, separarea discuțiilor privind remunerarea și promovarea de cele privind dezvoltarea și învățarea poate conduce la discuții mai constructive cu privire la performanță între manageri și angajați. Diferența dintre tiparele de gândire aplicate discuțiilor administrative și celor de dezvoltare se aplică, de asemenea, feedback-ului între colegi. Recomandările din partea colegilor sunt mai deschise și mai eficiente în schimbarea comportamentelor atunci când sunt utilizate în scopuri de dezvoltare, cum ar fi învățarea, mai degrabă decât în scopuri administrative, de pildă legate de promovare sau sporuri.¹⁰¹

38. Managementul bazat pe competențe reprezintă o modalitate de a identifica atât nevoile, cât și potențialul de dezvoltare a personalului. Competențele reprezintă comportamente,

⁹⁸ Trost, A. (2017) "The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations", Springer.

⁹⁹ Christensen, S.T (2015) "3 Ways Companies Are Changing The Dreaded Performance Review", available at <https://www.fastcompany.com/3051779/3-ways-companies-are-changing-the-dreaded-performance-review>; Ewenstein, B., Hancock, B., Kimm, A. (2016). "Ahead of the Curve: The Future of Performance Management", McKinsey Quarterly.

¹⁰⁰ Glifford, J. (2017) "Could do better? Assessing what works in performance management", Chartered Institute of Personnel and Development; Bock, L. (2015) "Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead", Twelve, Hachette Book Group, New York

¹⁰¹ Smither, J.W., London, M., Reilly, R.R. (2005) "Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings", *Personnel Psychology*, 58, 33-66; Trost, A. (2017) "The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations", Springer

aptitudini și cunoștințe cheie pe care personalul trebuie să le aplice la locul de muncă¹⁰². Din ce în ce mai multe administrații publice elaborează cadre de competență, care identifică competențele necesare pentru posturi cheie/funcții-cheie și le utilizează nu numai pentru recrutarea de personal, ci și pentru managementul performanței și dezvoltarea carierei¹⁰³. Competențele sunt utilizate în evaluarea performanței pentru a permite o mai bună apreciere dacă personalul are aptitudinile și comportamentele necesare pentru a obține rezultate și pentru a identifica persoanele cu potențial pentru promovare (în special pentru pozițiile de conducere). Formarea și alte forme de învățare și dezvoltare axate pe competențe specifice sunt utilizate apoi pentru a permite personalului să își îndeplinească mai bine sarcinile de serviciu actuale și să continue avansarea în carieră (a se vedea Caseta 7 de mai jos).

Caseta 7: Programe de dezvoltare a carierei bazate pe competențe în cadrul funcției publice britanice

În funcția publică britanică se pune un accent deosebit pe o abordare de „management al talentelor”, prin care personalul de conducere este format și încurajat să identifice și să investească în dezvoltarea angajaților care au potențialul de a deveni manageri și, respectiv, cadre de conducere superioare în cadrul funcției publice. S-a constatat că sistemele de management al talentelor contribuie în mod semnificativ la menținerea și implicarea personalului: între 2007 și 2013, rata de plecare din instituții pentru participanții la aceste scheme a fost de 4.5 %, față de 13.7 % pentru personalul mai larg comparabil al Serviciului Civil. Managerii de personal sunt instruiți să evalueze potențialul personalului după patru criterii, numite „indicatori ai potențialului” (aspirație, capacitate, implicare și valori), fiecare definit prin mai multe comportamente observabile. De exemplu, criteriul de „aspirație” este îndeplinit prin demonstrarea ambiției, motivației și flexibilității. Managerii utilizează o matrice de nouă căsuțe prin care clasifică angajații cu performanțe înalte sau cu potențial ridicat, pentru a le propune planuri de dezvoltare personalizate, adecvate nevoilor fiecărui membru al personalului. Pentru personalul identificat ca având un potențial ridicat, funcția publică oferă o gamă largă de programe de dezvoltare pentru a-și accelera avansarea în carieră, pe baza poziției acestora.

Sursa: Civil Service Talent (2016) “Civil Service Talent Toolkit: a toolkit for line managers- how effective talent management drives business performance”, disponibil la https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/sites/default/files/resources/line_managers_talent_toolkit_24_03_16.pdf; Pentru programe de dezvoltare în carieră disponibile în funcția publică britanică, a se vedea <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management>

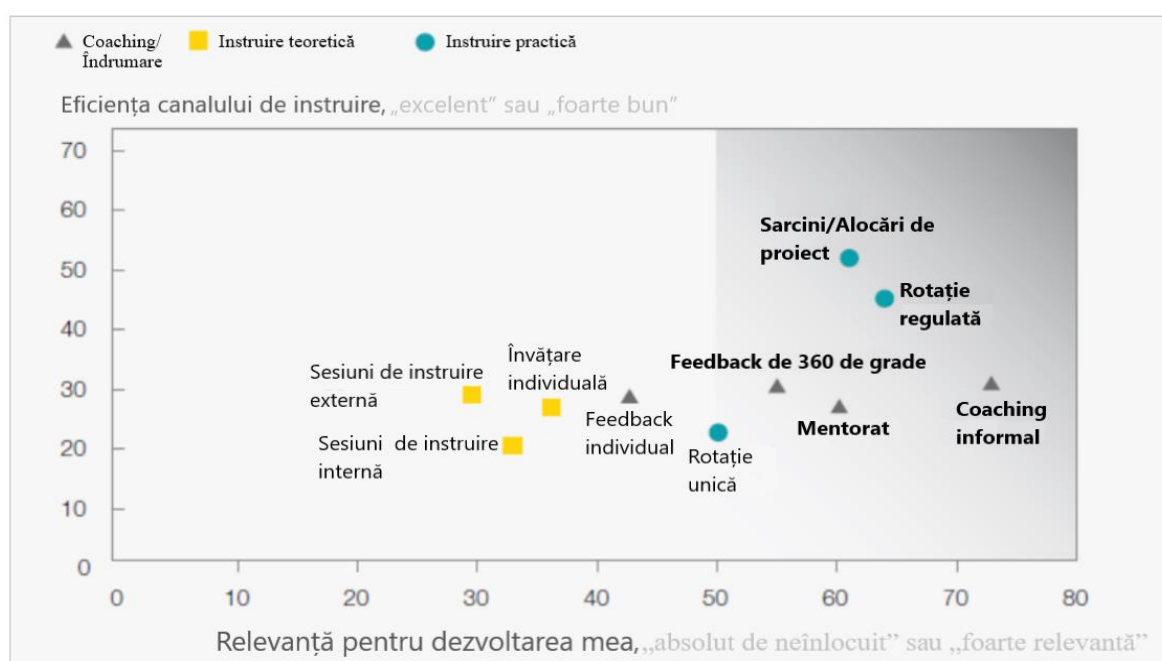
39. Deși sprijinul acordat de manageri sub forma unor discuții și feedback regulate are o valoare de dezvoltare importantă, sunt necesare, de asemenea, modalități mai formale de dezvoltare profesională. Oportunitățile formale de învățare și dezvoltare profesională ar trebui promovate nu numai din perspectiva tradițională privind formarea necesară

¹⁰² A se vedea Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Propunere pentru cadrul de competențe în administrația publică din România”, elaborat în temeiul RAS MRU, ianuarie 2020; și Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Diagnostic inițial privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, elaborat în temeiul RAS, mai 2019

¹⁰³ OECD (2011) “Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce”, OECD Publishing

pentru a avea rezultate mai bune la locul de muncă actual. Acestea ar trebui să ia în considerare și așteptările personale și aspirațiile profesionale ale angajaților¹⁰⁴. Oportunitățile de dezvoltare pot lua forma unor cursuri de formare, a mobilității sau a unor noi responsabilități sau sarcini cu o complexitate și provocări mai ridicate. Într-adevăr, făcute bine, acestea din urmă pot fi și mai eficiente în dezvoltarea competențelor și aptitudinilor decât formele tradiționale de învățare, cum ar fi formarea/instruirea (a se vedea Figura 5 de mai jos). În plus, acestea oferă nu numai oportunități de îmbunătățire a aptitudinilor personale și sociale (soft skills) și a competențelor tehnice pentru angajații care sunt interesați și motivați de perspectivele de progresie profesională, ci și de sporire a motivației și a implicării personalului (principiul 5).

Figura 5: Eficiența canalelor de învățare pentru personalul din sectorul public



Sursă: McKinsey Center for Government (2019) "Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations", disponibil la <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>

40. Adresarea performanței scăzute este unul dintre cele mai dificile aspecte ale oricărui sistem de management al performanței¹⁰⁵. Evitarea performanței slabe ar trebui să înceapă în faza de recrutare, prin perioade de probă (pentru a evalua potrivirea candidatului cu cerințele postului), combinate cu procese de integrare la locul de muncă, care îi învață pe noii veniți competențe specifice instituției și îi familiarizează cu valorile și cultura instituțională. Adresarea performanței scăzute necesită o înțelegere adecvată a cauzelor acestora – fie lipsa motivației, fie lipsa competențelor necesare îndeplinirii atribuțiilor de serviciu. Numeroase administrații ale UE utilizează o abordare pe două

¹⁰⁴ Trost, A. (2017) "The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations", p.31, Springer

¹⁰⁵ A se vedea, de exemplu, Australian National Audit Office (2017) "Managing Underperformance in the Australian Public Service";

direcții pentru a remedia performanța slabă – în primul rând, prin aplicarea unor sancțiuni eșalonate, care conduc în cele din urmă la concedierea angajaților, dacă probleme nu se rezolvă; în al doilea rând, prin furnizarea de asistență țintită personalului cu performanțe slabe, pentru a le îmbunătăți competențele cheie deficitare, printr-un feedback mai frecvent din partea conducerii sau prin oportunități de dezvoltare adecvate.¹⁰⁶

7. Integrarea managementului performanței în practica organizațională

41. Pentru a-și îndeplini obiectivele, managementul performanței trebuie să fie integrat în cultura și practica instituțională. Toți factorii de succes de mai sus au ca premisă o integrare instituțională adecvată. De exemplu, planificarea strategică trebuie să fie aliniată la sistemele organizaționale și individuale de management al performanței, pentru a asigura „o linie de vedere neîntreruptă” (principiul 2 și a se vedea Caseta 8). Sunt necesare, de asemenea, sisteme de siguranță instituționale (mecanisme individuale de responsabilizare, proceduri de recurs etc.) pentru a se asigura că managerii utilizează în mod adecvat instrumentele de management al performanței și că evaluările performanței sunt corecte și credibile. Toate aceste procese ar trebui să fie legate între ele prin intermediul unor reguli interne adecvate și printr-o comunicare îmbunătățită între compartimentele relevante (de exemplu, departamentele responsabile cu RU, economic, juridic, precum și unitățile de politici publice). În sfârșit, sistemul implementat de management al performanței trebuie încorporat în cultura instituțională prin eforturi intense și continue de comunicare, precum și prin asumări publice și prin măsuri transparente de responsabilizare din partea conducerii instituției (a se vedea principiul 1).

Caseta 8: Integrarea MRU în procesul de planificare strategică a agenției în guvernul federal al SUA

Agențiile guvernamentale federale din SUA au obligația de a numi un înalt funcționar în funcția de șef responsabil cu capitalul uman (Chief Human Capital Officer/CHCO), a cărui responsabilitate este de a alinia politicile și strategia agenției în materie de resurse umane cu misiunea sa instituțională și cu obiectivele sale strategice. În plus, fiecare agenție trebuie să elaboreze un plan operațional privind capitalul uman, care să stabilească modul în care politicile sale în materie de resurse umane sunt concepute, puse în aplicare, finanțate și măsurate pentru a contribui la atingerea obiectivelor instituționale. Responsabilii cu capitalul uman, împreună cu alți înalți funcționari din aceeași agenție, trebuie să discute anual planul operațional privind capitalul uman cu Agenția pentru Managementul Personalului- *Office for Personnel Management* sau *OPM*- (adică, agenția centrală MRU pentru guvernul federal) în cadrul unei reuniuni de „Analiză a capitalului uman”. Agențiile examinează, împreună cu OPM, eficacitatea politicilor lor în materie de resurse umane, după cum sunt prevăzute în planurile operaționale privind capitalul uman, în vederea îndeplinirii priorităților instituționale și a criteriilor MRU stabilite de cadrul legal privind

¹⁰⁶ Barbieri, M., Girosante, G., Valotti, G. (2017) “Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees”, White Paper n.1/ 2017, Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche

capitalul uman, și anume un set de standarde definite legal, care vizează integrarea practicilor de management al capitalului uman în procesul de planificare strategică a instituțiilor.

Surse: U.S. Government Accountability Office (2004) "Human Capital: Observations on Agencies' Implementation of the Chief Human Capital Officers Act", disponibil la <https://www.gao.gov/products/GAO-04-800T>; și U.S. Office for Personnel Management (2018) "Human Capital Reviews", disponibil la <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/human-capital-reviews/>

42. Personalul trebuie să fie implicat și consultat în proiectarea, punerea în aplicare și calibrarea sistemului de management al performanței pentru a asigura adoptarea și eficacitatea acestuia. Pentru angajați, asumarea unui rol în definirea politicilor și proceselor care îi afectează și faptul că văd conducerea instituției interesată de rezolvarea preocupărilor lor, pot constitui un impuls major pentru moralul și pentru angajamentul acestora față de locul de muncă și de misiunea instituțională¹⁰⁷. Pe lângă implicarea reprezentanților personalului în procesele interne de consultare instituțională, un instrument din ce în ce mai comun pentru evidențierea percepțiilor personalului sunt **sondajele privind personalul (angajamentul personalului)**, fie la scară largă, fie axate pe un anumit subiect (așa-numitele sondaje instant- *pulse surveys*). Astfel de sondaje sunt obligatorii în majoritatea țărilor OCDE și, în cele mai multe cazuri, sunt efectuate în fiecare an, conform unei metodologii standardizate pentru întreaga administrație publică¹⁰⁸. La punerea în aplicare a unor noi politici la nivel de instituție, astfel de instrumente pot ajuta factorii de decizie să înțeleagă modul în care modificările propuse afectează personalul și ce s-ar putea face pentru a ajusta politica în vederea atingerii obiectivului declarat. În plus, sondajele standardizate privind implicarea/angajamentul personalului în toate instituțiile din administrația publică sunt utile pentru a determina tendințele și riscurile la nivel macro și pentru a vedea modul în care agențiile individuale se compară între ele – identificând astfel organizațiile de înaltă performanță și facilitând învățarea în cadrul administrației publice, mai degrabă decât utilizând sondajele în scopuri punitive. În sfârșit, sondajele personalului sunt, de asemenea, un instrument esențial pentru a obține o viziune cuprinzătoare a performanței ÎFP în îndeplinirea mandatului lor de îmbunătățire a performanței și capacității organizatorice (a se vedea principiul 6 de mai sus). ÎFP și managerii superiori ai instituțiilor răspund pentru rezultate fie implicit, prin presiunea colegilor în urma publicării rezultatelor sondajului sau în mod explicit, prin utilizarea rezultatelor sondajului ca indicatori de performanță cheie, așa cum se face în funcția publică britanică și în administrația federală a SUA .

43. Departamentele de resurse umane au un rol-cheie în asigurarea unui bun management al performanței. În primul rând, acestea trebuie să sprijine procesul și să asigure responsabilizarea celor implicați – și anume, să informeze managerii și personalul cu privire la etapele cheie și termenele cheie ale procesului (de exemplu, prin circulare interne ușor de înțeles și urmat) și să se asigure că evaluările sunt efectuate în conformitate cu acestea. Printre rolurile mai avansate ale departamentelor de resurse umane se numără sprijinul în

¹⁰⁷ OECD (2016) "Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service", OECD Publishing, Paris.

¹⁰⁸ Ibidem

materie de conținut a sistemului de evaluare a performanței, precum și în materie de politicii (de RU), și anume prin colectarea de date privind performanța, consilierea, îndrumarea/coaching-ul, și/sau formarea managerilor pentru derularea evaluărilor de performanță, furnizarea de feedback sau organizarea de dialoguri constructive. În cazul în care se utilizează un feedback din mai multe surse, departamentele de resurse umane preiau adesea conducerea în ceea ce privește colectarea datelor și au un rol în analizarea și sprijinirea conducerii instituționale pentru prezentarea rezultatelor la nivel intern. Acest lucru este cu atât mai adevărat în cazul în care se utilizează sondajele privind angajamentul personalului pentru evaluarea performanței în materie de management. În sistemele în care managementul performanței este mai descentralizat, iar agențiile au mai multă putere de decizie în ceea ce privește instituirea propriilor sisteme, departamentele de resurse umane sunt și mai implicate, deoarece acestea lucrează cu conducerea pentru a elabora și a perfecționa sistemul și pentru a se asigura că acesta generează informații utile pentru deciziile de management.

3. Analiza sistemului de management al performanței din administrația publică din România

Prezentare generală

43. În contextul actual, sistemul românesc de management al performanțelor individuale aplicabil funcționarilor publici se concentrează aproape exclusiv pe evaluare. Între 1 ianuarie- 31 martie, șefii ierarhici stabilesc obiectivele individuale și indicatorii de performanță pentru angajații din subordinea lor pentru anul următor. În același timp, ei dau note privind succesul angajaților în atingerea obiectivelor individuale din anul precedent și în demonstrarea unui set standardizat de criterii de performanță (de fapt, competențe¹⁰⁹) și identifică nevoile de formare ale angajaților pentru anul următor. Scara de notare are patru niveluri (foarte bine=4.51-5; bine=3.51-4.50, satisfăcător=2.51-3.50, nesatisfăcător=1-2.50). Punctajul final al evaluării performanțelor profesionale individuale este media aritmetică a notelor obținute pentru obiectivele individuale și criteriile de performanță. Ulterior, managerii trebuie să își întâlnească subordonații direcți pentru o discuție de evaluare, să-i informeze cu privire la calificativele lor și să le ofere posibilitatea de a prezenta observații la raportul de evaluare¹¹⁰. Totuși, acest lucru nu se întâmplă

¹⁰⁹ 10 criterii de performanță pentru funcționarii publici de execuție și, pentru funcționarii publici de conducere, 8 dintre criteriile de performanță pentru funcționarii publici de execuție plus 11 criterii suplimentare legate de competențele de gestionare a oamenilor și a resurselor, în conformitate cu Codul Administrativ

¹¹⁰ Acest calificativ trebuie contrasemnat ulterior, de obicei de superiorul direct al evaluatorului, pentru a deveni final. Superiorul care contrasemnează poate schimba calificativul, fie unilateral, fie pe baza observațiilor făcute de personalul evaluat, dacă acestea nu au fost acceptate de către managerul responsabil de evaluare. Cu toate acestea, în practică, superiorii contrasemnatarari rareori schimbă calificativul propus de managerul responsabil de evaluare, având în vedere distanța ierarhică dintre primii și cei evaluați, ceea ce face dificilă monitorizarea și, mai mult, urmărirea performanțelor zilnice la nivel operațional. Noul Cod Administrativ a introdus un nivel suplimentar de aprobare, solicitând să fie avizat calificativul contrasemnatului de superiorul lui direct pentru evaluările personalului executiv, sau de către șeful politic al instituției pentru personalul de conducere.

întotdeauna în practică și, în multe cazuri, este considerat o formalitate¹¹¹. Personalul poate contesta, de asemenea, rezultatul evaluării performanței în fața șefului instituției și, ulterior, în fața instanțelor de contencios administrativ. În aceste din urmă cazuri, instanțele decid cel mai adesea în favoarea angajaților¹¹².

44. Rezultatele evaluării performanței sunt utilizate în principal pentru a îndeplini formal cerințele de eligibilitate pentru promovarea în grad a funcționarilor publici de execuție.

Pentru a fi eligibili pentru promovare în următorul grad profesional, funcționarii publici de execuție trebuie să fi obținut un calificativ de „foarte bine” sau „bine” în ultimii 2 ani. Un calificativ de „nesatisfăcător” conduce automat la eliberarea din funcția publică, iar noul Cod Administrativ a introdus o tăiere cu 10% a salariilor pentru un calificativ de „satisfăcător” până la următoarea evaluare anuală a performanțelor profesionale individuale. Legea-cadru privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice nr.153/2017 prevede posibilitatea unui spor de performanță („premiul de excelență”), însă instituțiile au libertate în felul în care acordă acest premiu și nu este necesară o corelare cu evaluarea performanței. Cu toate acestea, personalul nu percepe că rezultatele evaluării performanței contribuie la promovare sau sunt legate de recompense în orice alt mod, ceea ce subliniază formalismul procesului de evaluare a performanței, mai degrabă decât utilizarea acestuia ca instrument de management.¹¹³

45. Deși formularul și procesul de evaluare pentru funcționarii publici sunt reglementate la nivel central (standardizate), nu există o supervizare sau orientări de la nivel central pentru procesul de evaluare a performanței¹¹⁴ și există o implicare redusă a departamentelor de resurse umane.

Pentru funcționarii publici, ANFP, prin Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației (MLPDA), este responsabilă de elaborarea conținutului și a formei evaluării performanței, dar nu exercită un rol de supervizare și nu oferă orientări instituțiilor cu privire la modul de desfășurare a evaluării performanțelor. Formularele de evaluare sunt completate manual și centralizate de departamentele de resurse umane ale fiecărei instituții. În funcție de procedurile interne ale fiecărei instituții, departamentele de resurse umane trimit, de asemenea, o circulară anuală care reamintește personalului și managerilor cu privire la începerea procesului de evaluare a performanțelor, inclusiv formularele și etapele relevante ale procesului.

46. Înalții funcționari publici (ÎFP) sunt supuși unui regim diferit de evaluare a performanțelor. Înainte de noul Cod Administrativ, ÎFP erau supuși la două evaluări, una anuală axată pe evaluarea îndeplinirii obiectivelor operaționale și una la fiecare doi ani axată pe evaluarea îndeplinirii obiectivelor strategice. Numai prima a fost menținută în Codul Administrativ. Un comitet format din cinci persoane, numit de prim-ministru pentru trei ani, evaluează ÎFP pe baza a patru tipuri de documente: i) un raport anual de activitate întocmit de către ÎFP evaluați; ii) un referat de evaluare elaborat de superiorul ierarhic al

¹¹¹ Conform interviurilor cu managerii și discuțiilor de grup cu angajații din instituțiile administrației publice, desfășurate în perioada aprilie-iulie 2019

¹¹² Ibidem

¹¹³ Într-un sondaj recent efectuat în 2019 la nivelul administrației publice, 9 % din personalul interviuat a fost de acord că rezultatele evaluării performanței sunt utilizate pentru promovare, în timp ce 1 % dintre respondenți au fost de acord că rezultatele sunt utilizate pentru a fundamenta deciziile privind mobilitatea. În plus, doar 28 % dintre respondenți au declarat că rezultatele evaluării performanței îi motivează să lucreze mai mult.

¹¹⁴ Cu excepția ÎFP și a managerilor publici, după cum este descris în această secțiune

fiecărui ÎFP; iii) fișa postului ÎFP evaluat; și iv) documentele prin care se stabilesc obiectivele pentru perioada pentru care se face evaluarea și indicatorii de performanță¹¹⁵. Cadrul legal nu prevede consecințe clare pentru cazul în care un ÎFP nu atinge sau depășește așteptările privind performanța, iar până în prezent, Comisia nu a identificat cazuri de performanță inadecvată sau excelentă a ÎFP. Cu toate acestea, rata de ieșiri/intrări a personalului în rândul ÎFP este ridicată, în special după remanierea guvernului, și există o proporție foarte mare de numiri temporare în aceste posturi (a se vedea, de asemenea Casetă 9 și Figura 6 din următoarea subsecțiune).

47. Managerii publici¹¹⁶ sunt supuși celei mai complexe și riguroase evaluări a performanțelor din rândul tuturor categoriilor de personal. Între 2003 și 2009, au fost recrutați manageri publici printr-un program special destinat atragerii persoanelor cu înaltă calificare în administrația publică. Mandatul lor juridic este de a „accelera reforma în administrația publică”¹¹⁷. În ciuda numelui, managerii publici sunt funcționari publici de execuție¹¹⁸. Aceștia trebuie să completeze rapoarte de autoevaluare complexe și sunt evaluați atât de șefii lor, cât și de evaluatori externi (adică din afara instituției angajatoare) recrutați și contractați în acest scop de către ANFP. Evaluările externe au fost efectuate inconsecvent, deoarece constrângerile bugetare au limitat capacitatea ANFP de a angaja evaluatori externi.

48. După cum este conceput în prezent, sistemul de management al performanței din administrația publică românească reflectă aproape în întregime o abordare administrativă. Totuși, în practică, eficacitatea sistemului în ceea ce privește tragerea la răspundere a angajaților pe baza performanței este limitată. Aproape toată lumea primește calificativul de „foarte bine”¹¹⁹, limitând drastic utilitatea evaluării performanțelor ca instrument pentru deciziile administrative, inclusiv pentru recompense și sancțiuni. Interviuurile cu managerii din administrația publică indică faptul că, în cazurile rare în care funcționarii publici sunt eliberați din funcția publică în urma evaluării, aceștia contestă decizia în instanță și, în general, câștigă. Primele – în perioada în care au fost acordate¹²⁰ – nu erau legate de performanță. Personalul are rareori acces la formare din cauza resurselor instituționale limitate în acest sens¹²¹. Prin urmare, sistemul nu reușește să atingă obiectivele cheie ale sistemelor de management al performanței – îndrumare,

¹¹⁵ Conducerea politică a instituțiilor care angajează ÎFP și ministrul de interne pentru prefecti.

¹¹⁶ O funcție publică specifică la nivel de execuție, conform Codului Administrativ din iulie 2019

¹¹⁷ În conformitate cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 92/2008

¹¹⁸ Aceștia pot aplica la poziții de conducere în cazul în care îndeplinesc cerințele pentru acestea, dar renunță la statutul de „manager public”.

¹¹⁹ Conform interviurilor cu managerii și departamentele de resurse umane și discuțiilor de grup cu angajații din instituțiile administrației publice, care au avut loc în perioada aprilie-iulie 2019. Sondajul din 2019 în administrația publică a constatat că 94 % dintre respondenți au primit un calificativ de performanță de „foarte bine”, iar 5 % au primit un calificativ de „bine”.

¹²⁰ A se vedea raportul conex privind stimularea financiară a performanței în România.

¹²¹ Aproximativ 21% dintre respondenții la sondajul din 2019 privind administrația publică au declarat că au primit un tip de formare în ultimele 12 luni. În plus, 47 % dintre respondenți au susținut că principala problemă în ceea ce privește formarea personalului este că personalul beneficiază de prea puține oportunități de formare, în timp ce 47 % dintre respondenți au considerat că principala problemă este că instituțiile alocă fonduri insuficiente pentru formare.

motivare sau dezvoltare. Prezentul capitol analizează mai în profunzime modul în care principiile necesare pentru un managementului al performanței de succes se reflectă în actualul sistem de management al performanței pentru funcționarii publici din România.

3.1 Managementul performanței trebuie să pornească de la vârf

Mesaj cheie: Cadrul de management al performanței pentru ÎFP și managerii de nivel înalt nu este bine elaborat și aplicat. Proporția ridicată a numirilor temporare pe posturi de ÎFP și în funcții de conducere subminează în continuare legătura dintre performanță și recrutare sau promovare în aceste funcții. Astfel, oportunitățile de a conduce prin exemplu când vine vorba de managementul performanței sunt limitate.

- 49. Nu există destulă susținere de la nivelul conducătorilor de instituții pentru a instituționaliza managementul performanței.** În ministerele de resort, rolul principal al secretarului general și al conducerii politice (de exemplu, ministru și secretari de stat) în ceea ce privește managementul performanței este de a aproba la nivelul ministerului circulara care stabilește metodologia pentru procesul de evaluare a performanței. Circulara este ulterior distribuită în întreaga instituție, de obicei de către departamentul de resurse umane. În afară de aceasta, interviurile cu personalul au arătat că rareori există o implicare suplimentară a conducerii instituției, de exemplu prin explicarea scopului și importanței evaluării performanței sau a legăturii acesteia cu obiectivele instituționale.
- 50. Absența susținerii din partea conducerii instituției provine și din faptul că nu este bine elaborat și implementat cadrul de management al performanței ÎFP și managerilor de nivel înalt.** Acest lucru este deosebit de problematic, deoarece aceștia ar trebui să fie principalii actori care conectează managementul performanțelor la nivel individual, pe de o parte, și la nivel instituțional, pe de altă parte. De asemenea, ei sunt principalii vectori ai schimbării interne și ai dezvoltării instituționale. Pentru cadrele superioare de conducere¹²², nu există un cadru separat de management al performanței, iar raportul lor de evaluare diferă doar puțin față de cel al funcționarilor publici de execuție, prin includerea unor „criterii de performanță” suplimentare menite să reflecte competențele manageriale. Totuși, aceștia nu sunt evaluați în mod adecvat în prezent, limitând astfel capacitatea sistemului de a identifica și recompensa managerii buni (a se vedea, de asemenea, principiile 3 și 4). În plus, spre deosebire de cazul funcționarilor publici de execuție, rezultatele evaluării performanței nu sunt relevante pentru eligibilitatea pentru promovare sau pentru a aplica la posturi de conducere de nivel superior.
- 51. După cum s-a menționat, ÎFP sunt supuși unui cadru de evaluare a performanței mai puțin cuprinzător decât al managerilor publici și cu consecințe mai limitate, deoarece nu există nicio legătură cu promovarea sau mobilitatea.** Comisia de evaluare externă pentru ÎFP se confruntă cu o serie de provocări - în special lipsa de informații și capacitate de a

¹²² Al doilea nivel de conducere (echivalent cu directori generali și directori generali adjuncți) și, în unele interpretări, și al treilea eșalon (echivalent cu directori și directori adjuncți).

evalua performanța ÎFP (a se vedea și principiul 4). Criteriile de selecție foarte generale pentru a face parte din comisia de evaluare¹²³ nu pot garanta că membrii selectați au expertiza, experiența, autoritatea și cunoștințele necesare cu privire la obiectivele guvernamentale pentru a evalua performanța la locul de muncă la cel mai înalt nivel ierarhic și pentru a o corela cu prioritățile guvernamentale. Comisia nu are alte informații la dispoziție, dincolo de autoevaluarea ÎFP și evaluarea superiorului ierarhic, pentru a evalua performanța ÎFP și duce lipsă atât de mandat, cât și de capacitatea de a solicita și analiza astfel de informații suplimentare. Comisia poate chema pe ÎFP evaluat la un interviu în timpul evaluării anuale, dar nu este obligatoriu, și se întâmplă rar.¹²⁴ Astfel, în practică, aceasta verifică în principal dacă cele două evaluări sunt coerente, ceea ce a fost întotdeauna cazul până în prezent¹²⁵, mai degrabă decât să efectueze o evaluare independentă proprie (a se vedea, de asemenea, principiul 4 și Caseta 12 privind problema asimetriei informațiilor cu care se confruntă comisia de evaluare externă).

52. Eficacitatea cadrului de management al performanței pentru ÎFP și managerii superiori este în continuare grav afectată de practica numirilor temporare în astfel de funcții.

Numirile temporare sunt menite să ocupe un post vacant pe termen scurt, până când un candidat este selectat printr-o competiție normală de recrutare. Funcțiile de conducere pot fi ocupate temporar timp de până la nouă luni într-un an calendaristic (deși numirea poate fi reînnoită în următorul an calendaristic), însă pentru funcțiile deținute de ÎFP nu există o limită legală pentru numirile temporare¹²⁶. În practică, numirile temporare, în special în posturile de ÎFP, în multe cazuri, se extind dincolo de perioadele rezonabile pentru organizarea unui concurs de recrutare și selecție (vezi Caseta 9 de mai jos). ÎFP numiți temporar rămân în aceeași poziție, în medie, între un an și doi ani, iar plecarea lor este rar legată formal de performanța lor, documentată prin evaluarea anuală sau semestrială. Acest lucru poate submina și mai mult credibilitatea managementului performanței ca instrument MRU și, prin urmare, ar putea împiedica apariția unei culturi a performanței în administrația publică. În plus, aceste numiri temporare reduc oportunitățile pentru managerii talentați și capabili din cadrul administrației publice de a accede la funcții de conducere pe baza unor proceduri de recrutare transparente și competitive. În consecință, perspectivele de carieră și oportunitățile de dezvoltare sunt limitate, ceea ce poate avea un impact negativ asupra motivației și performanței personalului (a se vedea principiile 5 și 6). Totodată, schimbările frecvente de conducere, asociate cu reorganizările frecvente pot contribui la instabilitate în locul de muncă, ceea ce încurajează managerii și cadrele superioare de conducere să se concentreze mai degrabă pe obiective pe termen scurt/sarcini și activități de rutină, decât pe obiective instituționale strategice pe termen mai lung.

¹²³ Conform O.U.G. 57/2019 asupra Codului Administrativ, art 398

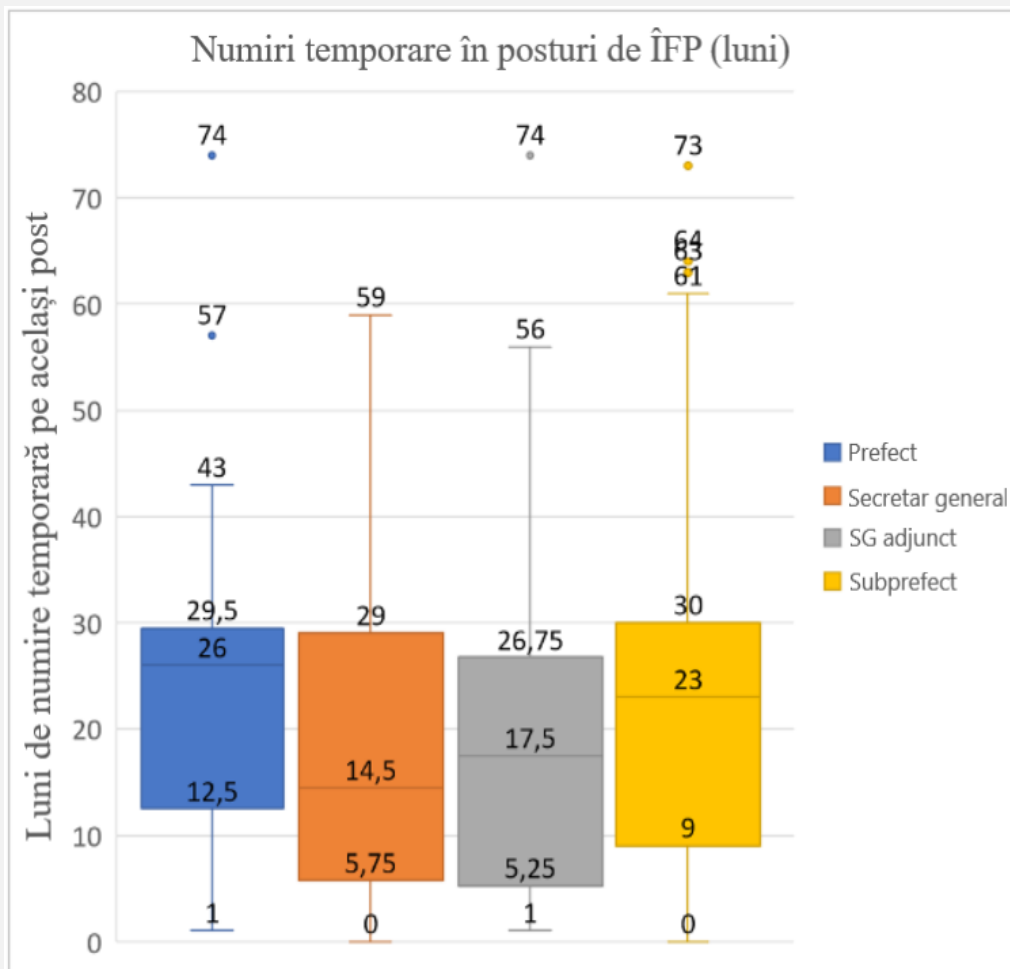
¹²⁴ Conform interviului acordat de președintele comisiei externe de evaluare, august 2019

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ Conform O.U.G. 57/2019 asupra Codului Administrativ, art 509-511

Conform datelor ANFP, în septembrie 2019, aproximativ 74% dintre toți ÎFP au fost numiți temporar (sau 84%, dacă excludem inspectorii guvernamentali)¹²⁷. Timpul petrecut în calitate de ocupant temporar a variat între 1 și 74 luni. Graficul de mai jos arată distribuția lunilor de numire temporară, per funcție ÎFP (exclusiv inspectorii guvernamentali). De exemplu, 50% dintre toți prefecții și secretarii generali au ocupat aceeași funcție timp de peste 26 luni și, respectiv, 14,5 luni (a se vedea Figura 6 de mai jos).

Figura 6: Durata numirilor temporare în posturi de ÎFP

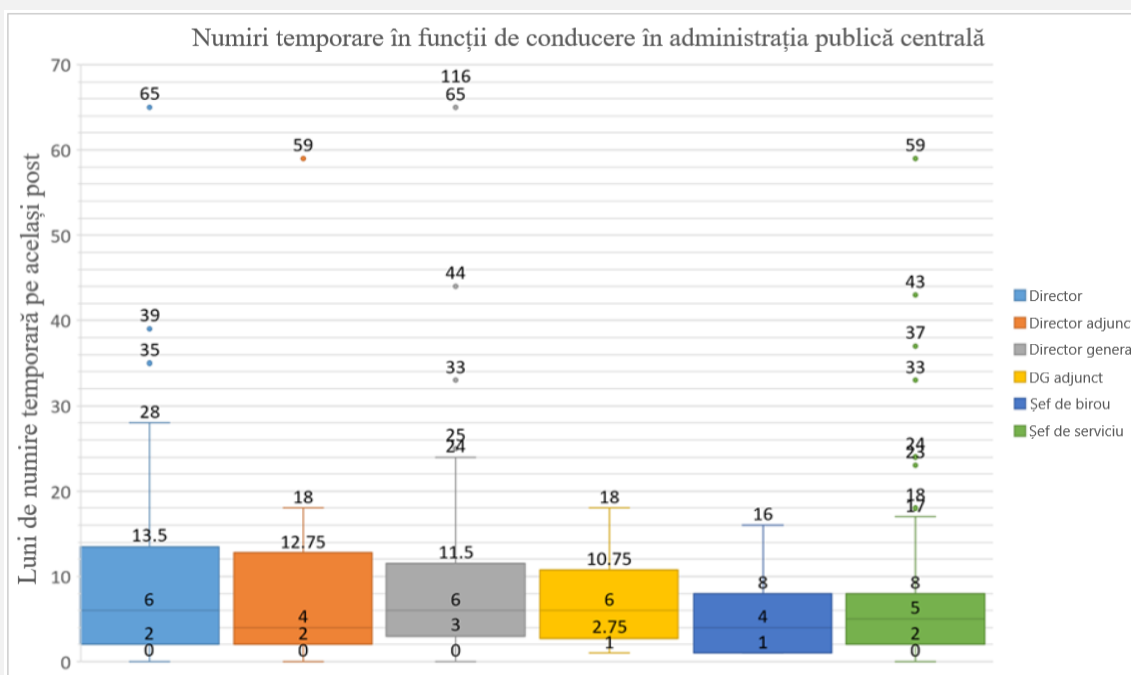


Dintre funcționarii publici generali de conducere din administrația publică centrală, aproximativ 21.4 % au fost numiți temporar, după cum urmează: 32.5% dintre directorii generali, 34% dintre directorii generali adjuncți, 20.5% dintre directori, 25% dintre directorii adjuncți, 18% dintre șefii de serviciu și 20% dintre șefii de birou. Numirile temporare în aceeași funcție se extind frecvent dincolo de perioada de nouă luni prevăzută de Codul Administrativ. Acesta este cazul pentru aproximativ 29% dintre directorii generali cu numiri temporare, precum și pentru 26% dintre directorii generali adjuncți, 32% dintre directori, 30% dintre

¹²⁷ 90% dintre prefecți, 97.5% dintre subprefecți, 68% dintre secretarii generali, 84% dintre secretarii generali adjuncți și 8% dintre inspectorii guvernamentali

directorii adjuncți, 17,5% dintre șefii de serviciu și, respectiv, 11% dintre șefii de birou (a se vedea Figura 7 de mai jos).

Figura 7: Durata numirilor temporare în funcțiile de conducere



3.2 Alinierea obiectivelor individuale și organizaționale

Mesaj cheie: Instituțiile nu asigură o direcție de vedere neîntrepută între obiectivele individuale, departamentale și instituționale.

53. Pentru a asigura o direcție clară de vedere, obiectivele individuale și instituționale trebuie să fie corelate în mod corespunzător. Într-adevăr, articolul 485 din Codul Administrativ prevede că obiectivele individuale și indicatorii de performanță ar trebui să fie corelați cu cei departamentali și ar trebui să fie aliniați cu obiectivele instituționale. Un plan strategic instituțional pe baza căruia se poate acționa, cu obiective, foaie de parcurs și roluri clare, operaționalizat prin planuri anuale de implementare sau de activitate poate contribui la asigurarea acestei „direcții de vedere”. În România, obiectivele instituționale generice sunt definite în cadrul juridic al instituției (care îi definește mandatul), în timp ce obiectivele instituționale strategice sunt definite în planurile strategice instituționale (pentru ordonatorii de credite principali – a se vedea Casetă 10)¹²⁸ și strategiile sectoriale specifice. Sarcinile operaționale care trebuie îndeplinite și responsabilitățile specifice

¹²⁸ Hotărârea de Guvern privind stabilirea procesului de planificare și monitorizare nu a fost încă adoptată de guvern. HG-ul respectiv a fost revizuit la cererea Ministerului Finanțelor Publice de a se unifica procesele de planificare strategică și de bugetare programatică. A se vedea http://www.sgg.ro/legislativ/docs/2016/10/dy0sbfwm389q21thjg_p.pdf

pentru departamentele/compartimentele din cadrul instituției sunt definite în regulamentele interne de funcționare (ROF).

Caseta 10: Planificare strategică instituțională în administrația publică românească

În România, ordonatorii de credite principali (în principal, dar fără a se limita la ministerele de nivel central) trebuie să elaboreze planuri strategice instituționale pentru 3-4 ani, după o metodologie stabilită¹²⁹. Acestea sunt elaborate de un grup de management, care este alcătuit din șefii structurilor interne și descentralizate ale instituției și este coordonat de secretarul general al instituției. Unitățile de politici publice din cadrul fiecărei instituții sprijină elaborarea de PSI și monitorizează implementarea acestora, acționând ca secretariat tehnic. Fiecare instituție ar trebui să aibă un tablou de bord intern pentru monitorizarea implementării PSI ¹³⁰, în timp ce SGG are un tablou de bord central pentru a monitoriza atingerea obiectivelor PSI de nivel înalt. PSI sunt operaționalizate prin planuri anuale de implementare, însă acest lucru este rareori realizat în practică, deoarece PSI sunt percepute ca fiind în principal un produs „tehnic”, existând o implicare și o asumare politică insuficiente la nivel înalt. Mai degrabă, principalele documente anuale de planificare utilizate de instituții sunt planurile anuale de acțiune pentru punerea în aplicare a programului guvernamental¹³¹. Spre deosebire de PSI, aceste planuri anuale nu sunt publice și se concentrează în principal asupra activităților care trebuie întreprinse, și nu asupra rezultatelor care trebuie obținute.

54. În practică, planificarea strategică instituțională și managementul performanței nu sunt bine instituționalizate în România. Deși PSI au fost elaborate în ministerele principale cu sprijin din partea Băncii Mondiale, adoptarea lor de către conducerea instituțiilor și legătura lor cu procesele anuale de planificare operațională și bugetară a fost slabă¹³². În plus, multe instituții publice nu sunt obligate să le elaboreze și nu dispun de procese de planificare strategică instituțională. După cum s-a menționat, doar ministerele care sunt ordonatoare principale de credite trebuie să elaboreze PSI și angajează doar o mică parte din personal/funcționari publici. Majoritatea personalului (în afara prestării serviciilor) este angajată în agenții subordonate, în special în cele care au structuri deconcentrate/teritoriale¹³³. Pentru agențiile cu structuri teritoriale, agenția centrală

¹²⁹ HG 1807/2006 și HG 158/2008

¹³⁰ Banca Mondială (2017) „Rezultatul nr. 4. Manualul de utilizare pentru elaborarea PSI și pentru instrumentul de monitorizare”, elaborat în temeiul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică pentru îmbunătățirea capacității de planificare și bugetare și sprijinul introducerii bugetului de performanță (P156889), septembrie 2017

¹³¹ Interviu cu un expert în planificare strategică instituțională.

¹³² A se vedea, de exemplu, Banca Mondială (2020) “LIVRABILUL NR. 7 Raport final de prezentare a rezultatelor serviciilor de asistență tehnică rambursabile”, elaborat în temeiul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică pentru îmbunătățirea capacității de planificare și bugetare și sprijinul introducerii bugetului de performanță (P156889), ianuarie 2020

¹³³ În februarie 2019, existau aproximativ 7.100 de funcționari publici și aproximativ 5.300 de personal contractual angajați în cadrul ordonatorilor de credite principali, față de aproximativ 53.000 de funcționari publici și aproximativ 350.000 de personal contractual angajați în agențiile subordonate ale ordonatorilor de credite principali, conform datelor ANFP și MMPS

stabilește obiectivele pentru fiecare unitate, care sunt apoi defalcate la nivel departamental de către șeful unității teritoriale (a se vedea Caseta 11). Cu toate acestea, după cum ilustrează exemplul din caseta de mai jos, obiectivele tind să se concentreze mai degrabă pe volum decât pe rezultatele activităților, măsurând astfel cel mai mult realizările, mai degrabă decât rezultatele sau impactul acestor activități.

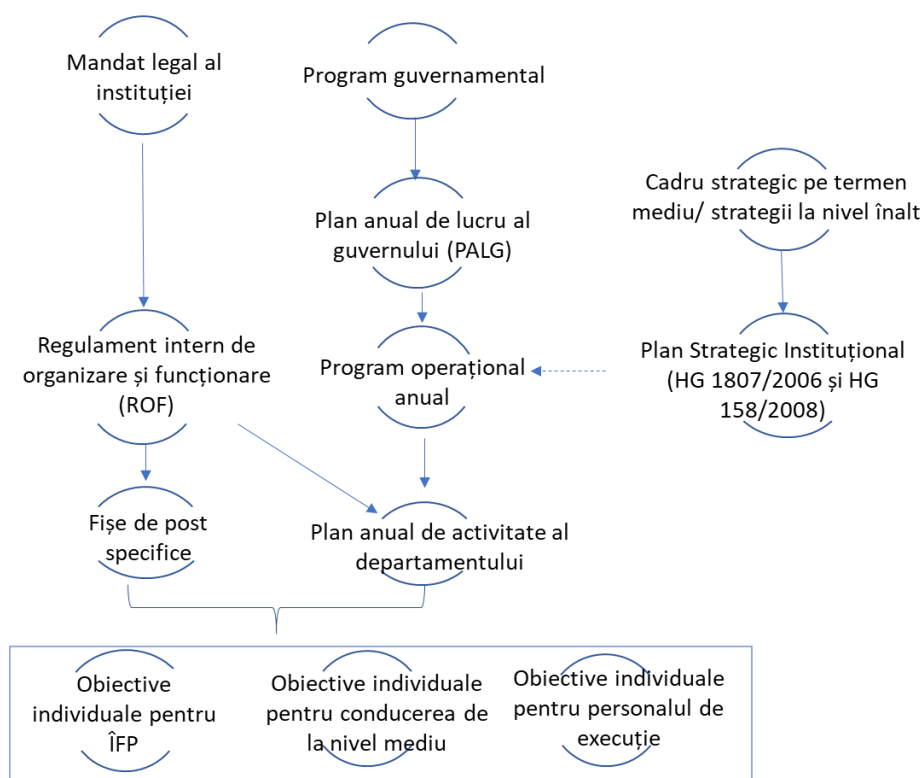
Caseta 11: Stabilirea țintelor într-o agenție deconcentrată din administrația publică românească

Inspekția Muncii (agenție subordonată MMPS) stabilește o serie de obiective standardizate și ținte anuale pentru structurile sale teritoriale (inspectorate teritoriale de muncă). Șefii de agenții teritoriale defalcă apoi țintele și le atribuie departamentelor din cadrul agenției sarcina de a le realiza. Fiecare șef al unei agenții teritoriale răspunde pentru îndeplinirea țintelor către conducerea superioară a Inspekției Muncii la adunarea anuală a structurilor teritoriale. Cu toate acestea, țintele menționate vizează în principal evaluarea activităților, mai degrabă decât a livrabilelor și a rezultatelor. Accentul se pune pe aspecte precum numărul de inspekții efectuate, numărul de inspektori de muncă participanți. Modul în care sunt efectuate inspekțiile și dacă acestea conduc la o mai mare conformitate cu legislația muncii nu face parte din evaluarea performanței personalului sau a șefilor de agenții.

Sursa: Interviu cu șefii inspectoratelor teritoriale de muncă și cu managerii din cadrul Inspekției Muncii și o discuție de grup organizată cu angajații din cadrul Inspekției Muncii, martie 2019

55. Rezultatul este că managerii stabilesc obiective și indicatori individuali focalizați pe activitățile de rutină și pe sarcinile care trebuie derulate, și nu pe rezultatele care trebuie obținute. Acesta este chiar cazul ÎFP și managerilor de nivel înalt, care ar trebui să fie principala punte de legătură între managementul performanței instituționale și individuale. În general, pentru personalul de execuție, sarcinile sunt preluate în principal din ROF al departamentului și din fișele posturilor (a se vedea, de asemenea Figura 8 , mai jos, pentru vizualizarea legăturilor). În cuvintele unui intervievat, „noi evaluăm activitățile, nu performanțele.” Acest lucru poate oferi unele avantaje în a face monitorizarea să fie mai ușoară și aplicată, dar reprezintă un dezavantaj semnificativ în ceea ce privește creșterea orientării către rezultate și concentrarea pe performanță în administrația publică din România. ROF sunt documente statice, care detaliază sarcinile generice care trebuie efectuate de fiecare departament. Obiectivele individuale sfârșesc prin a reflecta aceste activități și personalul este evaluat în funcție de gradul în care le finalizează, ținând seama în mică măsură de contribuția lor la prioritățile și rezultatele organizaționale.

Figura 8: Corelarea obiectivelor instituționale și individuale



Sursa: Elaborare proprie, pe baza interviurilor și a analizei documentelor

56. Un alt motiv pentru care accentul se pune mai degrabă pe activități decât pe rezultate este faptul că există o înțelegere limitată, cu atât mai puțin internalizare, a logicii și a principiilor de management al performanței în administrația publică, atât la nivel instituțional, cât și la nivel individual. Diverse procese de planificare și dezvoltare instituțională care se referă la managementul performanței și care ar putea contribui la conectarea managementului performanței instituționale și individuale sunt deconectate între ele și sunt instituționalizate formal sau slab. De exemplu, structurile de control intern managerial (CIM) monitorizează respectarea unui set de șaisprezece standarde instituționale, care includ, de asemenea, îmbunătățirea performanțelor instituționale și individuale. Cu toate acestea, accentul se pune pe stabilirea formală a proceselor și pe elaborarea documentației relevante (pe «litera legii»), și nu pe funcționarea acestora precum s-a intenționat (pe «spiritul legii»). Au fost organizate cursuri de formare pentru unele metodologii de management al performanței strategice la nivel instituțional (cum ar fi PSI, Cadrul Comun de Evaluare și instrumentul *Balanced Scorecard*). Totuși, acestea au fost în mare parte punctuale și nu este clar câți angajați și membri ai conducerii au pus în practică principiile managementului performanței¹³⁴. Cu toate acestea, fără a înțelege principiile managementului performanței și fără o teorie explicită și robustă a schimbării care să lege activitățile de realizări și de rezultate, managerii nu pot fi siguri dacă activitățile

¹³⁴ În mai multe ministere au fost organizate cursuri de formare privind PSI, care au inclus un număr semnificativ de angajați ai acestor instituții. Cu toate acestea, managementul individual al performanței nu a făcut parte din aceste cursuri de formare, deoarece s-au concentrat în principal pe planificarea strategică instituțională

bazate pe inputuri/contribuții pe care le-au stabilit ca obiective pentru personalul lor contribuie la obiectivele departamentale și instituționale.

3.3 Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

Mesaj cheie: Sistemul de management al performanței nu diferențiază în mod adecvat între tipuri și niveluri de performanță

Diferențiere între tipuri de performanță

57. Interviuurile și discuțiile de grup cu personalul instituțiilor au arătat o preferință mare pentru indicatorii de performanță cantitativi. Într-adevăr, aproximativ 60 % dintre respondenții la sondaj au menționat că au cel puțin un obiectiv cantitativ de performanță. Acest lucru se datorează, în parte, concentrării menționate mai sus asupra activităților și sarcinilor (acolo unde numărul acestor activități este calculat), parțial datorită percepției că astfel de indicatori sunt mai obiectivi și mai ușor de verificat. Cu toate acestea, cum s-a menționat în Capitolul 2, o dependență excesivă de acești indicatori limitează capacitatea managerilor și a personalului de a surprinde toate aspectele legate de performanță și de a adapta indicatorii de performanță și evaluările la diferitele tipuri de posturi.

58. Au existat tentative de standardizare a obiectivelor și a indicatorilor de performanță pentru anumite instituții sau tipuri de posturi. De exemplu, pentru Ministerul Fondurilor Europene și personalul care lucrează cu fonduri europene au fost definiți o serie de indicatori standardizați cu sprijinul Băncii Mondiale pentru a evalua viteza, calitatea și volumul de muncă realizat, precum și formule matematice pentru calculul calificativelor de performanță pe baza acestor indicatori¹³⁵. Sarcinile sunt clasificate pe baza unor criterii precum standardizarea, caracterul distinct, și indicatori ușor diferiți sunt recomandați pentru diferitele tipuri de sarcini. Indicatorii de performanță pentru manageri iau în considerare atât punctajul mediu al personalului lor (oportunitate și calitate) și există, de asemenea, indicatori specifici pentru modul în care managerii îndeplinesc obiectivele atribuite compartimentelor lor (de exemplu, propunerea de politici aprobată), precum și pentru

Încrederea excesivă a sistemului actual de management al performanței în indicatorii cantitativi ai activităților pentru a evalua performanța subminează capacitatea acestuia de a reflecta în mod adecvat aspectele complexe ale performanței și de a se adapta la diferite profiluri profesionale.

¹³⁵ Ministerul Fondurilor Europene (2019) „Procedură de sistem: Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici/personalului contractual”, p. 61-62. A se vedea, de asemenea, Banca Mondială (2015) „Rezultatul 6: Raport final privind sistemul de evaluare a performanțelor”, elaborat în cadrul RAS privind crearea unui sistem de evaluare a performanței funcționarilor din administrația publică care gestionează fondurile Uniunii Europene, iunie 2015

modul în care își îndeplinesc sarcinile de conducere (variația volumului de muncă al diferitelor categorii de personal, feedback-ul părților interesate).

- 59. Deși oferă avantajul trasabilității calificativelor, această abordare are, de asemenea, limitări semnificative, deoarece nu reușește să surprindă aspecte mai puțin cuantificabile ale performanței și poate încuraja în continuare respectarea procedurilor și nu obținerea de rezultate.** În decursul mai multor discuții, angajații au subliniat faptul că o problemă cheie legată de utilizarea indicatorilor cantitativi standardizați este faptul că ei nu reflectă complexitatea variabilă a muncii și influența externă asupra volumului de muncă (de exemplu, niște luni cu un număr mare de petiții). – chiar și în cazul locurilor de muncă cu niveluri ridicate de standardizare și de observabilitate (de exemplu, activități de procesare a tranzacțiilor). În plus, în cazul în care așteptările în materie de performanță definite pentru personal sunt prea numeroase sau complexe, devine nefezabil pentru manageri să surprindă, să prioritizeze și să evalueze dimensiunile a ceea ce definește performanța ridicată. Acest lucru exacerbează tendința de a evalua contribuțiile cuantificabile mai degrabă decât de a analiza performanța și rezultatele globale și riscă să deturneze atenția de la ceea ce contează, la ceea ce se poate măsura. De exemplu, respectarea unui termen limită este ușor de măsurat, dar îmbunătățirea serviciului pentru clienți poate fi ceea ce este cu adevărat important. Această problemă este și mai gravă în cazul posturilor al căror proces de „producție” este mai dificil de standardizat și respectat, cum ar fi elaborarea și coordonarea politicilor, și în cazul cărora performanța nu poate fi măsurată prin indicatori cantitativi. Prin urmare, în ansamblu, dependența excesivă actuală a sistemului de management al performanței de indicatorii cantitativi pentru a evalua performanța personalului subminează capacitatea acestui sistem de a reflecta în mod adecvat aspectele complexe ale performanței și de a fi adaptat la diferite profiluri profesionale.
- 60. Abordarea aplicată pentru evaluarea performanței pentru manageri diferă doar într-o mică măsură de cea a funcționarilor publici de execuție și nu reflectă performanța managerială și competențele de conducere.** Principala diferență este în lista criteriilor de performanță („competențe”) care urmează să fie evaluate, care includ, de asemenea, unsprezece competențe „manageriale”, cum ar fi capacitatea de a organiza, de a conduce sau de a media¹³⁶. Totuși, având în vedere că aceștia sunt utilizați în cea mai mare parte superficial, valoarea lor adăugată în evaluarea aptitudinilor și performanței manageriale este în prezent neglijabilă. În plus, nu există niciun mecanism pentru asigurarea feedback-ului privind calitatea managerială din partea personalului. Astfel, competențele manageriale nu sunt evaluate în mod sistematic. Acest lucru privează instituțiile publice și administrația publică în ansamblu de instrumentele necesare pentru identificarea, dezvoltarea și promovarea unor manageri și lideri buni, care reprezintă piatra de temelie a instituțiilor performante.

¹³⁶ Conform Codului Administrativ O.U.G. 57/2019, art.29, punctul II, din Anexa nr.6, acestea includ: capacitatea de a organiza, de a conduce, de a coordona, de control, de a obține cele mai bune rezultate, de a lua decizii, de a delega, de a gestiona resursele umane, de a dezvolta abilitățile personalului, de a media și de a negocia, de a evalua în mod obiectiv.

Diferențiere între niveluri de performanță

61. Managerii nu folosesc procesul de evaluare a performanțelor pentru a face distincții semnificative și coerente între diferitele niveluri de performanță a personalului.

Într-adevăr, în sondajul din 2019 al personalului din administrația publică, acordarea unor calificative de performanță mai realiste și mai diferențiate a fost propunerea cea mai frecvent aleasă (din cele 11 de opțiuni posibile) pentru îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor. În cadrul administrației publice, aproape toată lumea primește cel mai înalt calificativ, și anume „foarte bine” (94 % dintre respondenți l-au primit, iar 5 % au avut un calificativ de „bine”). Managerii atribuie în mod implicit calificative de „foarte bine”, deoarece nu există restricții formale sau măsuri administrative suplimentare pentru acordarea acestora; de asemenea, nu angajează nici instituțiile, nici managerul evaluator să aloce resurse suplimentare beneficiarului (de exemplu, furnizarea de recompense pecuniare, organizarea de evenimente de recunoaștere publică, gestionarea sistemelor de management al talentelor).

În prezent, aproape toată lumea obține calificativul de performanță de „foarte bine”. Astfel, gradele de performanță nu sunt utile pentru luarea unor decizii administrative corecte și informate, cum ar fi promovarea, deciziile de eliberare din funcția publică și remunerarea.

62. Acest lucru se reflectă și în faptul că, în general, angajații percep o performanță ca „foarte bună” când angajații doar își îndeplinesc sarcinile de serviciu¹³⁷. Deoarece „foarte bine” este calificativul normal pentru administrația publică, managerii și personalul atribuie sens real diferențelor de zecimale din punctajele brute. Interveniurile realizate au clarificat faptul că mulți manageri diferențiază performanța personalului lor la nivelul zecimal al punctajelor brute: un angajat care este perceput ca având performanțe ridicate va fi evaluat la capătul superior al spectrului „foarte bine” (aproape de scorul brut de 5), în timp ce un angajat cu performanțe percepute ca slabe va primi un scor la capătul inferior al spectrului (aproape de scorul brut de 4.51). Managerii au declarat că utilizează această abordare pentru a-și încuraja personalul să lucreze mai bine, fără a afecta perspectivele de carieră ale personalului și fără a pune în pericol relațiile colegiale din cadrul echipei¹³⁸. Angajații, la rândul lor, utilizează variația zecimalilor ca indicație dacă performanța lor, așa cum a fost percepută, s-a îmbunătățit sau a scăzut față de anul precedent sau față de colegii lor. Într-adevăr, peste jumătate din personalul chestionat în 2019 a declarat că utilizează calificativele de performanță pe care le primesc pentru a-și urmări performanțele (52 %) și pentru a-i ajuta să-și îmbunătățească performanțele (56 %). Cu toate acestea, consecința sistemică este că angajații cu rezultate foarte bune nu sunt identificați și recompensați formal și nici nu sunt identificate și adresate performanțele slabe. Prin urmare, calificativele de performanță nu sunt utile pentru luarea unor decizii

¹³⁷ Interviuri și discuții de grup organizate cu angajații și managerii din administrația publică în perioada aprilie-iulie 2019

¹³⁸ Ibidem

administrative corecte și informate, cum ar fi eligibilitatea pentru promovare, eliberarea din funcția publică și remunerarea.

63. Managerii declară că se confruntă cu o rezistență instituțională față de diferențierea reală a performanțelor personalului. Dovezile anecdotice¹³⁹ subliniază faptul că managerii care încearcă să evalueze în mod realist performanțele personalului lor se confruntă cu o reacție negativă atât din partea angajaților, cât și a șefilor lor direcți. Deoarece „foarte bine” este omniprezent în cadrul instituțiilor, orice altceva este perceput în general ca fiind performanță scăzută¹⁴⁰. Ca atare, dacă un manager își evaluează personalul de-a lungul unei curbe de distribuție sau dă punctaje care reflectă mai bine diferite niveluri de performanță, în timp ce alți manageri nu fac acest lucru, cei câțiva angajați care sunt evaluați corect sfârșesc prin a fi marcați ca având performanțe slabe și devin ținte principale în cazul restructurărilor de personal. Managerii care acordă calificative diferite de „foarte bine” se confruntă, de asemenea, cu acuzații de discriminare din partea personalului și de competențe manageriale slabe din partea șefilor.¹⁴¹

64. Diferențierea adecvată între angajații cu performanțe înalte și scăzute în cadrul unei organizații este limitată și mai mult de lipsa mecanismelor intra-instituționale ce pot asigura consecvența și comparabilitatea calificativelor între compartimente și niveluri profesionale sau ierarhice. Asigurarea consecvenței calificativelor între compartimentele unei instituții reprezintă o provocare semnificativă în managementul performanței în general, deoarece fiecare manager are interpretări și așteptări individuale privind performanța¹⁴². De exemplu, ceea ce managerii echipelor cu performanțe ridicate pot percepe ca activități de rutină ar putea părea o activitate extraordinară pentru managerii echipelor cu performanțe scăzute. În România, în unele instituții unde s-au desfășurat interviuri, s-au făcut eforturi să se remedieze aceste denaturări, deși, potrivit surselor, cu succes limitat, fie prin furnizarea de materiale orientative detaliate și prin formarea managerilor (cum ar fi Ministerul de Finanțe), fie prin utilizarea unor indicatori de performanță foarte cantitativi (de exemplu Inspekția Muncii, Ministerul Fondurilor Europene). Cu toate acestea, după cum s-a menționat mai sus, această ultimă abordare are limitări semnificative în ceea ce privește măsurarea adecvată a performanței. În plus, în cadrul interviurilor, unii reprezentanți ai departamentelor de resurse umane au considerat că asimilarea ghidurilor interne și a programelor de formare a managerilor a fost limitată.

¹³⁹ Interviuri cu managerii din instituțiile administrației publice, organizate în perioada aprilie-iulie 2019

¹⁴⁰ Ibidem

¹⁴¹ Ibidem

¹⁴² Pulakos, E.D., O'Leary R. S. (2011) "Why Is Performance Management Broken?", *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2011), 146–164

3.4 Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

Mesaj cheie: Evaluările performanței se bazează pe surse puține și inadecvate de informații și judecată

- 65. În majoritatea cazurilor, nu este posibil să se măsoare performanța la locul de muncă prin indicatori cantitativi detaliați, chiar și atunci când performanța poate fi cuantificată, din cauza lipsei de date administrative adecvate.** Interviuurile cu mai mulți manageri din instituțiile publice au arătat că, deși mulți dintre ei preferă să utilizeze indicatori cantitativi deoarece își pot fundamenta calificativele prin dovezi concrete, ei se confruntă cu provocări semnificative în înregistrarea informațiilor necesare; și trebuie să petreacă o perioadă considerabilă de timp pentru a înregistra, urmări și verifica aceste informații. Acest lucru este valabil în special pentru personalul din departamentele în care activitatea nu este înregistrată automat pe platformele TIC interne, astfel încât managerii trebuie să o înregistreze manual sau să conteze pe faptul că personalul însuși o va face și va corect raporta ulterior¹⁴³. Chiar și în instituțiile în care munca este mai integrată cu o platformă TIC, software-ul nu este conceput pentru a genera informațiile necesare pentru manageri privind performanța personalului lor. Pentru a depăși aceste dificultăți cauzate de supraîncărcarea informațională, managerii intervievați au declarat că una din abordările folosite este "aproximarea" performanței pentru nota finală a evaluării (având ca punct de referință performanța generală percepută a angajatului pe parcursul întregului an) și ajustarea notelor individuale pentru a obține punctajul aproximativ dorit. În alte cazuri, unii manageri încredințează fiecărui angajat responsabilitatea de a-și înregistra și de a-și urmări propriile informații despre performanță, pe care managerii le analizează în timpul etapei de evaluare pentru a detecta discrepanțele majore.
- 66. Posibilitatea existenței erorilor de judecată din partea evaluatorului¹⁴⁴ în evaluările de performanță nu este luată în considerare sau adresată în administrația publică din România, iar stabilirea obiectivelor și evaluările de performanță nu implică angajatul în calitate de participant la proces.** O percepție generală a personalului interviuat a fost că

¹⁴³ Unele instituții utilizează o formă *de analiză a încărcării cu muncă* pentru a identifica timpul petrecut pentru îndeplinirea sarcinilor, de exemplu, solicitând managerilor să estimeze și să țină evidența detaliată a timpului petrecut de personalul lor pentru diverse activități. Uneori, acest lucru este folosit pentru a justifica cererile de personal suplimentar. Totuși, acesta este un proces dificil, care este adecvat numai pentru anumite sarcini standardizate, de rutină și observabile și, prin urmare, nu este recomandat pentru o utilizare mai largă ca parte a sistemului de management al performanței. Aplicarea unei astfel de metode în întreaga instituție ar trebui evitată, deoarece riscă să nu ia în considerare sau să judece greșit timpul și resursele umane necesare pentru îndeplinirea unor sarcini mai puțin cuantificabile. De asemenea, aceasta riscă să consolideze accentul dominant pus în prezent pe activități, mai degrabă decât pe rezultate.

¹⁴⁴ Experiența și cercetarea internațională arată că erorile de judecată inconștinete ale managerului sunt o problemă cu grad ridicat de risc în ceea ce privește acuratețea și, prin urmare, corectitudinea evaluărilor de performanță. De exemplu, un studiu a constatat că, în medie, aceste erori de judecată ale evaluatorului explică 62% din diferențele de evaluare a performanței, în timp ce performanța reală a angajaților reprezintă 21% (după cum se arată în Wigert, B. and Harther, J. (2019) "Re-Engineering Performance Management", Gallup)

evaluarea performanței ”li se face” de către manageri, și nu că se face „ împreună cu” managerii lor. Acest lucru sugerează că sistemul actual de management al performanței nu permite personalului să își asume împreună răspunderea pentru obiectivele și evaluarea acestora, în parteneriat cu managerii lor, subminând astfel angajamentul personalului față de acest proces. Într-adevăr, cadrul juridic pentru managementul performanței impune managerilor să prezinte angajaților o evaluare a performanței lor și să obțină acordul lor cu privire la aceasta, dar nu îi obligă pe manageri să se consulte cu angajații lor înainte de elaborarea documentului de evaluare¹⁴⁵. În unele cazuri, managerii solicită angajaților să-și elaboreze propria evaluare, dar aceasta este mai degrabă o strategie de reducere a poverii administrative a managerilor, decât o bază de dialog cu angajații¹⁴⁶.

- 67. Evaluarea în cazul managerilor publici exemplifică modul în care pot fi utilizate surse de informații și metode de evaluare mai diverse pentru o măsurare mai echilibrată și mai cuprinzătoare a performanței personalului – în special prin autoevaluare¹⁴⁷ și prin evaluarea externă realizată de o comisie specială.** Managerii publici trebuie să completeze formulare complexe de autoevaluare, care combină descrieri ale activităților întreprinse, relația lor cu obiectivele departamentale și instituționale, mediul de lucru și provocările întâmpinate, competențele și modalitățile în care acestea sunt demonstrate (pe baza exemplurilor), precum și lecțiile învățate. Acest lucru le oferă evaluatorilor informații mult mai contextualizate și o bază mai bine conturată pentru a evalua performanțele obținute de personal. Autoevaluările sunt menite să servească mai multor funcții – ca ajutor pentru o evaluare mai obiectivă a performanței managerului public, și bază pentru auto-reflecție, feedback și învățare și să informeze cu privire la evoluția și perspectivele în carieră a managerului public. Interviuurile sugerează că managerii publici apreciază cel mai mult posibilitatea de a-și documenta activitățile și performanțele, oferind astfel „dovezi” ale muncii depuse și protecție în caz de tensiuni cu superiorul ierarhic. Evaluatorii externi decid calificativul de performanță pe baza unei analize a formularului de autoevaluare, a referatului de evaluare al superiorilor și a interviurilor cu superiorii și colegii managerului public evaluat. Numai că, în unele cazuri, managerii publici intervievați au susținut că superiorii ierarhici nu completează întotdeauna ei înșiși raportul de evaluare, delegând această sarcină chiar managerilor publici evaluați.
- 68. Regimul de evaluare a performanței pentru ÎFP este mai puțin cuprinzător și mai puțin relevant decât cel pentru managerii publici.** ÎFP completează un raport anual de activitate, care prezintă activitățile întreprinse, pe baza responsabilităților lor legale. Cu toate

¹⁴⁵ O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ, anexa 6

¹⁴⁶ Interviuri și discuții de grup organizate cu angajații și cu managerii din administrația publică în perioada aprilie-iulie 2019. A se vedea și Deloitte (2013) „Raport privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”, disponibil la <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2014/Proiecte/Raport%20dificultati%20proces%20de%20resurse%20umane.pdf>

¹⁴⁷ Angajații intervievați au declarat că au completat formularele de evaluare ei înșiși, dar acest lucru mai degrabă a înlocuit evaluarea managerilor, fără să reprezinte un instrument de auto-reflecție și dialog

acestea, rapoartele nu includ niciun element de auto-reflecție propriu, cum ar fi narațiuni sau explicații privind performanța documentată, provocările întâmpinate și lecțiile învățate. Comisia de evaluare externă nu dispune de surse suplimentare de informații pentru evaluare și nu există nicio posibilitate ca aceasta să verifice informațiile din rapoartele de evaluare prezentate. Prin urmare, nu se poate fundamenta o decizie independentă în ceea ce privește gradul de realizare a activităților desfășurate de către ÎFP (a se vedea, de asemenea Caseta 12 de mai jos). Acest lucru limitează considerabil capacitatea sa de a evalua performanța în mod obiectiv și independent și pune sub semnul întrebării utilitatea întregului proces.

Caseta 12: Evaluarea ÎFP – provocările asimetriei de informații

Membrii comisiei de evaluare externă pentru ÎFP nu au baza pentru a evalua și valida informațiile primite pentru analiza performanței. Nu li se oferă instrumentele necesare pentru a colecta și a integra în activitatea lor mai multe surse de informații, cum ar fi feedback-ul angajaților sau al colegilor celor evaluați și informațiile care reflectă diferite aspecte ale performanței instituționale. Aceste tipuri de informații sunt necesare pentru o evaluare cuprinzătoare a performanței individuale pentru o poziție de nivel strategic. De asemenea, nu există o practică instituționalizată care să ofere formare membrilor comisiei pentru a-i sprijini în valorificarea unor astfel de instrumente. În plus, informațiile limitate referitoare la interacțiunile cotidiene dintre ÎFP și diverse părți interesate, precum și la comportamentul acestora în astfel de interacțiuni, fac orice eforturi de evaluare a competențelor acestora pur formale, în cel mai bun caz. Prin urmare, în practică, rolul comisiei se limitează la asigurarea unei coerențe între diferitele rapoarte de performanță primite, precum și între aceste rapoarte și legislația aplicabilă poziției deținute de ÎFP. Aceste provocări reduc validitatea și utilitatea evaluării, deoarece membrii comisiei nu pot evalua în mod independent și corect performanțele ÎFP.

3.5 Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

Mesaj cheie: Beneficiile pentru performanțe înalte sunt neglijabile în drept și rare în fapt. Pedepsele sunt aspre, dar rar aplicate. Oportunitățile de carieră sunt limitate și nu sunt legate de performanță. Managerii buni reușesc să motiveze personalul prin crearea unor medii de lucru favorabile performanței. Cu toate acestea, în prezent nu există niciun program de învățare pentru manageri cu privire la modul în care să coordoneze personalul din subordinea lor.

69. Performanțele ridicate înregistrate în cadrul procesului de evaluare nu duc la oportunități mai bune de dezvoltare a carierei funcționarilor publici. Într-adevăr, doar 9% din angajații administrației publice care au făcut obiectul sondajului din 2019 au fost de acord că evaluările performanței sunt utilizate pentru promovare, în timp ce 27% au fost „foarte încrezători”, iar 8% au fost „oarecum încrezători” că rezultatele obținute la

locul de muncă duc la promovare (54% din personalul intervievat au răspuns că se află la capătul carierei de execuție și nu ar putea fi promovați în continuare). Această percepție a deconectării dintre performanțele la locul de muncă și calificativele de performanță (cel puțin în ceea ce privește efectele asupra promovării) sugerează că sistemul de management al performanței nu este considerat de către personal ca un instrument credibil pentru dezvoltarea carierei. Acest lucru se datorează în parte faptului că aproape toți funcționarii publici obțin cel mai înalt calificativ de performanță posibil și parțial din cauza oportunităților limitate de promovare. Singurul beneficiu pentru funcționarii publici de execuție care primesc cel mai înalt calificativ de performanță, adică „foarte bine”, este că aceștia devin eligibili pentru promovare la următorul grad profesional¹⁴⁸. Totuși, există doar patru grade profesionale și majoritatea funcționarilor publici ajung la ultima treaptă într-un timp scurt¹⁴⁹. Pozițiile de conducere sunt ocupate prin concursuri de recrutare deschise și nu sunt legate de calificativele sau competențele anterioare. În plus, există un număr mare de numiri temporare în posturi de conducere și în posturi de ÎFP, ceea ce înseamnă că perspectivele de carieră ale funcționarilor publici de execuție la cel mai înalt nivel, precum și ale managerilor care doresc să avanseze în carieră, sunt limitate sau inexistente. Prin urmare, pentru funcționarii cu cea mai înaltă calificare profesională, adică funcționarii superiori, nivel atins de cei mai mulți în 7 ani, nu există stimulente extrinseci pentru performanță ridicată. Acest lucru este extrem de problematic, având în vedere că peste trei sferturi din funcționarii publici se află la acest grad.¹⁵⁰

70. Administrația publică din România are experiență limitată în folosirea stimulării financiare a performanței¹⁵¹. Noul Cod Administrativ prevede o reducere de 10% a salariilor pentru un calificativ de „satisfăcător” și menționează posibilitatea acordării de sporuri pecuniare pe baza calificativului de performanță, dar nu specifică în ce condiții¹⁵². De asemenea, prin Legea nr.153/2017, se poate acorda un „premiu de excelență”, însă atribuirea nu este legată în mod formal de evaluarea performanțelor, iar criteriile și procedurile de atribuire sunt la latitudinea instituțiilor¹⁵³. Până în prezent nu au fost aprobate fonduri de către MFP pentru acest premiu, dar câteva instituții au introdus ghiduri pentru acordarea acestuia (a se vedea [Caseta 13](#) în ceea ce privește Administrația Penitenciarelor și [Caseta 14](#) pentru Consiliul Concurenței).

¹⁴⁸ Codul Administrativ, art 479 cere ca funcționarii publici să aibă un calificativ de cel puțin „bine”, adică al doilea cel mai bun, în ultimii doi ani, în poziția actuală, înainte de a deveni eligibili pentru promovare în următorul grad profesional

¹⁴⁹ În ceea ce privește provocările legate de gestionarea carierei funcționarilor publici și unele propuneri de reformă, a se vedea, de asemenea, capitolul 4.5 din Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Diagnostic inițial privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, elaborat în cadrul RAS MRU, mai 2019 (denumit în continuare „Diagnosticul inițial”).

¹⁵⁰ Așa-numita piramidă inversată, așa cum este detaliată în Diagnosticul inițial.

¹⁵¹ A se vedea, de asemenea, raportul conex privind stimularea financiară a performanței în administrația publică din România.

¹⁵² O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ, art 485

¹⁵³ Până la 5% din cheltuielile salariale (de bază) ale instituțiilor pot fi dedicate acestui lucru, iar un premiu individual nu poate fi mai mare de două salarii minime brute (Articolul 26 din Legea nr. 153/2017)

Caseta 13: Stimularea financiară a performanței (SFP) în Administrația Națională a Penitenciarelor

În Administrația Națională a Penitenciarelor, premiul poate fi acordat lunar pentru rezultate extraordinare sau pentru un volum de muncă foarte mare, având în vedere și anumite criterii de performanță (competențe). Managerii trebuie să prezinte o motivare scrisă atunci când propun o persoană pentru premiu, iar premiile sunt discutate lunar de grupul de management al instituției, cu participarea sindicatelor/reprezentanților personalului. Lista personalului care primește premiul este făcută publică în cadrul instituției. Deși premiul nu a fost încă acordat din cauza constrângerilor bugetare, aceasta este o abordare simplă, dar relativ transparentă și participativă a acordării unui premiu bazat pe performanță.

71. Principala formă de stimulare financiară a performanței în administrația publică este cea a personalului care gestionează fonduri UE, care au dreptul la un spor de până la 35% din salariul de bază, condiționat de performanțe ridicate, măsurate prin calificativele de performanță asociate acestora. Acesta este parțial motivul introducerii unei evaluări elaborate a performanței în cadrul Ministerului Fondurilor Europene. Cu toate acestea, deoarece, în practică, aproape toată lumea primește calificativul „foarte bine”¹⁵⁴, premiul funcționează ca o completare de facto a salariilor și este perceput mai mult ca un drept salarial datorat complexității și responsabilității crescute a posturilor legate de fonduri europene, decât ca o recompensă pentru performanță¹⁵⁵. Personalul care implementează proiecte finanțate din fonduri europene are, de asemenea, dreptul la o creștere a salariilor de până la 50% din salariul de bază. Acest lucru este însă condiționat de timpul lucrat la proiect și nu de performanță. În unele ministere de resort, managerii utilizează participarea la proiecte finanțate de UE ca recompensă informală pentru performanțele înalte și ca instrument de motivare a personalului¹⁵⁶. Dar această practică este lăsată la latitudinea managerului și nu este legată de procesul formal de evaluare a performanței. Aceste sporuri au un statut special, deoarece sunt finanțate prin fonduri europene și au condiționalități asociate. De exemplu, prevederile naționale legate de înghețarea acordării sporurilor acoperă doar pe cele plătite din bugetul național, nu cele rambursate prin fonduri europene. Deși aceste sporuri au unele beneficii asupra motivației angajaților, ele pot genera și stimulente distorsionare către creșterea timpului petrecut în cadrul proiectelor finanțate din fonduri europene.

¹⁵⁴ În sondajul din 2019 privind administrația publică, peste 99 % dintre respondenții din MFE au declarat că ultimul lor calificativ de performanță a fost „foarte bine”.

¹⁵⁵ În sondajul din 2019 privind administrația publică, doar 7 % dintre respondenții din MFE au declarat că rezultatele evaluării performanței sunt utilizate pentru a stabili remunerația, în timp ce niciun respondent nu a declarat că rezultatul este utilizat pentru a acorda sporuri.

¹⁵⁶ Conform interviurilor și discuțiilor de grup organizate cu angajați și manageri din administrația publică în perioada aprilie-iulie 2019

Caseta 14: Stimularea financiară a performanței (SFP) în Consiliul Concurenței din România

Conform Legii concurenței nr. 21/1996, cu modificările și completările ulterioare, Consiliul Concurenței (CC) poate aloca o parte din câștigurile generate de activitățile sale ca „premii de performanță” pentru angajații cu rezultate excepționale. Premiul se acordă anual și poate cuprinde până la două salarii brute lunare, la media instituțională, pe angajat.

Regulamentul intern al CC pentru SFP stabilește în mod explicit o legătură între alocarea premiului și performanța angajaților din anul precedent, evaluată pe baza a cel puțin unuia dintre cele patru criterii generale: i) o contribuție semnificativă la atingerea obiectivelor instituționale; ii) îmbunătățirea calității activităților instituției; iii) demonstrarea inițiativei personale în cadrul instituției; iv) răspunsul în timp util la probleme și găsirea unor soluții eficiente. Aceste criterii sunt dezagregate în continuare în seturi de comportamente observabile. În plus, managerii sunt și ei evaluați în funcție de gradul în care și-au atins obiectivele stabilite în planul anual de activitate.

Decizia de acordare a premiului anumitor departamente este luată de șeful instituției, în urma consultărilor cu membrii plenului și cu conducerea superioară. Fiecărui departament i se alocă un procent din fondurile disponibile pentru premiu, pe baza gradului în care acestea au contribuit la atingerea obiectivelor instituției și a numărului de angajați ai acestora. Șefii de departament propun angajații pentru premii. La rândul lor, managerii sunt propuși pentru premiu direct de către echipa de conducere superioară.

Această abordare a fost posibilă, în parte, deoarece Consiliul Concurenței este un organism administrativ autonom, finanțat din venituri proprii, cu o structură de guvernare diferită de alte instituții publice. Cu toate acestea, legalitatea schemei este în prezent pusă sub semnul întrebării de către Curtea de Conturi, având în vedere că este neclară conformitatea acesteia cu dispozițiile juridice ale Legii nr. 153/2017.

Sursa: Interviurile cu manageri din Consiliul Concurenței, organizate în mai 2019; Ordinul președintelui Consiliului Concurenței nr. 1267/2017 pentru punerea în aplicare a Regulamentului privind acordarea indemnizațiilor de performanță; Curtea de Conturi (2019) „Raportul public pentru 2017”

72. Înainte de Legea privind salarizarea unitară din 2010¹⁵⁷, unele instituții au utilizat așa-numitele „stimulente” ca recompense pecuniare pentru personalul care a colectat taxe și impozite și a efectuat inspecții fiscale¹⁵⁸. Totuși, acestea au fost acordate în principal în mod discreționar și netransparent de către conducerea instituției angajatoare, fără justificări și fără a fi legate în mod clar sau formal de performanța personalului. Astfel, premiile nu au fost percepute ca fiind corecte de majoritatea personalului și, pe baza

¹⁵⁷ Legea 284/2010

¹⁵⁸ A se vedea raportul conex privind stimularea financiară a performanței în administrația publică din România

experienței lor anterioare, mulți intervievați au considerat că nici în sistemul actual premiile nu pot fi acordate pe o bază meritocratică și, prin urmare, nu ar fi de dorit ca ele să se acorde. Chiar și în cazul în care s-a încercat corelarea primelor cu performanța – de exemplu, cu cuantumul amenzilor rezultate din inspecții –, o astfel de legătură a contribuit la denaturarea stimulentei. De exemplu, inspectorii au fost încurajați să se concentreze mai mult pe găsirea și sancționarea neregulilor, decât să aibă o abordare mai echilibrată în ceea ce privește asigurarea conformității, ceea ce include prevenția, consilierea și cooperarea cu cetățenii și cu sectorul privat.

73. Sancțiunile pentru rezultatele slabe sunt drastice conform legislației (eliberare din funcția publică), dar sunt dificil de aplicat în practică. Managerii nu sunt echipați, sprijiniți sau încurajați să abordeze în mod eficient performanțele slabe ale personalului și, prin urmare, sunt reticenți să rezolve formal rezultatele slabe prin intermediul cadrului de management al performanței. Funcționarii publici care au fost identificați formal ca având performanțe scăzute pot fi să primească o tăiere de 10% a salariului pentru întregul an (calificativ de „satisfăcător”), fie să fie eliberați din funcția publică (pentru un calificativ de „nesatisfăcător”)¹⁵⁹. Cu toate acestea, nu există instrumente disponibile, cum ar fi perioadele de probă pentru personal (alții decât debutanții) sau programele de îmbunătățire a performanțelor, prin care managerii pot lucra cu cei cu performanțe slabe pentru a le îmbunătăți performanțele sau pentru a adresa cauzele performanței nesatisfăcătoare într-un mod proporțional și previzibil. Deciziile de eliberare din funcția publică pot fi contestate în instanțele de contencios administrativ, iar managerii intervievați și reprezentanții departamentului de resurse umane au subliniat că angajatul care merge în instanță câștigă în general. Gestionarea performanței slabe prin sistemul actual de management al performanței aduce prea puține beneficii managerilor, în timp ce, în același timp, poate necesita prea mult timp și poate fi complexă din cauza cerințelor procedurale și a potențialelor litigii. Astfel, angajații cu performanțe slabe sunt în cea mai mare parte tolerați, iar volumul lor de muncă este atribuit personalului cu rezultate mai bune. Personalul a declarat că practica actuală are consecințe asupra moralului personalului, fiind percepută ca inechitabilă și părtinitoare, ceea ce, la rândul său, generează lipsa de implicare la locul de muncă și tensiuni între colegi.

74. Pentru cazurile de performanță extrem de slabă (precum cazurile în care angajații nu își îndeplinesc atribuțiile de serviciu), managerii preferă să utilizeze comisii disciplinare interne. Acest lucru se datorează parțial faptului că nu se face o distincție clară între cazurile de performanțe slabe și cele de abatere disciplinară în cadrul legal de management al performanței. De exemplu, atât „neglijența repetată în rezolvarea lucrărilor”, cât și „nerespectarea termenelor activității atribuite” sunt definite ca abateri disciplinare în Codul Administrativ¹⁶⁰. În plus, deși responsabilitatea și motivarea calificativelor de

¹⁵⁹ Deși în practică, aceasta din urmă se întâmplă numai în circumstanțe excepționale. Potrivit datelor ANFP, în 2018, doar 10 funcționari publici au fost eliberați din funcția publică în mod unilateral prin intermediul calificativelor de performanță, în timp ce 27 au fost eliberați din funcția publică prin intermediul comisiilor de disciplină

¹⁶⁰ O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

performanță scăzute revin aproape în întregime managerilor evaluatori, sancțiunile pentru abaterile săvârșite sunt investigate și decise de o comisie formată din trei persoane: doi funcționari publici de conducere și un reprezentant al personalului/sindicatului¹⁶¹. Ca atare, managerii preferă să trateze problemele de performanță ca pe o abatere disciplinară, deoarece procedurile oferă mai multe garanții și protecții împotriva problemelor juridice prin implicarea mai multor persoane în decizie (mai puțină povară pentru un singur manager) și prin oferirea unei definiții mai clare a acțiunilor sancționabile (mai observabile). O astfel de abordare permite, de asemenea, o aplicare mai graduală/etapizată a sancțiunilor, deoarece sancțiunile pentru abateri disciplinare includ muștrări scrise, reduceri ale salariilor până la un an, retrogradare până la un an și, în cele din urmă, eliberarea din funcție¹⁶². Într-adevăr, datele disponibile pentru anii anteriori¹⁶³ arată cum comisiile de disciplină sunt utilizate în principal de către manageri și se învârt în jurul unor probleme legate de performanțele slabe, mai degrabă decât a ceea ce ar putea fi considerat strict ca fiind o încălcare a normelor de conduită stabilite (cum ar fi comportamentul inadecvat față de colegi și publicul larg, încălcarea confidențialității etc.).

75. În plus, nu există mecanisme de identificare și adresare timpurie a performanței slabe în cariera unui funcționar public. Cu excepția funcționarilor publici debutanți, nu există o perioadă de probă pentru personalul nou angajat. Acest lucru ar fi de înțeles într-un sistem bazat exclusiv pe carieră, însă, deoarece funcția publică din România este o combinație între un sistem bazat pe carieră și un sistem bazat pe poziții, cu numeroase angajări externe, rezultatul este că mulți nou-veniți la niveluri superioare sau la niveluri de conducere nu sunt supuși aceluiași tip de control – în ciuda faptului că impactul performanței slabe este cu atât mai grav cu cât responsabilitatea e mai mare. Ca atare, lipsa unei perioade de probă, în special pentru managerii noi, face dificilă înlocuirea de către instituții a angajaților care nu sunt în măsură să dovedească, într-o perioadă rezonabilă de timp, setul necesar de competențe de management.

76. Managerii de succes sunt cei care găsesc modalități creative de recompensare a personalului cu performanțe ridicate, îi ajută pe cei cu performanțe slabe să se îmbunătățească și valorifică motivația intrinsecă. Numai că ei fac acest lucru în ciuda cadrului de management al performanței, nu prin acesta.¹⁶⁴ După cum arată analiza comportamentală¹⁶⁵, managerii de succes sunt cei care se concentrează pe relațiile interpersonale, oferă îndrumare continuă angajaților și se implică sincer în ajutorul personalului. De exemplu, unii manageri se asigură că personalul lor este recunoscut pentru activitatea lor, oferindu-le posibilitatea de a-și demonstra munca în fața conducerii

¹⁶¹ HG 1344/2007 privind normele de funcționare și organizare a comisiilor de disciplină.

¹⁶² O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

¹⁶³ A se vedea rapoartele ANFP privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru anii 2016, 2017 și 2018.

¹⁶⁴ Interviu și focus grupuri organizate cu angajații și cu managerii din administrația publică în perioada aprilie-iulie 2019. A se vedea, de asemenea, raportul conexe, „Managementul performanței în funcția publică din România: Un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente”

¹⁶⁵ A se vedea Raportul „Managementul performanței în funcția publică din România: Un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente” din ANEXA 6

superioare. În alte cazuri, managerii implică personalul în proiecte finanțate din surse externe pentru a le oferi acestora posibilități de învățare și dezvoltare care, altfel, lipsesc, dar și pentru a-și diversifica munca. Pe de altă parte, managerii percepuți drept ineficienți sunt cei percepuți ca autoritari, care dau ordine, nu explicații, și se limitează la a urma procedurile existente de management al performanței¹⁶⁶. Decalajul dintre ceea ce fac managerii buni și ceea ce încurajează cadrul formal de management al performanței sugerează că sistemul este definit prea îngust și rigid doar ca un proces administrativ și nu ca un instrument de a capacita și motiva personalul să lucreze la performanțe ridicate.

77. În prezent, nu există niciun efort de a face cunoscute bunele practici în materie de management al performanței în cadrul administrației publice și de a încuraja utilizarea lor pe scară mai largă de către manageri.

- a. Nu există aproape deloc **programe standard de formare** pentru manageri în ceea ce privește competențele de management al persoanelor¹⁶⁷, de exemplu în ceea ce privește evaluarea performanței, adresarea performanțelor slabe sau furnizarea de feedback. Nu există cerințe la nivel de sistem pentru o astfel de formare specializată, iar instituțiile au libertatea de a acorda sau nu prioritate acestui tip de formare. Interviuurile au evidențiat faptul că, și atunci când sunt organizate, sesiunile de formare se concentrează pe modul de respectare a procedurilor, întrucât departamentele de resurse umane ale instituțiilor, care organizează în general cursurile, au o capacitate tehnică limitată pentru consilierea MRU. Institutul Național de Administrație (INA) a avut mandatul exclusiv¹⁶⁸ de a oferi cursuri specializate de formare în domeniul managementului pentru managerii din administrația publică; însă programul său de formare se afla încă într-un stadiu incipient de punere în aplicare (începând din 2019) și nu putea găzdui decât un număr limitat de participanți (până la 25 de participanți pe trimestru)¹⁶⁹.
- b. Lipsa oportunităților de pregătire de specialitate este exacerbată de absența unor inițiative la nivelul administrației pentru **programe structurate** prin care managerii experimentați, identificați ca lideri eficienți, ar putea îndruma sau ar putea colabora în mod regulat cu managerii recent desemnați pentru a face schimb de bune practici manageriale. Conferința anuală organizată de ANFP pentru a disemina cele mai bune practici din administrația publică ar putea fi o platformă promițătoare pe care să se elaboreze și să se dezvolte astfel de programe.¹⁷⁰
- c. **Resursele de autoinstruire**, cum ar fi manualele pentru practicieni sau materialele video și cursurile de instruire, sunt limitate și lipsite de consistență. ANFP a pregătit

¹⁶⁶ Ibidem

¹⁶⁷ În afară de înalții funcționari publici, dar chiar și acolo este rareori solicitată în practică, deoarece mulți ÎFP sunt numiți temporar.

¹⁶⁸ O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ, art 458

¹⁶⁹ Informații furnizate de INA în august 2019

¹⁷⁰ Pentru mai multe informații privind „Competiția bunelor practici din administrația publică din România”, organizată de ANFP, a se vedea

http://www.anfp.gov.ro/Anunt/ANFP_da_startul_unei_noi_competitii_a_bunelor_practici_din_administratia_publica

în 2008¹⁷¹ și 2012¹⁷² un manual standard, mai aprofundat, privind practicile MRU (inclusiv privind managementul performanței) pentru administrația publică. Cu toate acestea, departamentele de resurse umane și managerii intervievați au declarat că documentele nu au fost suficient de vizibile și, prin urmare, nu au fost cunoscute de mulți dintre ei. Persoanele intervievate care au luat cunoștință de documente au declarat că le-au fost de prea puțin folos, deoarece acestea le-au oferit puține sfaturi practice cu privire la modul de utilizare a instrumentelor existente de management al performanței în situații reale.

3.6 Facilitarea performanței prin oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire profesională

Mesaj cheie: Există puține oportunități de dezvoltare pentru funcționarii publici, deoarece managementul bazat pe competențe este în fază incipientă, managerii nu acționează ca îndrumători pentru personal, ofertele de învățare și dezvoltare sunt limitate, iar mobilitatea nu este utilizată ca oportunitate pentru dezvoltare și pentru noi provocări profesionale.

78. Evaluările anuale ale performanței angajaților se concentrează pe evaluarea performanței trecute, dar sunt utilizate doar în mod formal pentru a identifica nevoile individuale de dezvoltare. După cum s-a menționat, sistemul actual acordă prioritate măsurării performanței, fără însă a o corela în mod credibil cu măsuri de îmbunătățire a performanței. După cum au subliniat interviurile, discuția de evaluare a performanței, atunci când are loc, se concentrează cel mai frecvent asupra greșelilor din trecut, și nu asupra modalităților de îmbunătățire a performanțelor în viitor.¹⁷³ Această abordare poate duce la demotivarea angajaților și poate agrava problemele de performanță slabă¹⁷⁴. Managerii *trebuie* să recomande fiecărui angajat domenii de dezvoltare specifice pentru anul următor, care să fie acoperite prin „cursuri de formare” formale. Cu toate acestea, nu există nicio cerință de a stabili în mod explicit o legătură între aceste recomandări privind dezvoltarea sau de a explica modul în care acestea ar putea contribui la realizarea unor obiective profesionale specifice sau la dezvoltarea competențelor, ceea ce ar putea contribui la o mai bună evaluare a relevanței unor astfel de cursuri de formare. În practică, recomandările de dezvoltare sunt adesea simple trimiteri la subiecte generice relevante

¹⁷¹ A se vedea „Manual de Resurse Umane”, disponibil la

http://rru.anfp.gov.ro/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf

¹⁷² A se vedea „Managementul resurselor umane în administrația publică”, disponibil la

<http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/MAPN/4.%20Materiale%20de%20formare%20managemntul%20resurselor%20umane.pdf>

¹⁷³ După cum s-a subliniat în timpul interviurilor și al discuțiilor de grup organizate cu angajații și managerii din administrația publică în aprilie- iulie 2019,

¹⁷⁴ Wigert, B. and Harther, J. (2019) “Re-Engineering Performance Management”, Gallup

pentru activitatea angajaților evaluați (de exemplu, achiziții publice, salarizare în sectorul public, comunicare, TIC). Raportul de evaluare conține, de asemenea, o căsuță pentru a înregistra oportunitățile de dezvoltare de care a beneficiat angajatul evaluat în perioada de timp evaluată, dar nu este necesar să se furnizeze informații suplimentare privind impactul și utilitatea ulterioară a experienței de formare/dezvoltare asupra performanței reale la locul de muncă.

- 79. Competențele personalului fac parte din evaluarea anuală a performanțelor, însă evaluarea lor este superficială, iar relevanța lor pentru performanță și dezvoltare nu este bine înțeleasă, cu atât mai puțin internalizată.** Atunci când evaluează personalul, managerii trebuie să atribuie punctaje cantitative și măsurii în care personalul lor a demonstrat un set standard de competențe („criterii de performanță”), care pot fi sau nu legate de performanța într-un anumit rol. Media punctajelor pentru competențe reprezintă jumătate din calificativul total de performanță a angajatului. De asemenea, managerii pot oferi fundamentări calitative pentru punctajele lor de competență, dar rar se întâmplă acest lucru în practică. Astfel, competențele nu sunt utilizate cu adevărat pentru a identifica nevoile de dezvoltare sau pentru a identifica personalul cu potențial ridicat. Acest lucru se datorează parțial faptului că logica subiacentă a managementului bazat pe competențe nu este pe deplin înțeleasă în administrația publică din România, iar managerilor nu li se oferă nici instrumentele (cum ar fi descrierea detaliată a comportamentelor observabile cheie pentru fiecare competență), nici formare sau un motiv credibil pentru evaluarea corectă a acestora¹⁷⁵.
- 80. Cadrul de management al performanței nu îi încurajează pe manageri să ofere angajaților feedback frecvent și în timp util.** Atât fostul, cât și noul cadru de management al performanței¹⁷⁶ prevăd o singură discuție oficială de evaluare a performanței, care să aibă loc în fiecare an între 1 ianuarie- 31 martie, în cursul căreia managerii și angajații lor discută rezultatele evaluării efectuate de aceștia pentru anul precedent și identifică obiectivele și nevoile de dezvoltare viitoare. Nu există nicio cerință de a înregistra un rezumat al discuției sau de a urmări concluziile discuțiilor anterioare pentru a evalua progresele realizate de angajați în soluționarea problemelor identificate anterior. De asemenea, nu există mecanisme care să permită angajaților să ofere feedback cu privire la calitatea evaluării managerului și ca acesta din urmă să fie evaluat de către un terț în raport cu progresele înregistrate în ceea ce privește acțiunile întreprinse în urma feedback-ului. Unele dintre instituțiile intervievate au testat evaluarea periodică a performanței la jumătatea anului, însă pilotarea nu a produs rezultatele scontate, deoarece aceste discuții au fost concepute ca o evaluare suplimentară a performanței, fără a aduce beneficii clare, ceea ce a adăugat noi sarcini birocratice pentru manageri, fără a oferi beneficii proporționale în schimb.

¹⁷⁵ A se vedea, de asemenea, Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Propunere pentru cadrul de competențe pentru administrația publică română”, elaborat în temeiul RAS MRU, ianuarie 2020; și Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Diagnostic inițial privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

¹⁷⁶ Conform O.U.G. 57/2019 asupra Codului Administrativ

81. Personalul și managerii au opțiuni limitate pentru a răspunde nevoilor individuale de dezvoltare, chiar dacă acestea au fost identificate în mod corespunzător prin sistemul de management al performanței. Personalul intervievat a subliniat necesitatea acută de formare specializată în domeniile lor de activitate. Lipsa fondurilor alocate de instituții pentru formarea personalului înseamnă că sunt disponibile puține astfel de oportunități. Într-adevăr, aproape jumătate din personalul administrației publice care a făcut obiectul sondajului din 2019 a susținut că instituția lor oferă prea puțină formare (47 % din personal) și că fondurile alocate pentru formare sunt insuficiente (47 % din personal). În plus, în cadrul interviurilor s-a sugerat că oportunitățile de dezvoltare disponibile se limitează la cursuri de formare generice, axate pe explicarea procedurilor și legislației, care sunt uneori slabe atât în ceea ce privește calitatea predării cât și utilitatea lor. Persoanele intervievate au sugerat că majoritatea oportunităților de dezvoltare de înaltă calitate sunt asociate proiectelor finanțate din surse externe, prin activități precum vizitele de studiu. Ca atare, participarea personalului la aceste proiecte depinde în mare măsură de capacitatea și de poziționarea departamentelor respective de a putea participa la proiecte finanțate din surse externe, precum și de disponibilitatea managerilor de a-i desemna pentru aceste proiecte. Managerii care, potrivit angajaților, reușesc să își motiveze eficient personalul sunt cei care au încercat să includă cea mai mare parte a personalului lor în aceste activități, prin rotație.

82. Posibilitățile inadecvate de formare profesională formală nu sunt compensate prin programe de dezvoltare la locul de muncă sau prin folosirea modalităților existente de modificare a raporturilor de serviciu. Cadrul juridic actual¹⁷⁷ oferă posibilitatea funcționarilor publici de a lucra (temporar sau definitiv) în diferite poziții de funcție publică și instituții publice, ceea ce ar putea deschide noi oportunități ca aceștia să își consolideze competențele în noi contexte și misiuni. Cu toate acestea, nu există niciun program sau strategie structurată la nivel guvernamental pentru a utiliza modalitățile existente de modificare a raporturilor de serviciu ca instrumente pentru dezvoltarea personalului. Într-adevăr, doar 8% dintre respondenții la sondajul din 2019 la nivelul administrației publice au declarat că au fost numiți în poziția lor actuală printr-un transfer de la o altă instituție și doar 2% au fost numiți printr-o mutare în cadrul aceleiași instituții. Mai degrabă, percepția este că aceste instrumente sunt utilizate, în general, în scop punitiv de către manageri împotriva personalului perceput ca incomod.¹⁷⁸ Astfel de instrumente, însă, sunt cu mult mai importante în cazul funcționarilor publici de rang înalt și al cadrelor superioare de conducere, deoarece poate preveni capturarea politică a acestora și poate menține angajamentul la locul de muncă prin oferirea de noi provocări profesionale¹⁷⁹. Alte posibilități de formare la locul de muncă, cum ar fi sistemele de mentorat formalizate sau programele de observație la locul de muncă (*shadowing*), nu sunt în prezent disponibile

¹⁷⁷ Conform O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

¹⁷⁸ După cum s-a subliniat în timpul interviurilor și al discuțiilor de grup organizate cu angajații și managerii din administrația publică în aprilie- iulie 2019,

¹⁷⁹ Kuperus, H., Rode, A. (2016) "Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations", The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations.

pentru personalul din administrația publică, dar erau planificate de INA în parteneriat cu ANFP.

83. Managerii nu sunt echipați și nici încurajați să fie îndrumători pentru personalul lor.

Dupa cum au aratat interviurile, managerii buni fac acest lucru "instinctiv", abordând în mod frecvent subordonații pentru a vedea unde au nevoie de ajutor și prin furnizarea de sprijin pentru a avea rezultate mai bune (de exemplu, prin faptul că acționează ca mentori sau că desemnează mentori informali personalului nou sau personalului care se confruntă cu dificultăți, prin încurajarea angajaților în cadrul întâlnirilor de echipă să învețe de la personalul cu experiență etc.)¹⁸⁰ Totuși, în general, în administrația publică din România, managerii nu dispun de structurile adecvate de formare și de sprijin pentru a deveni îndrumători de succes. Într-adevăr, o temă recurentă în cadrul interviurilor a fost „avem șefi, nu lideri”. În primul rând, îndrumarea profesională a personalului nu este percepută ca fiind o responsabilitate managerială de bază¹⁸¹. Chiar și la nivel formal, criteriile de performanță pentru funcționarii publici de conducere stabilesc că managerii au nevoie de capacitatea de a dezvolta competențele personalului lor prin „identificarea nevoilor de dezvoltare și recomandarea de oportunități de formare”¹⁸², mai degrabă decât prin îndrumarea activă, directă, continuă a personalului lor. În al doilea rând, nici departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor, nici ANFP în rolul său de agenție centrală a MRU, nu au capacitatea tehnică de a oferi sprijin dedicat și în timp real managerilor pentru a-i îndruma să acționeze ca îndrumători pentru personalul lor, în special în momentele critice din cariera acestora (cum ar fi primele zile de angajare pentru debutanți, adresarea performanțelor slabe, consiliere cu privire la modul de realizare a obiectivelor profesionale etc.). La aceasta se adaugă faptul că managerii care dovedesc capacități puternice de îndrumători nu sunt recunoscuți, recompensați și promovați ca modele de urmat pentru alții. De exemplu, nu există niciun program formal de recunoaștere publică a managerilor-model și nici nu există un sistem instituit, cum ar fi sondajele interne privind personalul, prin care ar putea fi identificați acești manageri ¹⁸³.

¹⁸⁰ După cum s-a subliniat în timpul interviurilor și al discuțiilor de grup organizate cu angajații și managerii din administrația publică în aprilie- iulie 2019,

¹⁸¹ Evidențiate în interviuri și în discuții de grup organizate cu angajații din administrația publică pe parcursul perioadei aprilie-iulie 2019 (ca parte a componentei privind elaborarea cadrului de competențe pentru administrația publică în temeiul RAS MRU)

¹⁸² Conform O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ, anexa 6

¹⁸³ În cadrul RAS MRU, Banca Mondială a sprijinit Guvernul României în realizarea unui sondaj în administrația publică, care a colectat, de asemenea, percepții privind performanța managerială.

3.7 Integrarea managementului performanței în practica instituțională

Mesaj cheie: Pe lângă absența unei legături între managementul performanței la nivel organizațional și la nivel individual, rolul restrâns al departamentelor de resurse umane, implicarea scăzută a personalului sau feedback-ul limitat, precum și sprijinul, îndrumarea și supervizarea redusă de la nivel central împiedică și mai mult instituirea managementului performanței în cadrul instituțiilor publice. Aceste provocări sunt amplificate de angajamentul limitat al cadrelor superioare de conducere în integrarea managementului performanței în cultura instituțională.

- 84. Sistemele eficiente de management al performanței nu sunt valorificate ca active strategice de către instituțiile publice.** Interveniurile au arătat că instituțiile din administrația publică românească iau rareori măsuri la nivel organizațional (cum ar fi campanii de comunicare internă, sesiuni de feedback etc.) pentru a se asigura că procesul de management al performanței se desfășoară în mod eficient și că personalul înțelege scopul acestuia și modul în care procesul ar fi în beneficiul lor. Aceasta se datorează în parte faptului că managementul performanței este perceput în general și definit din punct de vedere juridic numai ca procedură administrativă de gestionare a resurselor umane, și nu ca un proces organizațional de bază. Multe dintre provocările identificate în secțiunile anterioare contribuie la această integrare deficitară în cadrul instituțiilor a managementului performanței, în special absența legăturii între managementul performanțelor individuale și cele instituționale, angajamentul insuficient al conducerii și regimul ineficient de management al performanței pentru personalul de conducere de la nivel înalt. Aceste aspecte sunt agravate de mecanismele slabe de supervizare și de responsabilizare în ceea ce privește aplicarea managementului performanței, precum și de capacitatea redusă a departamentelor de resurse umane de a conduce, de a ajuta și de a inova în acest domeniu. De asemenea, agențiile centrale sunt limitate în rolul lor de a superviza, îndruma (dincolo de cele procedurale), sau facilita schimbul de bune practici și de lecții învățate în rândul instituțiilor publice cu privire la procesele și abordările managementului performanței.
- 85. În unele instituții, departamentele de resurse umane au încercat să fie mai proactive și inovatoare în ceea ce privește sprijinirea managementului performanței și asigurarea calității.** Cu toate acestea, fără asumarea de către conducere a acestor inițiative, impactul lor este limitat (a se vedea Caseta 15, de exemplu, privind bunele practici în Consiliul Concurenței din România). În general, departamentele de resurse umane dispun de puține instrumente pentru a evalua calitatea și eficacitatea sistemelor de management al performanței individuale din instituția respectivă, cu atât mai puțin pentru a face propuneri de îmbunătățire. Unele instituții solicită managerilor să trimită proiecte de rapoarte de evaluare departamentelor de resurse umane pentru o primă examinare a incoerențelor procedurale și ca acestea să ofere un feedback informal managerilor cu

privire la calitatea obiectivelor pe care le-au definit pentru personalul lor, dar în majoritatea instituțiilor departamentele de resurse umane joacă un rol pur administrativ.

Caseta 15: Bune practici la Consiliul Concurenței din România în corelarea performanțelor individuale și departamentale

Plenul Consiliului Concurenței stabilește strategia multianuală a instituției, care este ulterior operaționalizată printr-un plan de acțiune anual. Obiectivele stabilite prin planul de acțiune sunt alocate departamentelor specializate, conform domeniului lor de funcționare specific. Departamentele propun plenului indicatorii de performanță și țintele pentru obiectivele lor specifice. Aceste ținte pot fi, de asemenea, multianuale, dar împărțite pe etape anuale. Totuși, planul de acțiune poate fi revizuit în orice moment de către plen pentru a face loc noilor priorități sau pentru a ține seama de circumstanțele în schimbare.

La sfârșitul anului calendaristic, plenul evaluează performanța fiecărui departament în îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de acțiune. Departamentele sunt clasificate de la 1 (cel mai scăzut nivel) la 5 (cel mai ridicat). În cursul acțiunii anuale de evaluare a personalului, șefii de departamente sunt invitați să evalueze performanțele personalului în conformitate cu nota departamentului. Pentru șefii departamentelor, plenul acordă calificativul de performanță al acestora în conformitate cu cel al compartimentului. În consecință, evaluarea performanței angajaților a devenit mai diferențiată și mai realistă, aproximativ 40% dintre angajați primind un calificativ de „bine”, spre deosebire de calificativul aproape unanim de „foarte bine” constatat în cadrul administrației publice.

Personalul Consiliului Concurenței atribuie această schimbare unui sprijin puternic și continuu din partea conducerii superioare și unei implicări substanțiale a departamentului de resurse umane în susținerea procesului prin campanii intensive de comunicare și programe de formare destinate managerilor pentru a-și îmbunătăți competențele de evaluare.

Sursa: Interviuri cu managerii și cu reprezentanții RU din cadrul Consiliului Concurenței, desfășurate în mai 2019; Regulamentul de organizare și funcționare internă (ROF) a Consiliului Concurenței

86. Chiar dacă ANFP (prin MLPDA) elaborează legislația pentru managementul performanței funcționarilor publici, aceasta nu dispune de date și nici de capacitatea de a asigura conformitatea cu legislația existentă sau de a evalua impactul legislației. Instituțiile raportează ANFP numai informațiile referitoare la sancțiunile disciplinare aplicate funcționarilor publici pe care îi angajează. Atunci când funcționarii publici individuali contestă evaluarea performanței în instanță, ANFP nu este implicată sau informată. ANFP este mai implicată în managementul performanței managerilor publici și a ÎFP. Pentru primii, aceasta selectează membrii comisiei de evaluare externă, pe baza unei competiții

deschise¹⁸⁴ și conduce procesul. În cazul celor din urmă, Agenția funcționează în principal ca secretariat tehnic care asigură respectarea procedurilor (de exemplu, întrunirea comisiei externe atunci când este necesar), mai degrabă decât să se implice în ceea ce privește conținutul și calitatea evaluării.

- 87. Verificarea managementului performanței în instituțiile publice se face în principal ca parte a activităților mai ample de audit și supraveghere instituțională (în principal controlul managerial intern și auditul intern).** Instituțiile, prin intermediul structurilor interne de control intern managerial (sau al personalului din alte departamente cărora li s-au atribuit aceste responsabilități), trebuie să monitorizeze și să evalueze la nivel intern, anual, măsura în care s-au pus în aplicare procedurile obligatorii din punct de vedere juridic pentru evaluarea performanței personalului (printre alte procese instituționale) și măsura în care elaborează documentația operațională necesară, cum ar fi fișele postului, rapoartele de evaluare a performanței și rapoartele anuale de activitate. În plus, compartimentele de audit intern efectuează evaluări periodice ale proceselor mai ample de RU din cadrul unei instituții, inclusiv cu privire la funcționarea, din punct de vedere operațional, a sistemului de control managerial intern. Atât primele, cât și celelalte, desfășoară activități de monitorizare și evaluare pe baza ghidurilor stabilite la nivel central¹⁸⁵. În practică, aceste evaluări au un domeniu de aplicare limitat, concentrându-se în principal pe verificarea conformității formale cu legislația aplicabilă. În plus, responsabilitățile specifice ale compartimentelor CMI și ale compartimentelor de audit intern în ceea ce privește evaluarea aspectelor legate de performanța instituțională nu sunt diferențiate în mod clar. Compartimentele nu pot aplica sancțiuni, iar recomandările lor nu sunt obligatorii.
- 88. În consecință, supravegherea centrală cu scopul de a îndruma și a trage la răspundere instituțiile pentru îmbunătățirea sistemelor lor de management al performanței personalului este limitată.** Acest lucru se realizează în primul rând prin cerința ca instituțiile să prezinte o autoevaluare a progreselor lor în punerea în aplicare a standardelor manageriale interne către Direcția de control intern managerial și relații interinstituționale (DCIMRI), din cadrul SGG¹⁸⁶. DCIMRI procesează informațiile și

¹⁸⁴ A se vedea

http://www.anfp.gov.ro/Anunt/Anunt_de_intentie_recrutarea_si_selectia_persoanelor_care_pot_avea_calitatea_de_evaluator_extern

¹⁸⁵ A se vedea „Manualul privind implementarea sistemului de control managerial intern” elaborat de SGG (disponibil la [adresa https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf](https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Manual-SCIM-site.pdf)); pentru ghidul de audit intern, a se vedea „Ghidul practic privind misiunea de audit public intern al performanței. Îmbunătățirea procesului de motivare, aprobare și utilizare a fondurilor pentru finanțarea cheltuielilor cu bunurile și serviciile” elaborat de Ministerul Finanțelor Publice (disponibil la http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/Ghidpracticevalperf_08052014.pdf) și ORDINUL NR. 1624 pentru aprobarea Ghidului general privind metodologia specifică de derulare a misiunilor de audit public intern al performanței.

(http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/GhidgeneralmisiunepperformantaUCAAPI_09122014.pdf)

¹⁸⁶ Unitățile de audit intern raportează activitățile lor de audit, inclusiv cu privire la managementul performanței și la aspecte mai ample legate de RU, către Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern (UCAAPI) din MFP

raportează constatările și recomandările sale Secretarului General al Guvernului, acestea urmând să fie discutate ulterior în cadrul unei ședințe de guvern și să fie făcute publice. În plus, DCIMRI poate oferi, de asemenea, prin misiuni pe teren, „îndrumare metodologică” instituțiilor cu privire la modul de aplicare a standardelor manageriale necesare. Totuși, DCIMRI are resurse operaționale limitate¹⁸⁷, iar specializarea și expertiza internă nu se referă la problemele MRU. Ca atare, DCIMRI nu poate oferi recomandări tehnice privind modul de îmbunătățire a sistemelor de management al performanței personalului, altfel decât prin monitorizarea gradului în care instituțiile aplică normele și procedurile legale aplicabile (elaborate în mod normal de către ANFP).

89. De asemenea, personalul și reprezentanții acestora nu sunt implicați sau nu li se oferă oportunități formale de a oferi feedback și recomandări pentru îmbunătățirea sistemului de management al performanței în cadrul instituțiilor respective. În ceea ce privește platformele de consultare, singurele structuri existente care au un rol de jucat în acest scop sunt comisiile paritare înființate în fiecare instituție și compuse dintr-un număr egal de reprezentanți ai instituției și reprezentanți ai sindicatelor/angajaților. Mandatul lor este consultativ și, în general, se limitează la discutarea aspectelor legate de condițiile de muncă și formarea personalului, dar poate acoperi, de asemenea, aspecte legate de „înstituirea de măsuri pentru îmbunătățirea activității autorităților și a instituțiilor publice”¹⁸⁸. Aceste comisii trebuie să raporteze anual către ANFP, printr-un formular standardizat¹⁸⁹, componența lor și activitățile pe care le-au desfășurat pe parcursul întregului an. ANFP publică informațiile agregate în raportul anual privind funcția publică. Totuși, această raportare publică se limitează la specificarea numărului de comisii instituite în cadrul administrației publice într-un anumit an și nu despre conținutul discuțiilor, ceea ce limitează schimbul potențial de lecții învățate sau de bune practici privind consultarea personalului din administrația publică. În plus, în ceea ce privește funcționalitatea practică, aceste comisii se întâlnesc de obicei atunci când conducerea dorește să prezinte reprezentanților angajaților o decizie la nivel strategic, dar comisiile nu sunt proactive în colectarea de feedback de la angajați pentru a documenta deciziile conducerii¹⁹⁰.

¹⁸⁷8 angajați care acoperă întreaga administrație publică începând din iulie 2019. Interviu cu personalul DCIMRI, iulie 2019

¹⁸⁸ Conform O.U.G. 57/2019 asupra Codului Administrativ, art 489 și HG nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective

¹⁸⁹ Ordinul Președintelui ANFP 1443/2018

¹⁹⁰ Deloitte (2013) „Raport privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”, disponibil la

<http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2014/Proiecte/Raport%20dificultati%20proces%20de%20resurse%20umane.pdf>

4. Recomandări

- 90. După cum s-a menționat în Capitolul 3, în forma sa actuală, sistemul de management al performanței din administrația publică din România se concentrează aproape exclusiv pe evaluarea performanței.** În acest sens, este un sistem exclusiv administrativ. Cu toate acestea, chiar și în această privință, sistemul are limitări semnificative. Având în vedere că aproape toată lumea primește cel mai înalt calificativ de performanță posibil, acțiunile administrative, cum ar fi deciziile de eliberare din funcția publică, sporurile sau promovările, sunt rareori legate de performanță. Acest lucru reduce valoarea evaluării anuale a performanțelor ca instrument de acțiune administrativă. În același timp, oportunitățile de dezvoltare sunt puține în cadrul actual al funcției publice din România. Astfel, managerii de succes reușesc să își motiveze personalul, în principal, în ciuda sistemului actual de management al performanței, și nu datorită acestuia.
- 91. România trebuie să înceapă să consolideze orientarea către dezvoltare a sistemului actual pentru a îmbunătăți performanța personalului și, astfel, performanța instituției și a sectorului public în ansamblu.** Angajamentele actuale, din SCAP, SDFP și Codul Administrativ, includ atât măsuri de consolidare a consecințelor administrative ale performanței, cum ar fi stimularea financiară a performanței, cât și măsuri de consolidare a aspectelor de dezvoltare ale sistemului actual, cum ar fi introducerea cadrului de competențe. Cu toate acestea, consolidarea managementului performanței va necesita, de asemenea, consolidarea altor funcții MRU și de management public – în special managementul performanței instituționale/managementul și planificarea strategică, managementul carierei și formarea sau, mai degrabă, învățarea și dezvoltarea pe tot parcursul vieții. Cel mai important, însă, este ca orice reformă a sistemului de management al performanței să ia în considerare factorii/principiile de succes discutate în capitolele anterioare. Acest capitol oferă recomandări în acest sens.

4.1 Aplicarea principiilor: adaptarea factorilor de succes internaționali la contextul românesc

1. Managementul performanței trebuie să pornească de la vârf

- 92. După cum s-a menționat în Capitolul 2, managementul de succes al performanței necesită susținere puternică din partea liderilor instituționali.** Conducerea politică a fiecărei instituții ar trebui își asume public procesul de management al performanței și să îl prezinte ca o prioritate și ca o obligație colectivă. Comunicarea internă cuprinzătoare și susținută ar trebui să includă informații țintite, simplificate și clare, nu numai cu privire la procesul de management și de evaluare a performanței, dar și în ceea ce privește obiectivele instituționale cheie (în corelație cu PSI, când este cazul) și modalitățile prin care sistemul de management al performanței ar contribui la realizarea acestora (de exemplu, recompensarea angajaților cu realizări de nivel înalt și acordarea de sprijin structurat managerilor și angajaților în vederea adresării rezultatelor slabe). În plus, o astfel de campanie de comunicare trebuie să sublinieze modul în care sistemul de management al

performanței influențează cariera și activitatea angajaților (partea cu „beneficiile pentru mine, ca angajat”). De asemenea, o campanie de comunicare internă adresată întregului personal înainte de acțiunea de evaluare a performanțelor ar trebui să traseze în mod clar și transparent responsabilitățile individuale ale actorilor implicați în proces (cum ar fi managerii, contrasemnatarii, departamentul de resurse umane, șeful instituției etc.) și modul în care instituția se va asigura că acești actori contribuie la buna funcționare a sistemului de management al performanței (de exemplu, că managerii vor fi evaluați în raport cu implicarea lor în acest proces). Conducerea superioară, în sine, trebuie să conducă implementarea procesului prin exemplu personal, ca, de pildă, publicarea obiectivelor, indicatorilor și rezultatelor individuale obținute.

93. Având în vedere rolul central jucat de ÎFP și managerii de nivel înalt în realizarea performanței instituționale, consolidarea regimului de management al performanței lor ar trebui să fie prima prioritate. Pentru început, regimul de management al performanței aplicabil ÎFP și managerilor de nivel înalt ar putea fi îmbunătățit prin încorporarea unora dintre elementele sistemului de evaluare a performanței pentru managerii publici, în special folosirea unei baze de informații mai extinse pentru evaluarea lor și o implicare mai activă a comisiei externe în evaluarea lor. După cum s-a menționat în Capitolul 3, regimul de evaluare a performanței aplicabil managerilor publici este în prezent mai riguros decât cel pentru ÎFP și manageri de nivel înalt, chiar dacă sunt personal de execuție.¹⁹¹ Consolidarea regimului de management al performanței pentru ÎFP ar fi, de asemenea, în conformitate cu cele mai bune practici din experiența internațională, unde, după cum se menționează în Capitolul 2, sunt comune cadrele speciale de management al performanței pentru această categorie de personal.

94. Un regim consolidat de management al performanței pentru ÎFP ar trebui să fie în conformitate cu principiile detaliate până acum. Pentru a rezuma din nou, această aliniere include:

- a. **În primul rând, evaluarea ÎFP ar trebui să acopere și gradul de realizare a unor tipuri specifice de obiective** legate atât de (i) obiectivele instituționale – strategice și operaționale cât și (ii) gestionarea și conducerea angajaților (principiile 2 și 3, a se vedea Anexa 1 privind formularul propus).
- b. **În al doilea rând, atât baza de informații, cât și procesul de evaluare a ÎFP ar trebui consolidate în mod substanțial.** Membrii comisiei ar trebui (i) să fie instruiți în ceea ce privește evaluarea performanței (de exemplu, instruire pentru cadrul de referință), (ii) să aibă obligația de a efectua interviuri cu părțile interesate cheie / „colegii” cu care interacționează ÎFP și (iii) să aibă acces și să li se ceară să revizuiască documentația adecvată ¹⁹² pentru a putea evalua în

¹⁹¹ Acest lucru se datorează atât istoricului programului privind YPS/Schema tinerilor profesioniști prin care au fost recrutați, cât și mandatului oficial al acestora de a genera schimbări în cadrul instituțiilor angajatoare. Cu toate acestea, capacitatea lor de a determina o astfel de schimbare în administrația publică este în prezent limitată în mare măsură prin poziția lor la nivelul de execuție.

¹⁹² De exemplu, deoarece secretarii generali sunt responsabili pentru buna funcționare a instituției lor angajatoare, o astfel de documentație ar putea include rapoarte din partea Curții de Conturi, auditul intern și CIM care se referă la activitatea instituției. Aceasta ar fi în plus față de strategia instituțională și documentele de planificare de bază, cum ar fi planurile strategice instituționale sau documentele strategice similare, planurile operaționale anuale etc., care reflectă modul în care instituția și-a îndeplinit mandatul.

mod independent raportul de activitate al ÎFP evaluat și referatul de performanță transmis de superiorul lor ierarhic.

- c. **În al treilea rând, evaluările ÎFP ar trebui comparate între ele prin calibrare**, pe tip de ÎFP, pentru a asigura coerența evaluărilor (principiile 3 și 4). În ceea ce privește alți funcționari publici, competențele ar trebui discutate în legătură cu obiectivele și legate de nevoile/planurile de dezvoltare.
- d. **În al patrulea rând, traseele de carieră și oportunitățile interne pentru poziții de ÎFP ar trebui reglementate mai clar și consolidate** (principiile 5 și 6)¹⁹³. După cum s-a menționat, primul pas este de a limita atât utilizarea, cât și durata numirilor temporare în funcțiile ÎFP (a se vedea **Caseta 17** de mai jos). Un al doilea pas ar fi stabilirea unor criterii de eligibilitate mai riguroase pentru pozițiile de ÎFP, dincolo de experiența de muncă și certificări academice formale, așa cum se face în prezent. Acestea ar trebui să includă cerințe de experiență substanțială de manager și de conducere, experiență de muncă diversificată în domenii și/sau sectoare relevante și demonstrarea competențelor pentru ÎFP, conform cadrului de competențe elaborat în cadrul acestui RAS.¹⁹⁴ Pentru candidații care aplică intern pentru o poziție de ÎFP din experiența anterioară de conducere trebuie să includă cel puțin câțiva ani într-o funcție de director general (sau cel puțin director) în administrația publică. În plus, acești candidați interni ar trebui să fi demonstrat o performanță adecvată în acea poziție în ultimii trei ani, din care cel puțin un an de performanță peste medie. Mai mult, politicile de mobilitate orizontală ar trebui să fie reconceptuate pentru a permite cadrelor superioare de conducere (cum ar fi directorii generali, directorii și echivalenții acestora) să îndeplinească condițiile de mobilitate menționate anterior pentru aplica pentru un post de ÎFP. Acest lucru ar putea fi realizat prin cerințe care să prevadă că posturile de conducere de nivel superior vacante sau ocupate temporar să fie ocupate în primul rând prin concursuri de mobilitate orizontală, deschise numai candidaților de la același nivel cu poziția scoasă la concurs. În plus, pentru a consolida utilizarea politicilor de mobilitate ca mecanism de dezvoltare a capacității manageriale în administrația publică din România, ar putea fi introduse dispoziții legale care să impună mobilitate orizontală directorilor pe o poziție diferită, la același grad de senioritate, după un anumit număr de ani petrecuți în aceeași poziție (cum se întâmplă, de exemplu, în Comisia Europeană și în Olanda, unde aceștia trebuie să se mute după 5 -7 de ani). Un astfel de exercițiu de mobilitate orizontală ar trebui coordonat la nivel central de către ANFP, care are la dispoziție informații

¹⁹³ Stimularea financiară a performanței pentru ÎFP nu este recomandată pe termen scurt (a se vedea, de asemenea, Raportul privind stimularea financiară a performanței în administrația publică din România). O analiză a oportunității, a costurilor și a beneficiilor unei scheme de stimulare financiară a performanței pentru ÎFP ar trebui efectuată numai după consolidarea atât a (i) recrutării, numirilor, a managementului performanței și carierei ÎFP, în conformitate cu principiile de mai sus, cât și a (ii) procesului de management al performanței organizaționale, astfel încât performanța individuală a ÎFP și contribuția acestora la performanța instituțională să poată fi evaluate în mod adecvat.

¹⁹⁴ Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Propunere pentru cadrul de competențe pentru administrația publică din România” transmis în temeiul RAS MRU, ianuarie 2020

despre pozițiile de funcție publică disponibile, precum și despre timpul petrecut de fiecare funcționar public într-o anumită poziție. Exercițiul de mobilitate ar face parte din ciclul mai amplu de planificare a forței de muncă, în care ANFP ar avea un rol central, în conformitate cu recomandările din Livrabilul 4.1 privind recrutarea elaborat în temeiul actualului RAS.¹⁹⁵

- e. Comisia de evaluare a ÎFP, împreună cu ÎFP evaluat, ar trebui să fie, de asemenea, solicitată să pregătească **planuri individuale de învățare și dezvoltare pentru ÎFP** bazate pe nevoile identificate prin evaluarea anuală a performanței și pe discuția despre competențele demonstrate sau care au nevoie de dezvoltare.
- f. **Stimularea financiară a performanței** pentru ÎFP poate fi luată în considerare pe termen mediu și lung, după instituirea și instituționalizarea adecvată a unui sistem de evaluare a acestei categorii de personal, după cum se menționează și în raportul conex privind stimularea financiară a performanței.

95. Pe termen scurt și mediu¹⁹⁶, atât SGG, prin Secretarul General al Guvernului, cât și Consiliul RU¹⁹⁷, ar trebui să preia rolul de conducere în evaluarea și dezvoltarea carierei ÎFP. Secretarul General al Guvernului, în calitate de șef numit al instituției însărcinate cu coordonarea implementării priorităților guvernamentale, ar trebui să conducă evaluarea ÎFP.¹⁹⁸ Fiind principalul coordonator instituțional al PSI, SGG este, de asemenea, în poziția ideală pentru a se asigura că evaluarea ÎFP este corelată corespunzător cu planificarea strategică instituțională. Membrii comisiei de evaluare a ÎFP ar trebui selectați astfel încât să asigure un echilibru adecvat între independență, expertiză și autoritate. Există diferite modele de comisii de evaluare ÎFP la nivel internațional, cu diferite modalități de includere a părților interesate interne și externe. O opțiune pentru România este restructurarea comisiei de evaluare, astfel încât aceasta să fie condusă permanent de secretarul general al guvernului și să includă un reprezentant al mediului academic sau al societății civile și un expert în resurse umane pentru evaluarea competențelor de management la nivel înalt (selectat pe baza unor criterii transparente în ceea ce privește expertiza¹⁹⁹, și validat de Consiliul RU). Comisia de evaluare ar trebui să includă, de asemenea, o componentă variabilă pentru fiecare ÎFP constând dintr-un reprezentant al personalului / sindicatului instituției (ales de comisiile paritare) și un coleg sau reprezentant la nivel înalt al instituției

¹⁹⁵ „Definirea unui model pentru concursul național”

¹⁹⁶ Pe termen lung, având în vedere importanța strategică a ÎFP în realizarea priorităților guvernamentale, managementul centralizat al ÎFP poate fi consolidat prin încredințarea întregului ciclu de management al carierei ÎFP unui singur organism coordonator. Pentru a se asigura că un astfel de organism are influența politică necesară asupra ÎFP, acesta ar trebui să fie plasat în centrul guvernului, în cadrul SGG, cu linie directă de raportare către prim-ministru.

¹⁹⁷ Aceasta presupunând că numitul Consiliul RU este înființat și operaționalizat în timp util.

¹⁹⁸ Pentru prefecti, secretarul general al guvernului ar trebui să conducă procesul de evaluare, împreună cu ministrul de interne, care răspunde de prefecti.

¹⁹⁹ De exemplu, managerii publici sunt supuși unei evaluări externe a performanței, efectuată de evaluatori recrutați special de către ANFP (a se vedea O.U.G. 92/2008 și HG 78/2011). Acești evaluatori trebuie să demonstreze că au experiență și cunoștințe pentru evaluarea performanței (http://www.anfp.gov.ro/Anunt/Anunt_de_intentie_recrutarea_si_selectia_persoanelor_care_pot_avea_calitatea_de_evaluator_extern)

care lucrează frecvent cu instituția înaltului funcționar public evaluat. Pentru a se asigura că această comisie dispune de informații adecvate pentru o evaluare independentă, secretariatul tehnic al comisiei, asigurat de către ANFP, ar trebui, de asemenea, să contribuie la activitatea comisiei prin pregătirea documentației și sintetizarea principalelor concluzii/perspective din documentația de motivare menționată mai sus (PSI sau documente similare, rapoarte de la Curtea de Conturi din România, rapoarte de audit intern și / sau CIM, feedback colectat de la colegii, șeful și clienții ÎFP evaluat, dacă este cazul etc.).

96. Directorii generali, fiind al doilea cel mai înalt nivel de conducere din cadrul instituției, sunt o altă categorie de personal pentru care este necesar un regim mai diferențiat de management al performanței. În timp ce o evaluare la fel de riguroasă a directorilor generali și a directorilor, precum pentru ÎFP, este probabil prea costisitoare pe termen scurt, cerințe similare pentru tipurile obligatorii de obiective ca pentru ÎFP pot fi elaborate pentru directorii generali și directori (de exemplu, privind managementul persoanelor și calitățile de lider), alături de cerințe mai riguroase privind dovezile care să susțină evaluarea. În plus, o procedură de evaluare externă similară celei pentru managerii publici poate fi luată în considerare și în cazul directorilor generali, principala rezervă fiind aceea că decizia finală de evaluare trebuie să rămână la superiorul ierarhic sau la șeful instituției. Pe termen mediu-lung, dacă directorii generali din instituțiile de nivel central sunt asimilați pozițiilor ÎFP sau unui corp mai larg de ÎFP ca parte a reclassificării recomandate a posturilor din administrația publică²⁰⁰, procedura de evaluare a ÎFP poate fi adaptată și extinsă și la acești manageri superiori, începând cu cei din ministerele de la nivel central.

2. Alinierea obiectivelor individuale și organizaționale

97. Pentru a permite managerilor să îndrume mai bine angajații către îndeplinirea obiectivelor instituționale, sistemele de management al performanței individuale și instituționale trebuie să fie mai bine corelate. Un prim pas esențial este integrarea obiectivelor instituționale în evaluarea ÎFP și a managerilor de nivel înalt (directori generali, directori generali adjuncți), precum și a celor de nivel mediu, acolo unde este posibil (directori și directori adjuncți). Pentru instituțiile care trebuie să elaboreze un plan strategic instituțional (PSI), acest lucru va necesita o legătură mai puternică între PSI și planurile anuale de acțiune instituțională, precum și atribuirea unor responsabilități clare pentru realizarea programelor din PSI. Consolidarea legăturii dintre PSI și bugete, precum și desemnarea „managerilor de programe” în cadrul instituțiilor (care vor fi probabil secretari generali, directori generali sau directori, după caz) vor ajuta în acest sens²⁰¹. Cu toate acestea, *toate* instituțiile, inclusiv cele care nu au elaborat încă sau nu au obligația de a elabora un PSI, ar trebui să se concentreze pe facilitarea și consolidarea legăturii dintre obiectivele instituționale anuale (legate de domeniile de politică și de dezvoltarea

²⁰⁰ A se vedea Rezultatul 3 „Cadru de competențe” transmis în temeiul RAS MRU, ianuarie 2020

²⁰¹ A se vedea recomandările Băncii Mondiale (2020) „LIVRABILUL NR 7 Raport final de prezentare a rezultatelor asistenței tehnice”, elaborat în temeiul Acordului de servicii de asistență tehnică privind consolidarea capacității de planificare și bugetare și sprijinirea introducerii bugetării pe criterii de performanță (P156889), ianuarie 2020

instituțională)²⁰², planurile anuale de acțiune, fișele posturilor și obiectivele individuale. Pentru a realiza acest lucru, instituțiile trebuie să stabilească priorități instituționale clare și care pot fi implementate și să coreleze mai bine procesele de stabilire a obiectivelor instituționale și individuale. Fișele de post standardizate pot ajuta în acest proces prin definirea responsabilităților generale pentru anumite funcții/categorii de personal, însă obiectivele individuale anuale trebuie să fie adaptate pe baza obiectivelor și priorităților instituționale specifice pentru un anumit an. Astfel, în loc să includă toate activitățile posibile pentru care sunt responsabili angajații conform fișei postului, obiectivele de performanță ar trebui să se concentreze în mod clar sau cel puțin să evidențieze cele mai importante priorități pentru anul respectiv (a se vedea Tabelul 3).

98. Pentru ca această abordare să dea rezultate, va fi esențial ca managerii (și personalul) să înțeleagă și să internalizeze logica managementului performanței sau a managementului pe bază de obiective. Printre măsurile care trebuie luate în acest sens se numără:

- a. **O mai bună comunicare a obiectivelor instituției și ale departamentului angajator către personal** (a se vedea, de asemenea, principiile 1 și 7). De exemplu, pentru a spori gradul de importanță al acestor obiective pentru manageri și personal în timpul fazelor de stabilire a obiectivelor și evaluare, misiunea instituțională și obiectivele departamentale cheie (maximum 3-5) pot fi înscrise pe formularul de evaluare a performanțelor²⁰³. Acest lucru se realizează în prezent numai pentru managerii publici, al căror formular de autoevaluare include secțiuni privind prioritățile instituționale și departamentale. Managerii de nivel înalt și ÎFP ar putea fi, de asemenea, încurajați să publice și să comunice în cadrul instituției obiectivele lor individuale de performanță. Acest lucru ar facilita și ar orienta discuțiile pentru stabilirea obiectivelor individuale la nivelurile ierarhice inferioare.
- b. **Formare amplă în stabilirea obiectivelor și teoria schimbării** pentru manageri și personal, inclusiv în ceea ce privește stabilirea obiectivelor individuale și corelarea acestora cu cele instituționale, astfel încât aceștia să învețe să facă diferența între rezultate și activități și să formuleze diferite tipuri de obiective (de exemplu, rezultate față de livrabile față de activități). Acest lucru are, de asemenea, potențialul de a consolida managementul performanței instituționale și de a îmbunătăți elaborarea și aplicarea PSI, permițând personalului să înțeleagă mai bine și, astfel, să internalizeze abordările managementului performanței atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual. De exemplu, Portugalia s-a bazat în mare măsură pe formarea managerilor și a personalului privind managementul pe bază de obiective atunci când a introdus sistemul de management al performanței instituționale și individuale.²⁰⁴

²⁰² Transmiterea automată „în cascadă” a obiectivelor organizaționale și departamentale întregului personal nu este fezabilă și ar trebui evitată, deoarece ar putea deveni cu ușurință un alt exercițiu administrativ

²⁰³ A se vedea Ayers, R.S. (2013) „Realizarea alinierii obiectivelor în programele de evaluare a performanțelor din agențiile federale”, *Managementul personalului public*, 42(4), paginile 495-520

²⁰⁴ Interviu cu expertul implicat în procesul de reformă a sistemului de management al performanței din Portugalia, septembrie 2019

Tabelul 3: Corelarea obiectivelor generice ale unei fișe de post cu obiectivele instituționale și individuale specifice: exemplu de specialist TIC în autoritatea fiscală

| Obiective generice din fișa postului | Obiective derivate din obiectivele instituționale |
|---|---|
| <p>Obiectivul în fișa de post generică pentru consilier profesional Contribuția la executarea de calitate și eficientă a activităților tehnice specializate ale compartimentului, sub supraveghere +</p> | <p>Obiectivul anual al instituției Dezvoltarea platformei de interacțiune electronică cu contribuabilii și cetățenii ↓</p> |
| <p>Obiectivul în fișa de post generică pentru domeniul TIC Aplicarea consecventă a cunoștințelor tehnice specializate în producția de instrumente și soluții TIC ↓</p> | |
| <p>Obiectivul în fișa de post specifică Asigurarea dezvoltării de soluții TIC pentru facilitarea interacțiunii electronice dintre cetățeni și autoritatea fiscală ↓</p> | <p>Obiectivul anual al departamentului TIC Dezvoltarea și implementarea unei platforme electronice pentru managementul impozitării vehiculelor ↓</p> |
| <p>Obiectivul anual al specialistului TIC Programarea, testarea și pilotarea unei platforme electronice pentru managementul impozitării vehiculelor</p> | |

3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță

99. Indicatorii și țintele de performanță ar trebui să fie adaptate la particularitățile postului și ale instituției. Prin urmare, indicatorii de performanță standardizați și reglementați de la nivel central nu sunt recomandați. Îndrumare privind definirea indicatorilor de performanță, cu exemple pentru anumite tipuri de posturi, pot fi utile. Cu toate acestea, performanța personalului trebuie evaluată în mod global, luând în considerare, de asemenea, calitatea muncii, contextul și satisfacția clienților sau a beneficiarilor. În plus, stimularea performanței și nu conformității necesită, de asemenea, identificarea și recompensarea rezultatelor extraordinare, a ideilor inovatoare sau a altor realizări sau acțiuni „extra-ordinare”. Unele modificări ale formularului și procesului de evaluare (de exemplu, solicitarea motivării calificativelor, o legătură mai bună cu „premiul de excelență” etc. - a se vedea în paragrafele de mai jos) pot ajuta în această privință. Totuși, cea mai importantă intervenție este aceea de formare a managerilor cu privire la modul de definire a obiectivelor și indicatorilor de performanță pentru personal, după cum s-a sugerat mai sus.

100. Performanța echipei ar putea fi considerată ca făcând parte din cadrul de management al performanței. Pentru a introduce conceptul de performanță de echipă, ar putea fi integrată performanța structurilor interne²⁰⁵ în cadrul evaluării performanței

²⁰⁵ Acestea sunt birouri, servicii, direcții și direcții generale, toate fiind denumite generic „unități” („compartimente”). A se vedea O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ, art. 63 și art 391

manageriale. Acest lucru se poate realiza prin introducerea unei rubrici speciale în formularul de evaluare a performanțelor managerilor legată de realizarea obiectivelor departamentului/compartimentului lor respectiv (a se vedea propunerile de formulare din Anexa 1). În cazul în care personalul din diferite structuri interne lucrează la proiecte sau misiuni specifice, sub coordonarea unui manager de proiect numit formal (cum este cazul pentru proiectele finanțate din fonduri europene), obiectivele de echipă ar trebui incluse printre obiectivele individuale ale membrilor de echipă și ale managerilor respectivi. În instituțiile în care sistemul de planificare strategică și de management al performanței instituționale este instituționalizat, un mod mai riguros de a include performanța echipei în evaluarea managerială ar putea fi corelarea calificativelor de performanță individuală ale managerilor cu performanțele compartimentelor/echipelor de proiect pe care le conduc, măsurate prin progresele înregistrate în atingerea obiectivelor instituționale care le-au fost atribuite prin planuri de activitate și documente strategice²⁰⁶. Conducerea instituțională (de exemplu, ministrul, secretarii de stat și secretarul general, după caz) ar fi responsabilă de evaluarea colectivă și acordarea unui calificativ pentru fiecare compartiment/echipă de proiect, la nivelul la care responsabilitățile pot fi urmărite și distinse în mod adecvat. O mai mare atenție acordată performanței echipei și atingerii obiectivelor compartimentului ar încuraja șefii de compartimente să se concentreze pe coordonarea echipelor lor să lucreze împreună pentru realizarea unor obiective instituționale. Altfel, managerii vor tinde să se concentreze exclusiv pe contribuția individuală a fiecărui angajat, care poate sau nu să fi contribuit la realizarea obiectivelor mai ample ale instituției.

101. Anumite tipuri de indicatori de performanță pot fi recomandate sau chiar obligatorii pentru anumite tipuri de posturi - în special cele de conducere sau cele în care funcționarii publici interacționează direct cu cetățenii sau cu beneficiarii externi într-un sens mai larg. Pentru prima categorie, ar trebui indicatori privind atât contribuțiile la obiectivele instituționale (după cum s-a discutat în paragraful de mai sus), cât și, în special, managementul și conducerea persoanelor – așa cum se procedează în multe țări UE/OCDE²⁰⁷. Pentru personalul din prima linie – indicatorii de satisfacție a beneficiarilor sunt esențiali pentru a asigura și a spori orientarea către beneficiari. Astfel de indicatori pot fi luați în considerare și pentru angajații care deservește beneficiari interni (de exemplu, alte compartimente sau instituții din sectorul public pentru care structura/angajații furnizează servicii). În cazul în care datele administrative, de exemplu privind satisfacția beneficiarilor, nu sunt disponibile, feedbackul ar putea fi colectat anonim de la beneficiari de către șeful angajatului, cu asistență din partea departamentelor de resurse umane, prin intermediul unor formulare de feedback sau al unui sondaj standardizat, derulat prin intermediul instrumentelor TIC (de exemplu Google Forms, SurveyMonkey, etc.). Cu toate acestea, rezultatele acestor feedback-uri ar trebui interpretate în contextul respectiv și completate cu informații calitative, după caz.

²⁰⁶ O opțiune ar fi ca, în cazul în care o direcție ar atinge 70% din obiectivele care le-au fost atribuite de conducerea instituției, directorul acesteia să aibă un calificativ general de performanță de cel mult 3.5 (70% din calificativul maxim, adică 5).

²⁰⁷ Printre exemplele de țări în care astfel de obiective de performanță sunt obligatorii pentru cadrele superioare de conducere din administrația publică se numără Marea Britanie, Irlanda, SUA și Canada

- 102. Având în vedere necesitatea unor indicatori calitativi pentru anumite posturi și tipuri de rezultate, precum și subiectivitatea inerentă a evaluării performanței, sunt necesare măsuri care să asigure că evaluările sunt corecte, echilibrate și transparente.** Formarea managerilor în stabilirea obiectivelor (principiul 2), precum și asupra posibilelor surse de prejudecată/părtinire, diversificarea surselor de informații pentru evaluarea performanței (principiul 4) și îmbunătățirea dialogului și a feedback-ului între personal și conducere pot fi de ajutor în această privință (principiile 5 și 6). Facilitarea unui înțeles comun printre manageri cu privire la definiția diferitelor niveluri de performanță (adică ce înseamnă performanța „adekvată” față de „extraordinară”) poate contribui, de asemenea, la îmbunătățirea echității și comparabilității calificativelor între compartimente. După cum s-a menționat în Capitolul 2, două modalități comune și eficiente de a realiza acest lucru sunt **formarea (ex-ante) asupra cadrului de referință (CR) și calibrarea (ex-post) notelor.** În timp ce o combinație a celor două ar fi ideală, în cazul resurselor limitate, se recomandă să se pună accentul pe aceasta din urmă, deoarece oferă nu numai o modalitate de a crește comparabilitatea calificativelor, ci și de a-i obliga mai mult pe manageri să justifice calificativele acordate. Ambele instrumente pot contribui, de asemenea, la creșterea comunicării interne (verticale și orizontale) și la o mai bună legătură între performanțele individuale și cele instituționale, de exemplu prin combinarea unei discuții privind modul de punctare a performanțelor cu o discuție privind modul în care rezultatele individuale sunt legate de rezultatele departamentale; și – la cel mai înalt nivel – de rezultatele instituționale și de misiunea instituțională.
- 103. Deși calibrarea este cea mai potrivită și fezabilă la nivel instituțional, aceasta poate fi luată în considerare și pentru tipurile de posturi care îndeplinesc funcții transversale în cadrul instituțiilor publice.** După cum s-a menționat, calibrarea ar trebui să fie obligatorie pentru evaluarea externă a înalților funcționari publici. Comparând pozițiile similare (de exemplu, secretarii generali cu secretarii generali și prefecții cu prefecții), comisia de evaluare externă poate înțelege mai bine natura performanței pentru aceste tipuri de poziții și poate evalua mai bine performanța ÎFP, având puncte de referință pentru aceste comparații. Pentru alte tipuri de posturi transversale, cum ar fi achiziții publice, managementul resurselor umane, auditul intern etc., pe termen mediu, agențiile responsabile cu reglementarea acestor categorii de personal pot elabora orientări/repere pentru cadrul de referință pentru personalul de execuție și directorii tehnici. Calibrarea între instituții a notelor ar putea fi dificilă, având în vedere numărul mare de angajați în aceste tipuri de funcții. Cu toate acestea, instituțiile coordonatoare ar putea oferi îndrumare instituțiile de resort cu privire la modul de evaluare a performanței acestor categorii de personal pe baza orientărilor și a reperelor stabilite.
- 104. Managerii ar putea fi încurajați să evalueze performanțele angajaților într-un mod mai realist dacă notarea performanței drept adecvată/satisfăcătoare ar fi mai ușor de făcut și ar fi opțiunea de la care să se pornească evaluarea (un proces cognitiv cunoscut sub numele de „ancorare”).** Acest lucru ar putea fi realizat prin modificarea formularului de evaluare și a cadrului de notare, astfel încât să contribuie la diferențierea mai clară între performanță slabă, performanță adecvată și performanță excepțională. De exemplu, în Portugalia există doar trei calificative de performanță pentru fiecare obiectiv/indicator de performanță: Obiectiv atins (3 – opțiunea principală), obiectiv depășit (5 - necesită

motivare) și obiectiv nerealizat (1)²⁰⁸. În mod similar, în Irlanda, din 2016, există doar două calificative, „așteptări îndeplinite” sau „e nevoie de îmbunătățire”²⁰⁹. În România, acest lucru ar însemna trecerea la o scară de notare de 5 puncte sau 3 puncte, cu performanța „adecvată” reprezentând calificativul de mijloc (și nu a doua cea mai joasă pe o scară de 4 puncte, așa cum este acum²¹⁰). Limitarea numărului de obiective stabilite pentru fiecare angajat (de exemplu, la cinci) și prioritizarea lor pot, de asemenea, să focalizeze atenția și discuțiile managerului și personalului pe aspectele esențiale ale performanței. Alte modalități de a face ca actualul formular de evaluare a performanței să fie mai util includ eliminarea procentului de timp care este alocat fiecărui obiectiv (care este inclus în prezent în formular, dar care nu este utilizat la calcularea calificativului de performanță) sau înlocuirea acestui procentaj cu o pondere care să fie alocată fiecărui obiectiv sau fiecărei responsabilități în nota finală, în funcție de importanța acestora pentru performanță în postul respectiv (a se vedea propunerea pentru formularul anual de evaluare din Anexa 1).

105. O distincție adecvată între diferitele niveluri de performanță este o condiție prealabilă fundamentală atât pentru corelarea evaluării performanțelor cu deciziile administrative (cum ar fi stimularea financiară a performanței și promovările), cât și pentru motivarea personalului. După cum s-a menționat, în prezent, aproape toți angajații primesc nota de „foarte bine”, având în vedere că beneficiile ce trebuie acordate pentru performanțe înalte sunt puține, consecințele pentru performanțe negative sunt prea drastice, iar managerii au la dispoziție puține instrumente pentru a motiva personalul²¹¹. Acesta este cazul chiar și pentru tipurile de posturi pentru care au fost introduse sisteme sofisticate și aparent precise de evaluare a performanțelor, cum ar fi cele care gestionează fonduri UE. Astfel, este esențial să se consolideze stimulentele care să conducă managerii să facă o mai bună distincție între diferitele niveluri de performanță a personalului. Aceasta include abordarea performanței nesatisfăcătoare într-un mod etapizat și mai constructiv, în conformitate cu principiul 6. Schimbarea formularelor, formare pe cadre de referință și calibrarea calificativelor pot contribui la o mai bună diferențiere a notelor și ar trebui să fie pilotate și evaluate mai întâi, înainte de adoptarea unor măsuri mai stricte, cum ar fi cotele reglementate de la nivel central pentru calificativele cele mai bune (pentru performanțe peste medie). După cum s-a menționat în Capitolul 2, distribuția forțată pentru toate notele/calificativele poate avea efecte negative semnificative și, prin urmare, nu este recomandată²¹².

106. Cote care plafonează cele mai înalte calificative la un anumit procent din personal ar putea fi luate în considerare dacă instrumentele de calibrare și alte instrumente „soft” se

²⁰⁸ A se vedea <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=7D378A5B-303B-4276-86F0-9A52D4664135>

²⁰⁹ A se vedea <https://hr.per.gov.ie/pmds-2016/>

²¹⁰ În ordine de la notă cea mai bună la nota cea mai slabă: foarte bine, bine, satisfăcător și nesatisfăcător

²¹¹ Pentru a asigura echitatea și a evita demotivarea personalului, mulți manageri încearcă să diferențieze nivelurile de performanță prin ajustarea zecimalelor din note (adică variind între 4.5 și 5 – dar tot notă de „foarte bine”). Cu toate acestea, această distincție nu are o semnificație prea mare și nu este utilă pentru deciziile administrative.

²¹² Mai ales nu în contextul actual din România, unde noul Cod Administrativ prevede o reducere a salariilor pentru un calificativ de „satisfăcător” (art. 485 alin.7 litera c). Dacă se adoptă recomandările acestui raport, această dispoziție va trebui modificată.

dovedesc ineficiente, deoarece acest tip de cote poate încuraja managerii să distingă angajații cu cele mai bune rezultate, fără a fi prea punitiv pentru restul personalului. În cadrul de notare propus mai sus, de exemplu, trebuie limitat doar procentul de personal care beneficiază de un calificativ de „depășire a așteptărilor” (4) sau „performanță extraordinară” (5). În cazul în care cota este introdusă și este legată de recompense, o condiție prealabilă necesară este să se ia măsuri pentru a se asigura că sistemul este transparent și perceput drept echitabil de către personal. În orice caz, **calibrarea calificativelor ar trebui să fie obligatorie dacă se introduce o cotă.**

4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate

107. Managerii ar trebui încurajați și împuterniciți să colecteze informații privind performanța personalului din subordinea lor din diferite surse. Actualele sisteme de management al informației (SMI) și practicile utilizate în majoritatea instituțiilor administrației publice nu pot pune la dispoziția managerilor informații pe care aceștia să le poată utiliza pentru a urmări cu precizie activitățile și rezultatele individuale ale angajaților din subordinea lor. Pe termen lung, îmbunătățirea SMI ar putea contribui la producerea datelor necesare, la un nivel suficient de granularitate și precizie. Între timp, soluțiile simple, cum ar fi managerii și personalul care țin evidența activităților prin intermediul unor jurnale sau în fișiere digitale (de exemplu fișiere Excel, Google Sheets etc.) pot fi utile pentru a aborda aspecte precum „efectul de proximitate” (a se vedea Tabelul 2 în Capitolul 2) și pentru a urmări indicatorii de performanță relevanți. Totuși, astfel de metode consumă timp și nu pot fi utilizate în scop de audit și nu pot fi ușor reglementate și puse în aplicare de la nivel central. Ca atare, nu ar trebui solicitată astfel de documentație extinsă pentru întregul personal al instituției. Cu toate acestea, ar trebui să fie necesară o documentație mai țintită/detaliată pentru evaluarea performanței ÎFP sau a cadrelor superioare de conducere sau pentru a însoți propunerile de sporuri de performanță. Dincolo de aceasta, îmbunătățirea bazei de informații pe care se fundamentează evaluarea performanței fiecărui angajat ar trebui urmărită prin alte mijloace, mai puțin solicitante.

108. Autoevaluările pot constitui o sursă suplimentară de informații și o modalitate pentru angajați de a-și documenta realizările, oferindu-le, în același timp, posibilitatea de auto-reflecție și de învățare. Acest instrument este utilizat formal în prezent în procesul de evaluare a performanțelor pentru managerii publici²¹³. Managerii publici au declarat că posibilitatea de a-și documenta performanțele și, astfel, de a asigura o mai mare obiectivitate și exhaustivitate în evaluarea lor, constituie unul dintre principalele avantaje ale autoevaluării²¹⁴. Dar autoevaluările servesc mai multor de scopuri, inclusiv acela de a ajuta angajații să reflecteze asupra performanțelor, competențelor și nevoilor proprii de dezvoltare, încurajându-i astfel să devină participanți activi ai evaluării. Astfel, autoevaluările ar trebui să aibă cel puțin trei componente: (i) documentarea realizărilor și a activităților; (ii) reflectarea asupra performanței anterioare; și (iii) identificarea

²¹³ ÎFP trebuie să pregătească un raport anual de activitate, dar nu sunt incluse elemente de auto-reflecție/autoevaluare.

²¹⁴ Conform interviurilor realizate cu manageri publici, iulie-august 2019

punctelor forte și a nevoilor de dezvoltare. Componentele de auto-evaluare și reflecție pot fi integrate în formularul anual de evaluare (a se vedea formularele propuse în Anexa 1) sau pot fi incluse într-un formular separat. Cu toate acestea, pentru a fi eficace, autoevaluările ar trebui să fie utilizate nu numai a contribui „în mod automat” la evaluările superiorilor, ci și pentru a fi utilizate în mod activ și constructiv pentru dialogul și feedback-ul între personal și conducere, nu numai în ceea ce privește performanțele anterioare, ci și în ceea ce privește dezvoltarea și progresul carierei (principiile 5 și 6).

109. Solicitarea unor justificări și motivări explicite, bazate pe dovezi, pentru calificativele de performanță (în special atunci când performanțele sunt evaluate ca inferioare sau deasupra așteptărilor) poate, de asemenea, să asigure o mai mare obiectivitate și trasabilitate a calificativelor, poate reduce potențialele erori de judecată în evaluări și poate spori responsabilizarea evaluatorului. Actualul formular de evaluare pentru funcționarii publici de execuție și conducere include secțiuni pentru documentarea rezultatelor extraordinare sau a provocărilor întâlnite, dar nu există nicio cerință explicită pentru manageri în acest sens și/sau pentru includerea acestor informații în calificativul de performanță. Ca atare, managerii recurg rareori la acestea. Obligarea managerilor să își motiveze deciziile poate, de asemenea, îndemna managerii și personalul să cântărească informațiile mai atent și să le judece în contextul specific atunci când evaluează performanța. Discutarea raționamentului care stă la baza calificativului cu angajatul evaluat este esențială pentru a garanta că angajații acceptă calificativul ca fiind echitabil. Astfel, se poate îmbunătăți și deschiderea acestora către feedback și învățare. Calitatea acestor conversații nu poate fi monitorizată și pusă în aplicare de la nivel central. Mai degrabă, îmbunătățirea raționamentului și a dialogului privind performanța este un proces de învățare și de schimbare culturală pe termen lung. Formarea inițială poate constitui baza unei astfel de schimbări, dar internalizarea acesteia necesită mai mult decât formare. Formare în cadre de referință și/sau discuțiile de calibrare (după cum s-a sugerat mai sus, la principiul 3) pot ajuta într-o anumită măsură în acest sens, primul ilustrând tipul de raționament care trebuie utilizat în momentul evaluării performanței (CR), iar cele din urmă solicitând managerilor să explice colegilor lor modul în care și-au evaluat personalul (calibrare).

110. Posibilele erori de judecată ale evaluării pot fi reduse, de asemenea, prin creșterea conștientizării în rândul managerilor cu privire la acestea și la modul în care acestea se materializează în practică. O soluție „rapidă” pentru creșterea gradului de conștientizare cu privire la aceste subiecte este de a oferi managerilor „fițuici” înainte de începerea ciclului de evaluare a performanței și de a le solicita să le discute cu personalul lor, înainte de fiecare discuție de evaluare a performanței, și cu colegii lor, înainte de fiecare întâlnire de calibrare. Aceste fișe ar explica succint care sunt cele mai frecvente erori în evaluarea performanței (inclusiv prejudecățile inconștiente), cum pot distorsiona rezultatul evaluării performanței și ce se poate face pentru a depăși aceste erori de judecată. Pe termen mediu și lung, „fițuicile” ar trebui să fie transformate în ateliere de lucru pe această temă pe tot parcursul anului, organizate de departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor împreună cu formatori externi sau cu alți colegi, formați anterior și identificați ca posibili „agenți de influență” (nu doar personal de conducere), ca parte a programului mai amplu de formare/învățare și dezvoltare în materie de management

al performanței. În cele din urmă, „fițuica” și lecțiile învățate din atelierele de lucru ar trebui să fie dezvoltate într-un curs/modul de învățare online, pentru a deveni obligatorii pentru toți membrii personalului care ocupă posturi de conducere.

111. Discuțiile (informale) frecvente de-a lungul întregului an și conversațiile formale privind performanțele la mijlocul anului sau trimestrial (care nu au nicio consecință formală asupra calificativului final de performanță) pot contribui, de asemenea, la adresarea erorilor de judecată și, mai important, pot oferi ocazia de a purta discuții în timp real cu privire la provocările cu care se confruntă personalul și la nevoile lor de sprijin. Într-adevăr, interviurile și analiza comportamentală efectuate pentru acest studiu arată că managerii buni sunt aceia care au conversații frecvente cu personalul lor cu privire la starea lor și la sprijinul de care au nevoie pentru a continua să lucreze la nivelul așteptărilor²¹⁵. Deși încurajarea unor astfel de practici informale este importantă, discuțiile formale la jumătatea anului sau trimestriale pot contribui la documentarea progreselor înregistrate în cursul anului în vederea atingerii obiectivelor și la identificarea provocărilor într-un mod mai timpuriu. Aceste conversații ar servi la înregistrarea informațiilor relevante care pot contribui la evaluarea formală de sfârșit de an. Pentru convorbirile despre performanță de la mijlocul anului, ar trebui să se utilizeze formulare simplificate pentru a ghida discuția și a nota rezumatul discuției dintre personal și manager, spre referință viitoare (a se vedea formularele propuse în ANEXA 1).

112. În ceea ce privește ÎFP²¹⁶ și managerii superiori și de nivel mediu (directorii generali și adjuncții lor, directorii), baza de informații pentru evaluarea performanței lor ar trebui extinsă pentru a include feedback-ul colegilor și al personalului. În timp ce evaluările din surse multiple pot fi utilizate, teoretic, pentru toți membrii personalului, acestea sunt deosebit de utile pentru manageri, deoarece permit o mai bună evaluare a modului în care își îndeplinesc sarcinile de conducere și a gradului în care aceștia demonstrează calitățile de lider și rezultate și competențe din domeniul managementului oamenilor. Deoarece astfel de instrumente necesită resurse pentru colectarea și analiza datelor, ele sunt de obicei conduse de un departament specializat (în general, departamente de resurse umane) pentru întreaga instituție^{217 218}. Pentru ca un astfel de instrument să funcționeze într-un cadru foarte ierarhic, așa cum este cel actual din România²¹⁹, va fi

²¹⁵ A se vedea raportul conex privind Managementul performanței în cadrul funcției publice din România: Un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată

²¹⁶ În cazul ÎFP, în multe țări se utilizează sondaje în rândul personalului pentru a obține o imagine cuprinzătoare a performanței individuale a acestora în ceea ce privește îndeplinirea mandatului lor de îmbunătățire a performanței și a capacității organizaționale; a se vedea Kuperus, H., Rode, A. (2016) “Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations”, The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations). Cu toate acestea, sondajele privind angajamentul personalului servesc unei game mai largi de scopuri și sunt discutate mai pe larg sub principiul 7 (Integrarea managementului performanței în practica instituțională)

²¹⁷ OECD (2016) „Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service”, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

²¹⁸ Instrumentul de sondaj gratuit ar putea fi utilizat (de exemplu, integrat în Google Forms) pentru a colecta opiniile angajaților. A se vedea <https://www.google.com/forms/about/>

²¹⁹ A se vedea raportul conex privind Managementul performanței în cadrul funcției publice din România: Un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată

crucial (i) să existe sprijin de la conducerea politică a instituției, (ii) să existe ÎFP și personal de conducere care să fie deschiși și dispuși să învețe din rezultatele sondajului și care să fie pregătiți să acționeze în mod vizibil conform acestora, (iii) ca angajații să fie asigurați asupra faptului că anonimatul lor este protejat și să se abordeze posibilul efectului de dezirabilitate socială; și (iv) să se utilizeze rezultatele în principal în scopuri de dezvoltare și recunoaștere, mai degrabă decât pentru sancționare. Astfel, recomandarea este să se piloteze feedback de tip 180 (i.e. feedback de la angajați) pentru managerii din câteva instituții selectate în care există un sprijin clar din partea conducerii instituționale pentru o astfel de intervenție (a se vedea, de asemenea, principiul 1).

5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci

113. Atât Legea cadru privind salarizarea unitară nr. 153/2017, cât și noul Cod Administrativ prevăd recompense și sancțiuni pecuniare pentru performanțele înalte și, respectiv, cele scăzute²²⁰. Pentru ca acestea să aibă un impact pozitiv și nu negativ asupra motivației și performanței personalului, va fi esențial ca acestea să fie acordate în mod transparent și echitabil. După cum s-a menționat, atât experiența internațională, cât și cea românească arată că stimularea financiară a performanței poate avea efecte grave de demotivare dacă acordarea recompenselor este percepută ca inequitabilă. Modificările aduse procesului de evaluare a performanței propuse mai sus (sistem de notare simplificat, dar mai echilibrat, bază de informații mai largă/mai diversificată, formare pe cadrul de referință și/sau de calibrare pentru a asigura consecvența și comparabilitatea calificativelor) ar putea contribui la îmbunătățirea bazei de luare a deciziilor privind recompensele și sancțiunile pecuniare pentru performanță. Totuși, corelarea formală a recompenselor pecuniare cu evaluarea anuală a performanței ar trebui luată în considerare numai pentru anumite categorii de personal după implementarea reformelor propuse aici, iar calificativele să fie distribuite mai uniform, pe o curbă, pe baza unei proceduri transparente și limitate la un procent rezonabil de scăzut de personal.

114. Raportul conex asupra stimulării financiare a performanței în administrația publică din România oferă opțiuni mai detaliate pentru acordarea sporului de performanță (premiul de excelență) prevăzut în Legea-cadru nr. 153/2017²²¹. Va trebui să se asigure un echilibru atent între criteriile obligatorii (standardizate și centralizate) de acordare a sporului și aspectele care sunt lăsate la latitudinea instituției și a managerilor. O decizie cheie privind modelul premiului de excelență este dacă acesta ar trebui să fie legat de evaluarea anuală a performanței sau acordat mai frecvent pe tot parcursul anului, pentru realizări punctuale, pe baza unor discuții de-a lungul anului și a unor proceduri suplimentare. Conform concluziilor raportului conex asupra stimulării financiare a performanței, pe termen scurt și mediu, varianta din urmă este mai potrivită contextului

²²⁰ Codul Administrativ (O.U.G. 57/2019) prevede o reducere salarială pentru personalul care obține doar „satisfăcător” în timpul evaluării anuale (art 485, punctul 7 litera (c))

²²¹ Noul Cod Administrativ prevede, de asemenea, posibilitatea unor sporuri, dar nu le leagă de evaluarea anuală a performanțelor și nu specifică criteriile pe baza cărora ar trebui acordate (art 485, punctul 7)

românesc. Legarea sporurilor (sau a altor forme de stimulare financiară a performanței) cu calificativul acordat la evaluarea anuală trebuie luată în considerare numai după îmbunătățirea sistemului general de management al performanței și după ce calificativele sunt diferențiate adecvat și reflectă performanța.

115. Chiar și pentru premiul de excelență acordat în timpul anului, va fi esențial să se asigure că acesta este acordat în mod consecvent și corect de către toate instituțiile. Norme de aplicare emise și sprijinite în comun de MMPS și de ANFP/MLPDA ar putea specifica elementele obligatorii, care ar asigura respectarea unui set minim de principii de către instituțiile publice atunci când acordă sporul (a se vedea mai jos și recomandări mai detaliate din raportul conex privind stimularea financiară a performanței), cum ar fi:

- a. **Consultarea și participarea internă:** Atât detaliile procedurii interne de acordare a premiului de excelență, cât și lista finală a destinatarilor premiilor ar trebui discutate și convenite nu numai între conducerea politică și administrativă a instituției (inclusiv directorii generali și directorii), ci și cu reprezentanții personalului. Reuniunile de calibrare, cum sunt propuse la principiul 2, ar trebui să fie obligatorii dacă premiile sunt corelate cu calificativul anual de performanță.
- b. **Transparența:** Atât procedura, cât și lista beneficiarilor premiului ar trebui să fie comunicate întregului personal al instituției, de exemplu prin publicarea listei beneficiarilor la avizier sau intranetul instituției.
- c. **Eficacitatea:** Valoarea premiului și numărul maxim de beneficiari ar trebui să fie atent calibrate pentru a fi (i) sustenabile/accesibile din punct de vedere financiar și (ii) suficient de mari și de selective pentru a stimula performanța și pentru a fi percepute ca un premiu special, și nu ca un drept; dar nu prea mare pentru a demotiva personalul după încetarea acordării acestuia.
- d. **Responsabilizarea:** Pe lângă instituirea unor proceduri de contestații pentru personal, instituțiile angajatoare ar trebui să raporteze cu privire la proceduri și premiile acordate către ANFP și MMPS (instituții care angajează funcționari publici) sau doar către MMPS (sectorul public mai larg/instituțiile care nu angajează funcționari publici). Respectarea normelor de aplicare ar trebui, de asemenea, verificată prin intermediul mecanismelor existente de responsabilizare (audit intern, control managerial intern etc.). Instituțiile care nu dispun de procedurile adecvate și nu respectă normele nu ar trebui să se califice pentru stimularea financiară a performanței.

116. Schimbările în politicile de management al carierei și de evoluție în carieră sunt necesare pentru a îmbunătăți atât stimulentele pentru performanțe înalte, cât și oportunitățile de creștere profesională bazate pe competențe-cheie (a se vedea, de asemenea, principiul 6). Unele recomandări în acest sens au fost făcute în cadrul Diagnosticului Inițial, elaborat în temeiul prezentului RAS (a se vedea extrasul în Anexa 4). Deși recomandările mai detaliate în acest sens depășesc domeniul de aplicare al acestui livrabil, unele dintre modificările propuse aici au implicații și pentru managementul carierei. De exemplu, modificările aduse sistemului de notare/evaluare și o mai bună diferențiere între diferitele niveluri de performanță pot contribui la o mai bună identificare a angajaților cu performanțe înalte și, prin urmare, pot introduce reguli mai

stricte pentru avansarea în grad profesional (un anumit număr de ani cu performanțe adecvate și cel puțin un an cu rezultate peste medie), precum și pentru avansarea la nivel de conducere (inclusiv promovări temporare). Cadrul de competențe ar putea fi utilizat în mod similar pentru a identifica candidații pentru promovare (în grad sau în funcții de conducere) – de exemplu, personalul trebuie să demonstreze nu numai competențele necesare pentru gradul lor actual, dar și cel puțin câteva competențe-cheie peste medie pentru a avansa către gradul următor. Totuși, utilizarea cadrului de competențe în acest mod poate implica și unele compromisuri, deoarece legarea acestuia strict de recompense în carieră poate deturna atenția de la funcția sa de dezvoltare (a se vedea principiul 6).

- 117. Apelarea la motivația intrinsecă, precum și la recompensele și stimulentele non-financiare ar trebui mai bine valorificate.** După cum s-a menționat în analiza comportamentală, managerii din administrația publică din România care sunt percepuți de către personal ca fiind de succes utilizează deja diverse modalități, uneori inovatoare, pentru a îmbunătăți **climatul de lucru** și a valorifica **motivația intrinsecă** a personalului. Printre acestea se numără aprecierea, oferirea de feedback frecvent și constructiv, sprijinirea angajaților care se confruntă cu dificultăți, ascultarea personalului și demonstrarea empatiei, construirea spiritului de echipă și găsirea de oportunități pentru a face munca personalului mai interesantă prin cadrul juridic actual.
- 118. Este necesar un efort mai puternic la nivel instituțional și central pentru a încuraja adoptarea unor astfel de practici în administrația publică.** Pentru început, li se poate pune la dispoziție managerilor „fițuici” și sfaturi pentru motivarea și capacitatea angajaților, așa cum propune analiza comportamentală²²², pentru a crește performanța la locul de muncă. Instituțiile ar putea recunoaște managerii eficienți și ar putea fi încurajați să facă schimb de experiență și de alte bune practici cu alți manageri, prin intermediul unui program structurat. De exemplu, ei pot fi invitați ca vorbitori la cursuri de formare privind managementul performanței sau la evenimentul anual de decernare a premiilor pentru sectorul public organizat de ANFP. Cu toate acestea, pentru a asigura adoptarea pe scară largă a unor astfel de abordări de către manageri, este necesară punerea în aplicare a unui program de formare mai susținut și mai specific în domeniul managementului persoanelor pentru toți managerii din administrația publică.
- 119. În ansamblu, măsurile la nivel instituțional pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și sporirea satisfacției și angajamentului personalului sunt esențiale pentru a crește motivația personalului.** Motivația personalului nu poate fi sporită doar prin utilizarea unor „instrumente” specifice, clare, ci necesită mai degrabă un efort continuu de a înțelege sursele de satisfacție sau de nemulțumire a personalului, de exemplu prin utilizarea **unor sondaje privind angajamentul personalului** și prin luarea de măsuri în urma recomandărilor acestora. În plus, există, de asemenea, câteva **inițiative de recunoaștere socială și a angajamentului** care pot fi pilotate de instituții pentru a ajuta la motivarea personalului. Exemple sunt scrișoarea de felicitare semnată de miniștri pentru angajații care au performanțe ridicate sau decernarea publică a certificatelor de recunoaștere a

²²² Astfel de fișe/fituici pot fi elaborate în Rezultatul 5, Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”, RAS MRU.

performanțelor de excepție. Pentru ca aceste inițiative să funcționeze, este important ca numărul beneficiarilor să fie limitat și ca aceștia să fie selectați cu atenție și transparență, cum se recomandă și pentru premiul de excelență. Alte abordări la nivel de instituție pentru a implica și motiva echipele de angajați să propună soluții inovatoare care ar putea fi experimentate în unele instituții includ așa-numitele „campionate de idei inovative”, după cum se detaliază în Caseta 16 de mai jos.

Caseta 16: Mobilizarea și recompensarea angajamentului față de instituție al personalului din administrația publică din România

Una dintre cele mai eficiente modalități de a spori implicarea angajaților în instituția lor este prin sporirea oportunităților de autonomie, apartenență și scop la locul de muncă, precum și prin recunoașterea publică a eforturilor²²³. O modalitate de stimulare a acestei motivații intrinseci este prin așa-numitele „competiții pentru idei inovatoare”. În cadrul acestor inițiative, personalul are la dispoziție o platformă unde să propună soluții cu costuri reduse pentru probleme foarte specifice cu care se confruntă în activitatea lor zilnică și care să poată îmbunătăți performanța instituțională pe diverse dimensiuni, cum ar fi bunăstarea personalului, eficiența costurilor, satisfacția beneficiarului etc. Odată colectate și agregate, toate propunerile sunt comunicate prin e-mail tuturor angajaților, cărora li se va solicita să selecteze propunerile pe care le consideră cele mai utile. Pentru soluțiile cele mai bune (de exemplu, primele 5 cele mai populare), autorilor respectivi li se va solicita să elaboreze un plan de acțiune pentru punerea lor în aplicare. Planurile finale vor fi discutate la nivelul grupului de management și, dacă se consideră a fi adecvate și fezabile, vor fi aprobate pentru implementare. Echipelor și/sau angajaților câștigătoare li se va recunoaște ulterior public contribuția (o realizare care ar trebui să se reflecte în evaluarea performanței lor) și, dacă este permis de normele bugetare, ar putea primi un premiu care să fie împărțit cu restul departamentului de care aparțin. În plus, propunerile câștigătoare din fiecare instituție ar putea contribui la evenimentul mai amplu organizat de ANFP în fiecare an pentru a recunoaște inovația, și anume conferința „Inovație și calitate în sectorul public”.

Însă, experiența anterioară a mai multor instituții din administrației publice centrale care au organizat astfel de competiții subliniază importanța conceperii și implementării atente a unor astfel de programe²²⁴. În caz contrar, competițiile pot să nu ducă la rezultatele scontate și pot duce la demotivarea și frustrarea personalului. Printre lecțiile învățate, pentru a îmbunătăți probabilitatea de succes, se numără: i) stabilirea unor orientări clare cu privire la tipul de propuneri care sunt adecvate; ii) asigurarea unei transparențe depline în ceea ce privește procesul și stabilirea unor așteptări clare cu privire la rezultatele posibile; iii) angajarea vizibilă a conducerii politice, a înalților funcționari publici și a cadrelor superioare

²²³ Pink, Daniel, H. (2011) “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us”, Riverhead Books

²²⁴ După cum s-a subliniat în timpul interviurilor și al focus grupurilor organizate cu angajații și managerii din administrația publică în aprilie- iulie 2019,

de conducere în cadrul inițiativei; și iv) oferirea posibilității de a prezenta propuneri în mod anonim sau la nivel departamental.

120. Discuțiile constructive cu privire la obiective dintre manageri și personal sunt instrumente motivaționale puternice. După cum s-a menționat, calitatea acestor discuții nu poate fi dispusă de la nivel central, dar acest lucru poate fi încurajat prin multe dintre instrumentele prezentate mai sus pentru consolidarea altor aspecte ale managementului performanței, cum ar fi imbolduri comportamentale/încurajări sau notificări/circulare cu privire la modul de a desfășura astfel de discuții, precum și (în special) formarea în domeniul tehnicilor de feedback. De exemplu, o idee importantă ce trebuie subliniată este aceea că angajații ar trebui să fie „co-autori” ai obiectivelor lor, și nu doar „receptori” ai obiectivelor venite de sus.²²⁵ Deși managerii ar trebui să fie grupul-țintă prioritar pentru intervenții precum formarea, pe termen mai lung, ar fi util să se extindă formarea către personalul de execuție pentru a-i abilita să devină participanți mai activi nu numai în procesul de stabilire a obiectivelor, dar și în ceea ce privește primirea și prelucrarea feedback-ului și utilizarea acestuia în scopuri proprii de dezvoltare (a se vedea, de asemenea, principiul 6 din secțiunea următoare).

6. Facilitarea performanței prin oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire profesională

121. Cadrul de competențe stabilește baza pentru consolidarea aspectelor legate de dezvoltare ale managementului performanței prin definirea competențelor necesare pentru performanța în diferitele tipuri de poziții la diferite niveluri ierarhice. De asemenea, sprijină managerii și personalul în evaluarea acestor competențe pe baza comportamentului observat. Dacă se realizează temeinic, acest lucru poate ajuta la depășirea actualei abordări formaliste a discuțiilor despre performanță și trecerea la o abordare orientată spre înțelegerea și dezvoltarea factorilor reali de încurajare ai performanței personalului. Pentru ca acest lucru să fie posibil, atât personalul, cât și managerii trebuie să înțeleagă mai bine relația dintre competențe și performanță. După cum s-a menționat, oamenii utilizează competențele (cunoștințe, aptitudini, abilități) pentru a-și îndeplini obiectivele și a obține rezultate (performanțe). În cazul în care obiectivele individuale nu au fost îndeplinite, acest lucru se poate datora fie circumstanțelor externe, în afara controlului personalului și/sau faptului că personalul nu deține competențele necesare pentru a obține rezultatele așteptate. Cu alte cuvinte, performanța este o combinație de competențe, efort și circumstanțe (a se vedea formula de mai jos). Altfel spus, performanța este o realizare, în timp ce competențele sunt o contribuție.

²²⁵ Această perspectivă este chiar consolidată juridic în actualul cadru de evaluare a performanței, ca fiind momentul în care managerii „informează” personalul cu privire la obiectivele lor pentru anul următor (a se vedea Codul Administrativ, anexa 6).

$$\text{Performanță} = \text{Competențe} * \text{Efort} * \text{Circumstanțe}$$

122. Astfel, evaluarea progreselor personalului în îndeplinirea obiectivelor, pe de o parte, și în demonstrarea competențelor, pe de altă parte, servesc unor scopuri diferite. Calificativul legat de obiective reprezintă *măsura în care* personalul și-a îndeplinit sarcinile și a obținut rezultate, astfel încât are un scop administrativ și de responsabilizare. Pe de altă parte, evaluarea competențelor arată modul în care personalul a obținut aceste rezultate (și anume capacitățile, abilitățile și cunoștințele utilizate de personal sau pe care ar fi trebuit să le utilizeze ca să obțină rezultate). În plus, arată și potențialul angajatului de a evolua în carieră și/sau pentru a prelua roluri de conducere. Atunci când evaluează performanța și competențele, personalul și managerii trebuie să se gândească la teoria schimbării care leagă performanța excepțională sau scăzută de competențele asociate. Cu alte cuvinte, aceștia trebuie să înțeleagă ce competențe contribuie la performanța la locul de muncă într-un anumit caz. Această evaluare începe cu selectarea competențelor adecvate care urmează să fie discutate în cursul evaluării anuale, pe baza obiectivelor anuale specifice ale persoanei (a se vedea Tabelul 4 de mai jos ca exemplu), și continuă cu identificarea nevoilor de învățare și dezvoltare bazate pe competențe și nevoi instituționale (a se vedea formularul propus pentru planul individual de dezvoltare din Anexa 1).

Scopul principal al evaluării competențelor ca parte a evaluării performanței este de a permite personalului să își dezvolte capacitatea astfel încât să poată funcționa la niveluri mai ridicate.

Tabelul 4: Selectarea competențelor: Exemplu – Specialist TIC

| Fișa de post generică | Selectată pentru evaluarea performanței |
|---|--|
| Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor | Foarte important pentru dezvoltarea de soluții IT pentru utilizatorii finali |
| Inițiativă | Limitată ca domeniu de aplicare datorită obligației de a lucra conform unor reguli foarte stricte |
| Planificare și organizare | Program foarte strâns și o multitudine de sarcini diferite de finalizat |
| Comunicare | Nu este necesară comunicarea formală cu terți, dar este nevoie pentru comunicare în cadrul echipei |
| Munca în echipă | Va trebui să se coordoneze cu specialiștii departamentului de impozitare a vehiculelor |
| Centrare pe cetățeni | Trebuie să aibă perspectiva cetățenilor atunci când elaborează platforma |
| Integritatea | Nu trebuie să fie susceptibil la influențe externe |

123. Introducerea planificată și dezvoltarea ulterioară a cadrului de competențe sprijinite prin actualul RAS MRU oferă administrației publice posibilitatea de a adăuga o dimensiune de dezvoltare cadrului actual aplicabil de management al performanței printr-o mai bună utilizare a competențelor în acest proces. Există diferite modalități de integrare a competențelor în evaluarea performanței și dezvoltarea carierei. Abordările

mai „administrative” tratează competențele în mod similar cu obiectivele de performanță – fiecare dintre acestea beneficiază de o evaluare separată, calificativul de performanță final (anual) este media celor două (ca, de exemplu, în Portugalia). Abordările cu accent pe dezvoltare tratează competențele fie ca obiective de dezvoltare, la paritate cu obiectivele de performanță (de exemplu, în cazul ÎFP din Marea Britanie), fie le abordează implicit/indirect, prin discutarea competențelor în relație cu realizarea obiectivelor specifice (cum ar fi în guvernul federal al SUA, pentru Serviciul Executiv Superior). Indiferent de modelul ales, acesta nu ar trebui să se abată de la scopurile principale ale competențelor, și anume acela de a permite personalului să își dezvolte capacitatea, astfel încât să poată atinge performanțe mai ridicate. Discuțiile anuale privind performanța și discuțiile din cursul anului pot contribui la identificarea competențelor care trebuie dezvoltate în continuare și a modului în care acestea trebuie dezvoltate. În acest scop, competențele trebuie să fie legate în mod clar de oportunitățile de dezvoltare – nu doar de formare, ci și de alte instrumente (a se vedea Anexa 1 pentru un formular propus pentru dezvoltarea individuală). Dezvoltarea în continuare a cadrului de competențe și legătura acestuia cu dezvoltarea carierei oferă o cale importantă pentru asigurarea acestei legături.

124. Angajații trebuie să beneficieze de un set diversificat de oportunități pentru a-și dezvolta competențele. Acestea ar putea include, printre altele:

- a. **Feedback-ul direct din partea superiorilor și a colegilor și învățarea de la colegii mai experimentați se numără printre cele mai importante instrumente pentru dezvoltarea personalului.** După cum s-a menționat în analiza comportamentală, managerii buni fac deja acest lucru ca parte a abordării lor permanente de management. Succesul unei astfel de abordări depinde de capacitatea managerului, de stilul de management și de calitatea relațiilor dintre manager și personal. O atitudine orientată preponderent către îmbunătățire decât către sancționare este o condiție prealabilă, împreună cu capacitatea de a purta discuții constructive cu personalul (a se vedea principiul 5). Astfel de atitudini și competențe nu pot fi reglementate, dar pot fi cultivate, de exemplu prin formare în domeniul competențelor de management al persoanelor (inclusiv prin furnizarea de feedback orientat către dezvoltare) și prin oferirea de îndrumare managerilor, astfel încât aceștia să poată fi, la rândul lor, îndrumători pentru personalul lor.
- b. **De asemenea, pentru formarea personalului sunt esențiale ofertele de formare adecvate, adaptate diferitelor funcții ale administrației publice și orientate către dezvoltarea competențelor-cheie și bugetate adecvat.** Lipsa unor astfel de oportunități a reieșit ca una dintre principalele constatări ale analizei comportamentale efectuate în cadrul acestui proiect. Evaluările nevoilor de formare pot identifica și recomanda module de formare pentru a aborda competențele transversale esențiale de care au nevoie toți funcționarii publici. Cu toate acestea, instruirea formală nu este și nu ar trebui să fie singurul instrument utilizat pentru dezvoltarea competențelor.
- c. **Mobilitatea orizontală și delegarea de responsabilități mai ample și diversificate pot fi utilizate ca oportunități de dezvoltare pentru personal.**

Inițiativa privind proiectul de echipă din Caseta 16 de mai sus este un exemplu de oportunitate accesibilă pentru a diversifica sarcinile postului, care este condusă și modelată direct de angajați. În afară de aceasta, managerii ar trebui să aibă ca scop expunerea personalului lor la diferite proiecte și activități, în afara rutinei lor obișnuite. De exemplu, departamentele din cadrul unei instituții (sau din instituții diferite) ar putea institui programe de schimb de personal, prin care să se realizeze rotații de cadre pentru o perioadă limitată de timp. Atunci când fac acest lucru, managerii ar trebui să ia în considerare atât competențele pe care personalul le are deja (și anume, au competențele minime necesare pentru a îndeplini această funcție?), cât și competențele pe care personalul le poate dezvolta/consolida în continuare prin această sarcină. Același lucru se poate realiza prin mobilitatea temporară pe orizontală, adică atunci când personalul este detașat pentru o perioadă limitată de timp într-un departament diferit sau chiar într-o instituție diferită. Pentru a schimba percepția că mobilitatea orizontală este utilizată ca „pedeapsă” pentru personal, este necesară o mai mare transparență și previzibilitate cu privire la modul, momentul și scopul în care este utilizată mobilitatea orizontală. Un proces echitabil ar trebui să includă o legătură mai clară între mobilitatea orizontală, dezvoltarea competențelor și evoluția carierei. De exemplu, pentru a spori transparența și a încuraja candidații corespunzători să utilizeze programe de mobilitate internă în scopuri de dezvoltare, informațiile privind toate posturile vacante temporare din administrația publică ar trebui să fie ușor accesibile angajaților din administrația publică. În plus, promovarea și încurajarea în mod deschis a acestor procese și oportunități de mobilitate internă de către conducerea instituțională ar transmite un semnal puternic personalului că acestea sunt instrumente viabile de dezvoltare.

125. Deși relațiile și discuțiile informale continue între conducere și angajați sunt mai importante decât procedurile formale, managerii și personalul pot fi, de asemenea, încurajați să participe la o discuție mai orientată către dezvoltare, în cadrul ciclului anual de evaluare/management al performanțelor. După cum s-a menționat, un mediu „sigur” pentru învățare necesită un echilibru foarte atent între cântărirea momentului când este cazul pentru stimulente „dure” (extrinseci), în special pentru sancțiuni pentru performanță slabă (care pot genera teamă și rezistență), și a momentului când trebuie folosite stimulente „soft”, cum ar fi feedback-ul orientat spre dezvoltare sau îmbunătățire. O modalitate de a face acest lucru este de a concentra **discuția din timpul anului** asupra factorilor din urmă, mai degrabă decât asupra celor dintâi, și anume de a verifica doar progresele înregistrate de personal în îndeplinirea obiectivelor lor, ca modalitate de identificare a blocajelor și a nevoilor lor de sprijin și orientare, menținând în același timp accentul feedbackului din partea managerului pe oportunitățile de creștere și dezvoltare. În cazul în care sunt legate de criteriile de alocare a sporurilor de performanță, aceste verificări s-ar putea concentra asupra unor realizări speciale, consolidând astfel și mai mult conotația pozitivă, și nu pe cea negativă, atât a discuției privind performanța, cât și a „premiului de excelență”.

126. După cum s-a menționat, oportunitățile de evoluție în carieră transparente și meritocratice nu sunt doar o modalitate de a motiva performanța (principiul 5), ci și o modalitate de a asigura oportunități de dezvoltare adecvate pentru cei cu potențial ridicat și de a plasa persoanele potrivite în posturile potrivite, pe baza aptitudinilor și competențelor demonstrate. După cum se arată în Diagnosticul Inițial, oportunitățile de promovare sunt puține, în parte din cauza avansării rapide în grad profesional la nivelul de execuție și, în parte, din cauza lipsei unui traseu clar al carierei dincolo de aceasta și a oportunităților de promovare la nivel managerial. O mai bună diferențiere a calificativelor de performanță și, eventual, o cotă pentru cele mai înalte calificative, combinate cu condiții mai stricte pentru a fi eligibil pentru promovare în grad profesional și la nivel de conducere (de exemplu, o performanță cel puțin adecvată timp de 3 de ani la rând, din care cel puțin un an de performanță peste medie) pot consolida meritocrația promovării. Pentru a putea beneficia de promovarea la nivel de conducere, candidații nu ar trebui doar să-și fi atins și să-și fi depășit ocazional obiectivele, ci ar trebui să aibă și competențe-cheie superioare standardelor necesare pentru locul lor de muncă actual. Aceste criterii ar trebui să se aplice în mod egal și în cazul promovărilor temporare pe poziții de conducere. La sfârșitul numirii temporare, titularii de post ar trebui să facă obiectul unei evaluări riguroase a performanțelor și competențelor în raport cu standardele așteptate de la managerii de nivelul respectiv. Astfel, se poate identifica o rezervă de talente cu potențial de conducere care ar putea avansa către funcții de conducere de nivel superior prin concursuri de promovare.

127. Stabilirea unor mijloace transparente și constructive de abordare a performanței slabe este un factor la fel de important pentru a facilita performanța și angajamentul personalului. Acest lucru ar trebui să înceapă în etapa de recrutare, prin introducerea perioadelor de probă pentru toți angajații noi, inclusiv pentru posturile de conducere - nu numai pentru debutanți, așa cum este în prezent. Pentru a adresa performanța slabă, primul pas este acela de a încerca să îi identifiți rădăcinile – fie lipsa motivației, lipsa capacității sau lipsa resurselor necesare pentru a lucra în mod adecvat. Performanțele slabe ar trebui remediate eșalonat, cu măsuri și obiective de îmbunătățire a performanțelor stabilite în timp, convenite între personal și manageri, cu sprijin / îndrumare din partea departamentelor de resurse umane (așa cum se practică în alte țări - vezi Anexa 3 , Figura 10 pentru un exemplu din Australia). Deși o astfel de abordare implică un proces mai greoi decât încetarea automată a raportului de serviciu care este prevăzută în prezent (ceea ce rareori se întâmplă în practică), ea oferă mai multe garanții împotriva utilizării abuzive și poate reduce riscul de litigii (datorită unor cerințe mai stricte în materie de probe și participării mai extinse), astfel reducând potențial și rezistența managerilor de a adresa mai consistent performanța slabă a angajaților.

7. Integrarea managementului performanței în practica instituțională

128. Pentru ca managementul performanței să își atingă obiectivele de a contribui la îndrumarea, motivarea și dezvoltarea personalului, scopul și principiile acestuia trebuie internalizate de către liderii și managerii din instituțiile publice și trebuie reconsiderat

de la a fi perceput ca un simplu proces administrativ de resurse umane, la un proces esențial în activitatea instituției. Pentru a realiza acest obiectiv, instituțiile ar trebui să deruleze campanii de comunicare susținute, axate pe scopul și beneficiile abordării propuse a managementului performanței, elaborate de către departamentele de resurse umane și cele de comunicare. Aceste campanii ar trebui diferențiate în funcție de publicul țintă, și anume liderii politici, ÎFP, managerii superiori și tehnici, precum și personalul din afara conducerii. În al doilea rând, pentru a da o nouă identitate managementului performanței individuale ca proces organizațional de bază, acesta trebuie corelat mai bine cu alte procese și rutine instituționale de bază, începând cu sistemele instituționale de management al performanței și cu procesul de planificare strategică și operațională. Responsabilitățile pentru realizarea obiectivelor organizaționale trebuie să fie trasabile pentru fiecare departament individual din instituție (cel puțin la nivelul direcțiilor), pentru a asigura linii clare de responsabilitate pentru conducătorii lor. Aceste responsabilități ar trebui să se reflecte în planul anual de activitate și, în mod ideal, în planurile strategice instituționale sau similare (a se vedea, de asemenea, principiile 1 și 2). În al treilea rând, pentru a îmbunătăți disponibilitatea datelor, atât pentru evaluarea performanțelor individuale, cât și pentru evaluarea performanței instituționale și a eficacității sistemului de management al performanței în sine, sistemele de management al informațiilor instituționale vor trebui digitalizate și îmbunătățite în continuare (principiul 4). În cele din urmă, și în mod evident, legătura dintre evaluarea performanței și alte procese MRU va trebui consolidată. În secțiunile de mai sus au fost propuse diferite măsuri în acest scop. Anexa 3 prezintă un rezumat al principiilor cheie ale managementului performanței, al măsurilor și intervențiilor propuse în materie de management al performanței, precum și al schimbărilor adiționale necesare la nivel organizațional și de politici publice. Restul acestei secțiuni prezintă în detaliu măsurile suplimentare necesare pentru a integra managementul performanței în cadrul instituțiilor publice.

129. În cadrul instituțiilor, departamentele de resurse umane pot juca un rol mai amplu de partener strategic, de supervizare și de sprijin în managementul performanței. Pentru ca departamentele de resurse umane să se implice mai mult în consolidarea și adaptarea managementului performanței la nevoile instituției lor, acestea au nevoie de (i) sprijin puternic din partea conducerii instituției, (ii) o cooperare sporită cu structurile de control și consultative, cum ar fi auditul intern, controlul managerial intern și comisiile paritare și (iii) creșterea capacității de analiză a datelor, de elaborare de strategii de resurse umane și de juca un rol de îndrumători pentru manageri și personal în ceea ce privește managementul performanței. Printre aspectele legate de managementul performanței, în privința cărora departamentele de resurse umane ar trebui să joace un rol mai activ se numără:

- a. **Supervizarea, îndrumarea și asistența acordată personalului și managerilor în ceea ce privește utilizarea sistemului de management al performanței.** Departamentele de resurse umane ar trebui să acționeze ca primul nivel de verificare a calității exercițiului de evaluare a performanțelor. De exemplu, acestea ar trebui să centralizeze calificativele de performanță, să analizeze distribuția lor și să auditeze eșantioane ale formularelor de evaluare a performanței pentru a evalua calitatea acestora și conformitatea acestora cu

îndrumările emise, în special în ceea ce privește gradul de aliniere a obiectivelor personalului la obiectivele instituționale și cât de bine motivează managerii calificativele pe care le acordă personalului lor. Departamentele de resurse umane ar trebui, de asemenea, să devină un centru de expertiză pentru personalul care are întrebări și plângeri cu privire la acest proces. În plus, departamentele de resurse umane ar trebui să aibă un rol principal în pregătirea, coordonarea și moderarea activităților de calibrare, precum și în medierea dintre personal și manageri atunci când există dezacorduri cu privire la o evaluare a performanțelor. Un alt rol principal l-ar avea și în sprijinirea personalului și a managerilor acestora în elaborarea planurilor de îmbunătățire a performanțelor și în identificarea opțiunilor de dezvoltare a carierei. O implicare mai strictă a departamentelor de resurse umane în asigurarea calității evaluărilor de performanță ar include retrimiteră evaluărilor de performanță incomplete la evaluatori și transmiterea de feedback negativ superiorilor ierarhici ai acestora, cu scopul de a fi inclus în evaluarea de performanță a celor din urmă.

b. Dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de management al performanței.

- i. Departamentele de resurse umane sunt cele mai în măsură să fie responsabile de consultări cu personalul cu privire la modul de îmbunătățire a sistemului de management al performanței și de adaptare a acestuia la nevoile instituției.** De exemplu, departamentele de resurse umane ar putea modera focus grupuri periodice cu diferite categorii de personal (de exemplu, cadre superioare de conducere, manageri tehnici și personal de execuție), în special în urma unui ciclu de evaluare a performanțelor. Pe deasupra, ca parte a procesului de consultare a personalului, comisiile paritare ar trebui să aibă un rol mai important, ca platformă de dezbateră și de rafinare a posibilelor recomandări, înainte de a le prezenta spre aprobare grupului de management. Alte măsuri includ introducerea și utilizarea sondajelor privind angajamentul personalului, care, după cum se afirmă în Diagnosticul Inițial, sunt esențiale pentru îmbunătățirea informațiilor disponibile pentru MRU strategic în cadrul instituției și în cadrul administrației publice în sens mai larg. Totuși, este necesară o capacitate operațională și analitică semnificativă pentru a elabora și a aplica un sondaj privind implicarea personalului, coordonat de la nivel central, și pentru a prelucra informațiile colectate în recomandări decizionale aplicabile. În plus, o cultură instituțională deschisă, precum și o conducere angajată în mod vizibil în schimbare, sunt condiții prealabile pentru a se asigura că personalul oferă răspunsuri sincere și valide și că rezultatele sunt integrate în procesul decizional. Astfel, introducerea unor sondaje privind angajamentul în toate instituțiile ar trebui considerată o măsură de reformă pe termen mediu și lung. Pe termen scurt, departamentele de resurse umane ar putea pilota sondaje simplificate (sondaje rapide), utilizând instrumente generice de

sondaj, disponibile online gratuit (de exemplu SurveyMonkey, Google Forms, etc.), care vizează domenii tematice specifice sau indicatori cheie precum cei propuși în Tabelul 5 de mai jos. În mod ideal, acest lucru ar trebui să se realizeze în primul rând în cadrul instituțiilor de mare capacitate în care există un sprijin puternic din partea conducerii. Odată ce utilitatea lor în documentarea principalelor decizii instituționale și proceselor de RU este demonstrată, astfel de sondaje pot fi rafinate și extinse în continuare către un set mai larg de instituții. În mod alternativ, acestea ar putea fi desfășurate de la nivel central, pentru a asigura o mai mare coerență și comparabilitate între instituții. Pentru a permite ANFP să-și consolideze capacitatea de a elabora și conduce sondaje la scară largă, agenția ar trebui să fie implicată activ în pilotarea sondajelor menționate anterior în instituții selectate.

- ii. **Pentru a monitoriza și a evalua buna funcționare a sistemului de management al performanței, departamentele de resurse umane ar putea colecta, urmări și analiza un set de indicatori-cheie privind eficacitatea sistemului de management al performanței și ar putea discuta constatările cu principalii factori instituționali interesați pentru a identifica provocările și oportunitățile de îmbunătățire.** Pe baza Diagnosticului Inițial, elaborat în temeiul prezentului RAS, precum și a raportului conex privind stimularea financiară a performanței în administrația publică din România, Tabelul 5 de mai jos prezintă o listă cuprinzătoare a acestor indicatori. Acești indicatori ar trebui integrați progresiv în procesul de monitorizare, în funcție de stadiul de implementare a sistemului propus de management al performanței și de îmbunătățirile corespunzătoare în ceea ce privește colectarea și disponibilitatea datelor. Pe termen lung, acești indicatori, agregați la nivelul fiecărei instituții, ar putea fi centralizați de către ANFP pentru a compara instituțiile între ele cu privire la modul în care utilizează efectiv sistemul de management al performanței individuale.

Tabelul 5: Posibili indicatori-cheie de performanță pentru a evalua și urmări în timp performanța sistemului de management al performanței

| Date administrative | Sondaje în rândul personalului |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuția calificativelor de performanță din fiecare categorie ➤ % de echivalent normă întregă (ENI) când angajații sunt în concediu medical în fiecare an din numărul total de ENI, pe departament²²⁶ | <p>Pentru manageri</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 |

²²⁶ Cum se arată în 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."

-
- Nr. total și % din contestațiile la evaluarea performanței, în fiecare etapă a contestațiilor, din numărul total de rapoarte de evaluare a performanței depuse
 - Numărul 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
 - % 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 departamentul RU care sunt completate integral (inclusiv motivarea calificativelor)
 - Media valorii premiului de stimulare financiară a performanței pe fiecare nivel managerial
 - % din acești indicatori pe care instituția îi colectează și îi urmărește timp de cel puțin 2 ani consecutivi²²⁷
- 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 departamentelor
 - 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
 - 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 departamentului lor monitorizează, urmărește și comunică personalului obiectivele anuale specifice ale departamentului
 - 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)
-

²²⁷ Indicator util în special pentru ANFP sau pentru alte instituții MRU cheie care trebuie să urmărească progresele înregistrate în implementarea aspectelor legate de reforma managementului performanței sau eficacitatea sistemelor de management al performanței în instituțiile publice

-
- 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)
-

130. În calitate de organism central al MRU, ANFP ar trebui să devină actorul central în sprijinirea și supervizarea implementării și utilizării cadrului de management al performanței personalului din administrația publică, în special dacă se urmărește opțiunea de a plasa ANFP la centrul guvernului²²⁸. În prezent, ANFP are mandatul de a dezvolta cadrul juridic și de reglementare pentru sistemul de management al performanței pentru funcționarii publici și de a oferi sprijin metodologic instituțiilor cu privire la modul de utilizare a acestuia. În principiu, agenția ar putea oferi cursuri de formare și consiliere pentru departamentele de resurse umane cu privire la modul de implementare și monitorizare a noului sistem de management al performanței. Totuși, va trebui mai întâi să dezvolte o capacitate adecvată în acest sens, adică să se asigure că dispune de posturi și de personal cu atribuții clare, specializat în managementul performanței și în formarea aferentă. În plus, în prezent, nu dispune de instrumentele necesare pentru a monitoriza și evalua în mod proactiv modul în care instituțiile aplică sistemul la nivel intern. Pentru ca ANFP să își îmbunătățească supravegherea sistemului și capacitatea de a elabora politici bazate pe date concrete privind managementul performanței, un prim pas ar fi ca instituțiile publice să înceapă colectarea unui subset predefinit din indicatorii enumerați mai sus și să îi raporteze periodic către ANFP. Faptul că departamentele de resurse umane din instituțiile care angajează funcționari publici dispun deja de canale clare de comunicare cu ANFP facilitează în mod considerabil această raportare. În cele din urmă, analizarea indicatorilor ar permite ANFP să identifice instituțiile care necesită sprijin pentru punerea în aplicare a cadrului de management al performanței, precum și instituțiile care se pot constitui în modele care împărtășesc bunele lor practici.

131. Tabelul 6 de mai jos oferă o imagine de ansamblu a responsabilităților instituționale în ceea ce privește orientarea și implementarea agendei de management al performanței. Pe termen scurt, ANFP ar trebui să își integreze activitatea privind managementul performanței în cadrul Consiliului RU (cum se descrie în Diagnosticul Inițial), pentru a orienta în mod eficient punerea în aplicare a reformei în cadrul administrației publice. O provocare suplimentară este aceea că mandatul ANFP este limitat la funcționarii publici, în timp ce sistemele de management al performanței din cadrul instituțiilor acoperă întreaga forță de muncă a instituției, adică inclusiv personalul contractual²²⁹. Pe termen scurt, Consiliul RU ar putea furniza orientări generale la nivel politic privind managementul performanței și pentru instituțiile care angajează personal contractual și ar putea acționa

²²⁸ Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Diagnostic inițial privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

²²⁹ În conformitate cu Codul Administrativ din iulie 2019, art 406, instituțiile publice trebuie să transforme, după caz, pozițiile contractuale în funcții publice. Totuși, acest lucru va afecta probabil doar un număr limitat de poziții.

ca un forum în cadrul căruia pot fi discutate progresele și provocările legate de implementarea reformei în materie de management al performanței. Cu toate acestea, Consiliul nu are mandatul sau capacitatea de a se implica mai mult în sprijinirea și supervizarea modului în care instituțiile publice pun în aplicare noul sistem de management al performanței. Pe termen mediu și lung, pentru a aborda această provocare și pentru a asigura că managementul performanței personalului contractual se bazează pe standarde și procese similare, va fi necesar să se încredințeze unei singure instituții un mandat privind politica de MRU pentru personalul din administrația publică, așa cum s-a propus în Diagnosticul Inițial și recomandările de politici aferente ²³⁰.

Tabelul 6: Propunere de cartografiere a rolurilor instituționale pentru sistemul de management al performanței în administrația publică centrală

| Actor | Rolul prevăzut |
|--|---|
| Secretariatul General al Guvernului (SGG) | <p>Rolul de orientare</p> <p>Aliniază agenda de management al performanței la prioritățile mai ample ale guvernului de îmbunătățire a performanței instituționale</p> <p>Se asigură că liderii instituțiilor administrației publice centrale sunt angajați să respecte agenda de management al performanței</p> <p>Rapoartază Consiliului RU cu privire la nivelul administrației publice centrale în implementarea cadrului de management al performanței</p> |
| ANFP (ideal mutată la centrul guvernului) | <p>Coordonator metodologic și rol de supraveghere</p> <p>Redactează cadrul strategic, procedural și juridic pentru sistemul de management al performanței</p> <p>Oferă orientări metodologice instituțiilor pentru a pune în aplicare și a operaționaliza sistemul de management al performanței;</p> <p>Monitorizează implementarea și utilizarea sistemului de management al performanței în cadrul instituțiilor din cadrul administrației publice;</p> |
| Consiliul RU | <p>Rol de consilier strategic</p> <p>Controlul ex-ante al proiectelor de legislație și al strategiilor privind managementul performanței în administrația publică centrală</p> <p>Asigură asumarea colectivă a responsabilității politice și definește responsabilitățile instituționale individuale pentru sistemul de management al performanței</p> |
| Grupurile de management din ministerele de resort | <p>Rolul de livrare operațională</p> <p>Atribuie și aplică responsabilitățile secretarului general și conducerii departamentului RU pentru atingerea obiectivelor operaționale ale agendei de management al performanței.</p> |

²³⁰ Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Diagnostic Inițial privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

- 132. Instituțiile existente cu mandate de supraveghere a cadrului de management al performanței ar trebui să își delimiteze mai clar rolurile specifice și ar trebui să se coordoneze mai strâns pentru a evita raportarea paralelă și duplicarea activităților.** Acest lucru este relevant în special pentru SGG-DCIMRI și ANFP. În timp ce ANFP definește cadrul juridic și poate emite orientări privind managementul performanței, SGG-DCIMRI are avantajul de a avea o prezență în instituții prin intermediul compartimentelor de control intern, prin care colectează date anuale de la toți ordonatorii principali de credite bugetare cu privire la respectarea cerințelor procedurale, inclusiv cele legate de managementul performanței personalului (Standard 7 – monitorizarea performanței). Pe viitor, va fi important să se asigure că activitățile de monitorizare ale DCIMRI sunt bine corelate cu noul cadru de management al performanței și constatările acestora sunt agregate de o structură decizională unică, ce poate emite recomandări cuprinzătoare privind modul de îmbunătățire a funcționării sistemelor de management al performanței personalului din instituții (în contextul actual, Consiliul RU).
- 133. Principiile de succes definite în prezentul document ar putea fi utilizate ca instrument de diagnosticare și monitorizare a calității sistemelor de management al performanței personalului din cadrul instituțiilor.** Acest lucru poate fi realizat pe termen scurt și mediu prin includerea principiilor în orientările privind managementul performanței emise de ANFP, precum și în standardele de management interne care vizează sistemele individuale de management al performanței (în special standardul 7-performanțele de monitorizare)²³¹. Atât orientările, cât și standardele ar trebui să transpună principiile de mai sus în cerințe specifice pe care instituțiile trebuie să le îndeplinească pentru a se conforma noului sistem de management al performanței, inclusiv măsurile propuse în prezentul document (de exemplu, aplicarea cotelor pentru calificativele înalte de performanță, desfășurarea de reuniuni de calibrare pentru calificative, organizarea de cursuri periodice pentru manageri, consultări periodice cu personalul, utilizarea planurilor de îmbunătățire a performanței, colectarea indicatorilor-cheie privind implementarea și performanța sistemului de management al performanței etc.)²³². Compartimentele de CMI sau personalul responsabil din cadrul instituțiilor²³³ și SGG-DCIMRI ar putea astfel monitoriza și urmări modul în care instituțiile implementează și utilizează cadrul de management al performanței, iar SGG ar putea, de asemenea, să își împărtășească și să discute constatările cu ANFP și cu alte părți interesate MRU din cadrul Consiliului RU, în

²³¹ Cum se procedează, de exemplu, în Guvernul Federal al SUA, de către Oficiul de Administrare a Personalului, organismul central al MRU pentru Guvernul Federal al SUA, a se vedea <https://www.opm.gov/services-for-agencies/performance-management/performance-appraisals/#url=Appraisal-System-Evaluation>

²³² În mod similar, ghidurile relevante, de exemplu cele privind auditul intern al sistemelor de management al performanței, pot fi actualizate pentru a reflecta mai bine principiile de mai sus. A se vedea, de exemplu, http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/audit/Ghidpregprof_08052014.pdf

²³³ În cazul în care funcțiile de control intern managerial și de audit intern sunt fuzionate/asimilate, cum se propune în Rezultatul 3 *Cadrul de Competențe* din prezentul RAS, atunci aceste responsabilități ar trebui transferate structurilor de audit intern. În practică, acest lucru înseamnă că auditul sistemelor de management al performanței în cadrul unei anumite instituții se va desfășura mai rar. Va fi esențial să se asigure că rezultatele acestor audituri sunt împărtășite cu instituțiile MRU relevante și organismele de coordonare competente (ANFP, SGG, MMPS, Consiliul RU), astfel încât acestea să poată servi drept bază pentru evaluarea și dezvoltarea în continuare a sistemelor de management al performanței.

cazul în care deține un sediu și acționează ca secretariat²³⁴. Acest lucru ar garanta difuzarea constatrilor privind managementul performanței în administrația publică către toate părțile interesate relevante și că cele mai bune practici sunt identificate public și evidențiate prin raportul anual al Consiliului RU. Pe termen lung, pentru a reduce costurile de tranzacție și de coordonare, toate responsabilitățile legate de elaborarea, introducerea și supravegherea (atât în ceea ce privește respectarea reglementărilor legale, cât și obținerea rezultatelor preconizate) sistemului de management al performanței personalului din instituții ar trebui să fie plasate într-un singur organism central, specializat în MRU (în prezent, ANFP).

Concluzii și pașii următori

134. Secțiunile de mai sus au oferit o serie de recomandări pentru integrarea factorilor de succes ai managementului eficient al performanței în sistemul românesc de management al performanței. Printre măsurile esențiale se numără:

- **Să se consolideze regimul de management al performanței pentru ÎFP** ²³⁵ prin: (i) asigurarea unei legături clare între performanțele individuale și obiectivele instituționale, precum și evaluarea explicită a competențelor și obiectivelor de conducere și de administrare (a se vedea, de asemenea, Anexa 1 pentru formularul propus); (ii) modificarea componenței și a conducerii comisiei de evaluare externă pentru ÎFP; și (iii) extinderea bazei de dovezi pentru evaluarea performanței ÎFP. Pentru aceștia din urmă, comisia ar trebui să poată efectua interviuri țintite relevante pentru evaluare, să obțină documentație și date suplimentare pentru evaluarea realizărilor cheie ale ÎFP evaluat și să încorporeze feedback-ul din mai multe surse în evaluare (de exemplu, sondajele personalului pe termen mediu).
- Actualizarea **formularului de evaluare a performanței** pentru toți funcționarii publici pentru a include o scară de notare echilibrată (având ca reper punctul de mijloc al scării, adică performanță adecvată), pentru a concentra notarea și discuția asupra celor mai importante obiective ale personalului, pentru a oferi mai mult loc pentru motivare și pentru a permite o legătură mai clară între competențe și performanță. Introducerea calibrării ex-post a calificativelor pentru a asigura o mai bună comparabilitate și diferențiere între calificative/note.

²³⁴ În conformitate cu Legea nr. 69/2019 privind înființarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică

²³⁵ În cazul în care cadrele superioare de conducere (directori generali și echivalentul acestora) sunt realocate într-un orizont mediu de timp în categoria ÎFP, după cum se recomandă în Rezultatul 3 „Cadrul de competențe. Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România”, acest regim va fi extins și la aceștia. Între timp, evaluarea cadrelor superioare de conducere ar trebui să includă unele elemente similare celor propuse pentru ÎFP, în special o legătură mai clară cu obiectivele instituționale, evaluarea obligatorie a rezultatelor și competențelor de conducere, și utilizarea unei game mai largi de informații pentru evaluare, cum ar fi feedback-ul personalului și al colegilor. A se vedea, de asemenea, Anexa 1 privind formularele de evaluare propuse pentru managerii de nivel superior, mediu și tehnic.

- Introducerea **mai multor oportunități de reflecție și de discutare a performanței**, inclusiv prin solicitarea autoevaluării, precum și discuțiilor formale pe parcursul anului între manageri și personal, axate pe (i) realizări deosebite, (ii) progrese în atingerea obiectivelor și (iii) identificarea nevoilor de dezvoltare și a mijloacelor de satisfacere a acestora.
- **Să se investească în formarea managerilor pentru managementul performanței și în competențele de management al persoanelor.** Pe termen scurt, ca prioritate majoră, managerii trebuie formați în ceea ce privește modul de definire și evaluare a obiectivelor de performanță pentru personalul lor (formare pentru cadrul de referință) și cum să măsoare și să evalueze performanța în mod obiectiv (formare asupra erorilor de judecată inconștiente). Investițiile cu prioritate ridicată ar trebui să acopere, de asemenea, formarea managerilor în ceea ce privește furnizarea de feedback și îndrumarea personalului lor. Pe termen mediu, instituțiile ar trebui să elaboreze și să pună în aplicare **un program structurat și continuu de învățare și dezvoltare pentru manageri, care se concentrează pe managementul performanței și pe competențele de „management al persoanelor”**.
- Să se investească într-o mai bună înțelegere și promovare mai atentă a **motivației și angajamentului personalului**. Aceasta include pilotarea și extinderea utilizării sondajelor privind angajamentul personalului, împreună sau separat de evaluarea de 360 sau 180 de grade a managerilor. Aceasta include, de asemenea, utilizarea unei combinații de instrumente pentru motivarea personalului și recompensarea performanțelor, de la recunoașterea socială la mobilitate și îmbogățirea conținutului locului de muncă. **Stimularea financiară a performanței** ar trebui să fie doar unul dintre ele, nu cel principal, și ar trebui să fie condiționată de stabilirea unor procese transparente, echitabile și eficiente de către instituțiile care doresc să o acorde. În cazul în care se aplică stimularea financiară a performanței, premiul de excelență acordat pe parcursul anului ar trebui să fie prioritar, cum se recomandă în raportul conex privind stimularea financiară a performanței, deoarece legarea prea strânsă a bonusului de calificativul anual de performanță necesită mai întâi consolidarea măsurării performanței globale și introducerea de cote pentru cele mai înalte calificative;
- Revizuirea **politicii de management al carierei** pentru a consolida stimulentele pentru performanță ridicată și pentru a oferi mai multe oportunități de dezvoltare. În acest scop, promovările ar trebui să fie condiționate de performanțele dovedite – inclusiv promovările temporare, care ar trebui să poată fi permise numai dintr-o poziție ierarhică în cea imediat superioară; mobilitatea orizontală ar trebui să fie legată de dezvoltarea competențelor; ar trebui introduse perioade de probă pentru toți angajații noi; și ar trebui adoptată o abordare eșalonată pentru a adresa performanțele slabe. Astfel de măsuri, alături de consolidarea competențelor de management de oameni ale personalului de conducere, încurajarea acordării mai frecvente de feedback și de îndrumare (coaching) și, de asemenea, oferirea de oportunități de învățare și dezvoltare mai numeroase și mai bune pentru personal, vor contribui la promovarea și consacrarea unei abordări mai orientate către

dezvoltare în abordarea generală a managementului performanței în administrația publică românească.

135. Adoptarea și implementarea măsurilor de mai sus necesită o combinație de instrumente cu grade diferite de complexitate. Modificarea formularului de evaluare a performanței, precum și modificarea cadrului de carieră și a regimului de management al performanței pentru ÎFP vor necesita modificări în **legislația primară**, ceea ce ar putea fi valabil și pentru cote pentru calificativele mari. Elaborarea și implementarea unui program de învățare și dezvoltare privind managementul performanței și managementul persoanelor necesită **o abordare programatică** care include conceptualizarea pertinentă a programului, precum și un sediu instituțional adecvat și o finanțare susținută pentru a o putea pilota și derula în întreaga administrație. Auto-evaluarea, discuțiile din timpul anului și calibrarea /notelor ar putea fi efectuate, de asemenea, ca un prim pas fără modificări legislative, prin modificarea procedurilor instituționale interne. ANFP ar putea elabora ghiduri și recomandări cu privire la modul în care se poate realiza acest lucru, iar aceste elemente ar putea fi încorporate în standardele de control intern managerial. Același lucru este valabil și pentru stimularea financiară a performanței, unde MMPS poate emite orientări și recomandări de aplicare. Pentru a asigura o aplicare sistematică și echitabilă în toate instituțiile, cele mai importante măsuri ale pachetului de reformă ar trebui, până la urmă, să fie reglementate prin legislație (în special în ceea ce privește calibrarea, cotele, dacă sunt utilizate, și modalitățile de stimulare financiară a performanței).

136. Reformarea sistemului de management al performanței se confruntă cu provocări și prezintă riscuri care trebuie abordate cu atenție. În primul rând, atât acordul politic la nivel înalt, cât și acordul managerilor și personalului din toate instituțiile publice vor fi esențiale pentru a garanta că managementul performanței nu rămâne un exercițiu pur formal. O amplă campanie de comunicare și de consultare ar trebui să fie primul pas pentru a da un impuls reformei²³⁶. În centrul său ar trebui să se pună accentul pe beneficiile unei mai bune gestionări a performanței – pentru instituțiile publice și cetățeni, pentru manageri și personalul însuși. Având în vedere că măsurile pot impune costuri suplimentare instituțiilor, managerilor și personalului, o mai bună înțelegere a beneficiilor programului poate contribui în mod substanțial la asigurarea acordului necesar și la încorporarea managementului performanței în cultura și practica instituțională. Așa cum se arată în **Caseta 1** din Capitolul 1, calitatea managementului este asociată cu o productivitate mai mare în întreprinderi, școli, spitale și administrații publice. O gestionare eficace a performanței asigură nu numai o productivitate mai mare, ci și o motivație și un angajament sporit semnificativ din partea personalului – după cum reiese nu numai din cercetarea internațională, ci și din sondajul din 2019-2020 derulat în cadrul administrației publice din România.

137. În al doilea rând, modificările propuse cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici de execuție riscă să aibă un impact limitat fără modificări

²³⁶ Un plan detaliat de implicare a părților interesate pentru reforma managementului performanței va fi detaliat în cadrul Rezultatului 5 din RAS MRU: Foaie de parcurs propusă pentru introducerea treptată a unor instrumente alternative de evaluare a performanțelor. Acest plan va fi sprijinit de o strategie de implicare a părților interesate la nivel înalt pentru reforma mai amplă a MRU, care va fi elaborată în cadrul Rezultatului 6 al RAS MRU.

corespunzătoare ale elementelor fundamentale ale sistemului în ansamblu care să asigure oportunități mai bune de carieră și dezvoltare pentru personalul talentat și fără a capacita managerii să își orienteze, motiveze și dezvolte personalul mai bine. Aceste schimbări ar trebui să se concentreze pe managementul carierei, pe limitarea numirilor temporare în posturi de ÎFP și funcții de conducere superioară și condiționarea lor de performanțe, așa cum se propune și în alte livrabile ale acestui RAS (a se vedea Caseta 17 de mai jos), precum și pe consolidarea în ansamblu a cadrului de management al performanței pentru aceste din urmă categorii. O altă componentă necesară este elaborarea unui program structurat mai larg de învățare și dezvoltare pentru manageri, care se concentrează pe managementul oamenilor, inclusiv pe diferitele aspecte ale managementului performanței.

Caseta 17: O abordare cuprinzătoare pentru reducerea prevalenței numirilor temporare în funcții de conducere

Modificările recomandate pentru sistemul de management al performanței vor avea un impact limitat în absența unor măsuri de restricționare drastică a utilizării discreționare a numirilor temporare în posturi de ÎFP și în posturi de conducere. Astfel de măsuri vor trebui să se extindă, în mod coerent și la alte funcții de MRU, inclusiv recrutarea, planificarea forței de muncă și promovarea. Având în vedere cele de mai sus, recomandările formulate în livrabilul prezent fac parte dintr-un set mai larg de măsuri propuse de RAS MRU pentru a sprijini administrația publică din România în reducerea progresivă a utilizării numirilor temporare în funcții de conducere.

Un prim pas în această direcție ar fi limitarea duratei și frecvenței numirilor temporare și limitarea proporției de posturi eligibile pentru numirea temporară, după cum se recomandă în Rezultatul 4 „Sistemul de recrutare” din prezentul RAS MRU. În cadrul procesului de recrutare propus, cel puțin 60% din totalul posturilor de ÎFP și de conducere ocupate prin numiri temporare ar fi prioritare pentru scoaterea la concurs în următorii trei ani, în cadrul primului plan național multianual de recrutare. Numirile temporare pentru posturile eligibile rămase ar fi limitate la un total de șase luni (cu posibilitatea unei singure prelungiri), după ce funcția a fost vacantată de către o persoană desemnată prin concurs.

În plus, în cadrul noului model de recrutare, planificarea forței de muncă ar impune instituțiilor să detecteze pozițiile de conducere care se preconizează că vor deveni temporar vacante pentru perioade mai lungi (de exemplu, din cauza concediului de maternitate, a pensionării). Acest lucru ar oferi un semnal suficient instituțiilor pentru a putea ocupa funcția printr-un proces de recrutare/promovare normal.

În afară de aceasta, criteriile de eligibilitate pentru numirea temporară în funcțiile de ÎFP și de conducere superioară ar trebui să fie mai riguroase, precum permiterea promovărilor temporare numai în poziția ierarhică superioară imediată, condiționată de rezultatele obținute și competențele demonstrate, documentate în evaluarea anuală a performanțelor.

De exemplu, aceste numiri ar trebui să fie condiționate de (i) o performanță adecvată în ultimii trei ani (cel puțin), (ii) un calificativ de performanță cel puțin peste medie pentru atingerea obiectivelor din ultimii 3 ani, măsurată prin sistemul de management al performanței propus recent; și (iii) cel puțin unele competențe-cheie dovedite peste medie, care sunt relevante pentru nivelul managerial, în aceeași perioadă.

Totuși, experiența actuală evidențiază faptul că aplicarea acestor norme va fi problematică²³⁷. Astfel, ar trebui consolidată și supravegherea modului în care aceste norme sunt respectate în instituțiile publice. Structura de guvernantă a sistemului de management al performanței propusă în cadrul prezentului raport (a se vedea Tabelul 6 de mai sus și principiul 7 în recomandărilor din Capitolul 4) poate contribui la consolidarea rolului ANFP și SGG în sprijinirea instituțiilor în vederea operaționalizării eficiente a noului sistem de management al performanței.

138. În al treilea rând, o secvențiere adecvată a reformelor, care include mai întâi pilotarea și evaluarea elementelor cheie ale sistemului într-un set de instituții, însoțită de consultări ample cu personalul, este esențială pentru sustenabilitatea modificărilor propuse. De exemplu, pilotarea ar putea include abordări diferite ale formării (de exemplu, instruire cu privire la cadrul de referință), calibrării, campionatelor de inovații și sondajelor în rândul angajaților. Concluziile obținute în urma pilotării pot fi utilizate pentru a perfecționa în continuare aceste instrumente înainte de a le pune în aplicare în întreaga administrație publică. Acest lucru este și mai important pentru măsurile de reformă cu implicații „dure” (cum ar fi introducerea cotei pentru calificativele de performanță superioare sau SFP), care pot genera mai multă rezistență. De exemplu, în timp ce o majoritate relativă a personalului își dorește calificative de performanță mai realiste și mai diferențiate (40% au ales această opțiune din unsprezece răspunsuri posibile), majoritatea covârșitoare este împotriva introducerii distribuirilor forțate sau a cotelor pentru calificativele de performanță (doar 4% au ales această opțiune). Deși este dificil să se realizeze prima în lipsa acesteia din urmă, pilotarea calibrării ex-post a notelor mai întâi, înainte de a decide cu privire la introducerea unei cote (chiar și numai pentru calificativele de vârf) poate indica dacă măsurile „mai blânde”, care să încurajeze managerii să facă o diferențiere mai bună între nivelurile de performanță, pot fi încununuate de succes. Figura 9 de mai jos oferă o prezentare generală a foii de parcurs, care va fi dezvoltată în continuare în cadrul Livrabilului 5.2 din RAS actual.

²³⁷ A se vedea Caseta 9, din Capitolul 3, referitor la procentajul de numiri temporare în posturi de conducere care depășesc perioada permisă legal de 9 luni

Figura 9: Cadru pentru foaia de parcurs propusă pentru implementarea reformei managementului performanței



139. Consolidarea sistemului de management al performanței în administrația publică este un proces continuu, care necesită o conducere hotărâtă și dedicată procesului la nivel central și instituțional, precum și un efort continuu de evaluare a modului de funcționare a sistemului și de găsire a unor modalități de îmbunătățire a acestuia. Indiferent de recomandările alese, adoptarea sa în cadrul instituției va fi condiționată de consultări ample cu părțile interesate relevante în ceea ce privește elaborarea și punerea în aplicare a sistemului, însoțite de sprijinirea managerilor și a personalului în utilizarea instrumentelor și abordărilor propuse pentru managementul performanței. La nivel central, sistemic, aceasta înseamnă că ANFP va trebui să își consolideze capacitățile pentru a juca în mod proactiv un astfel de rol de sprijin și de dezvoltare a politicilor în cadrul sistemului MRU, așa cum s-a subliniat deja în cadrul Diagnosticului Inițial (Rezultatul 1 al RAS MRU). În cadrul instituțiilor, departamentul de resurse umane va trebui să joace un rol similar. Modalitățile de consolidare a capacităților acestora pentru a sprijini punerea în aplicare a reformelor MRU propuse în cadrul prezentului RAS vor fi analizate în continuare și propuse ca parte a Livrabilului 2.4. *Analiza capacității departamentelor de resurse umane din prezentul RAS.*

140. Analiza și recomandările din prezentul raport se concentrează asupra funcționarilor publici din administrația publică centrală și din agențiile subordonate/teritoriale. În practică, instituțiile aplică același proces de management al performanței și aceleași norme

de aplicare și pentru personalul contractual. Din punct de vedere conceptual, se aplică aceleași principii de management al performanței, indiferent de categoria de personal. Concentrarea asupra funcționarilor publici oferă mai întâi posibilitatea de a testa și de a rafina sistemul de management al performanței pentru categoria de personal care joacă un rol principal în instituțiile publice. Cu toate acestea, instituțiile au nevoie de sprijin și de orientări privind managementul performanței, indiferent de categoria de personal pe care îl angajează. Dacă duce la rezultatele scontate, cadrul de management al performanței pentru funcționarii publici poate fi extins pentru a acoperi și personalul contractual. În acest scop, pe termen lung, va fi necesar să se clarifice mandatele instituționale și să se aibă în vedere încredințarea unei singure instituții cu elaborarea de politici, sprijin și supraveghere a politicilor MRU în administrația publică, inclusiv în ceea ce privește managementul performanței, pentru a asigura coerența gestionării personalului din cadrul tuturor instituțiilor.

Anexe

Anexa 1: Formulare propuse pentru elemente cheie ale managementului performanței

Formular de evaluare anuală a ÎFP

Numele titularului de post:

Departamentul:

Funcția:

Numele superiorului ierarhic care evaluează performanța:

Perioada de referință:

În cazul **înalților funcționari publici (ÎFP)**, raportul va fi completat de angajatul evaluat ca o autoevaluare, precum și separat și independent de superiorul ierarhic. Angajatul și superiorul ierarhic trebuie să discute apoi cele două evaluări și să convină asupra uneia comune. Comisia de evaluare externă examinează apoi toate evaluările și decide cu privire la calificativul final. În acest sens, ar trebui să compare performanța ÎFP în poziții similare (de exemplu, secretarii generali cu secretarii generali, prefecții cu prefecții etc.).

PARTEA 1. REZULTATE

Rezultatele ar trebui să includă țintele, indicatorii și o discuție a competențelor legate de următoarele tipuri de obiective:

Rezultatele legate de politici publice: obiective legate de dezvoltarea și punerea în aplicare a politicilor sectoriale cheie în care instituția este implicată sau de care este responsabilă, în cazul în care ÎFP are astfel de atribuții de elaborare a politicilor. Ele ar trebui să fie preluate din programul guvernamental și din Planul Strategic Instituțional sau documente similare. În cazul în care obiectivele bazate pe politici diferă între cele două documente, ambele ar trebui incluse. Deși obiectivele programului guvernamental s-ar putea schimba atunci când se investește un nou guvern, cele ale PSI sau ale unui document strategic similar ar trebui să fie consecvente/stabile. Competențele relevante ar trebui, de asemenea, discutate în legătură cu aceste obiective.

Rezultatele legate de consolidarea capacității instituționale/ conducere și management: obiective legate de consolidarea instituțională și performanța instituțională în ansamblu, corelate cu managementul resurselor umane, managementul financiar și alte responsabilități manageriale care fac parte din mandatul ÎFP. Competențele relevante ar trebui, de asemenea, discutate în legătură cu aceste obiective (competențele manageriale sunt obligatorii).

Alte rezultate cheie: Obiective care reflectă responsabilități/atribuții importante și/sau competențe ale ÎFP care nu se încadrează în cele două categorii de mai sus. Acestea ar trebui să fie doar câteva obiective cruciale - nu este necesară acoperirea fiecărei competențe sau responsabilități a ÎFP.

OPȚIONAL: Ponderi pot fi alocate diferitelor rezultate în etapa de planificare, de comun acord între superior și ÎFP.

Gradul în care angajatul și-a realizat rezultatele este evaluat după cum urmează:

- 1 – nu a fost realizat sau a fost realizat parțial
- 3 - realizat cu succes
- 5- a depășit așteptările

| Rezultatul legat de politici 1 | Indicatori - țintă <i>(La începutul perioadei de analiză: se definește ce înseamnă obiectiv „realizat cu succes” – să se utilizeze indicatori care descriu cantitatea, calitatea, viteza de livrare și eficiența. Se menționează, de asemenea, sursele de date prevăzute pentru evaluarea/măsurarea indicatorului)</i> | Indicatori – realizare efectivă <i>(La sfârșitul perioadei de analiză – se evaluează modul în care performanța reală se compară cu standardele/indicatorii definiți pentru nivelul „realizat cu succes”. De asemenea, se menționează sursele de date utilizate efectiv pentru evaluarea/măsurarea indicatorului)</i> |
|--|--|--|
| Descrierea obiectivului Pondere: Document relevant: <i>trimitere la documentul instituțional sau guvernamental relevant, inclusiv legislație, din care s-a luat acest rezultat sau la care contribuie</i> | Indicatorul țintă 1: Sursa datelor: <i>se menționează documentele sau sursele de date utilizate pentru măsurarea realizării indicatorului</i> Indicatorul țintă 2: Sursă de date: Etc. | Indicatorul 1: Sursa de date: <i>Se menționează documentele sau sursele de date utilizate pentru măsurarea gradului de realizare a indicatorului (ar trebui să fie aceleași ca în coloana din stânga pentru același indicator)</i> Indicatorul 2: Sursă de date: Etc. |
| INSTRUCȚIUNI: Motivarea calificativului În fiecare dintre secțiunile de motivare de mai jos: -> Explicați modul în care a fost îndeplinit obiectivul, utilizând ca referință indicatorii predefiniți. -> Utilizați această secțiune și pentru a explica de ce obiectivele sau indicatorii de performanță au fost revizuiți, dacă este cazul -> Enumerați 2-3 competențe cheie legate de realizarea acestui obiectiv Motivare și calificativ propus de angajatul evaluat: <i>se completează separat de angajatul evaluat înainte de discuțiile privind performanța</i> | | |

Motivare și evaluare propusă de superiorul ierarhic: *se completează separat de superior înainte de discuția privind performanța*

Rezumatul discuției privind performanța:

Competențe cheie relevante:

Motivare și calificativ propus de comisia de evaluare externă: *se completează separat de comisie după examinarea motivației furnizate de ÎFP și de superiorii lor ierarhici, precum și a documentației justificative care să dovedească realizarea indicatorilor.*

[a se adăuga rezultatele și obiectivele suplimentare legate politici, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

| Rezultatul legat de instituție/management 1 | Indicatori - țintă | Indicatori – realizare efectivă |
|---|---|---|
| Descrierea obiectivului: Pondere: Document relevant: | Indicatorul țintă 1: Sursă de date: Indicatorul țintă 2: Sursă de date: Etc. | Indicatorul 1: Sursă de date: Indicatorul 2: Sursă de date: Etc. |
| Calificativul final pentru rezultate (comisia de evaluare) | | |

Motivarea și calificativul propus de angajatul evaluat:

Motivarea și calificativul propus de superiorul ierarhic:

Rezumatul discuției privind performanța:

Competențe cheie relevante:

Motivare și calificativ propus de comisia de evaluare externă:

[a se adăuga rezultatele și obiectivele instituționale/manageriale suplimentare, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

| Alt rezultat cheie 1 | Indicatori - țintă | Indicatori – realizare efectivă |
|---|---|---|
| Descrierea obiectivului: Pondere: Document relevant: | Indicatorul țintă 1: Sursă de date: Indicatorul țintă 2: Sursa de date: Etc. | Indicatorul 1: Sursă de date: Indicatorul 2: Sursa de date: Etc. |
| Calificativul final pentru rezultate (comisia de evaluare) | | |

Motivarea și calificativul propus de angajatul evaluat:

Motivarea și calificativul propus de superiorul ierarhic:

Rezumatul discuției privind performanța:

Competențe cheie relevante:

Motivare și calificativ propus de comisia de evaluare externă:

[a se adăuga alte rezultate și obiective cheie, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

PARTEA 2. COMPETENȚE

Gradul în care angajatul a demonstrat competențele necesare este evaluat după cum urmează:

- 1- Competențe demonstrate în mod inconsecvent la nivelul necesar
- 3- Competențe demonstrate în mod consecvent la nivelul necesar
- 5- Competențe demonstrate peste nivelul necesar

Competențele necesare pentru acest post: evaluarea gradului în care ÎFP demonstrează competențele din cadrul grupului de competențe „**abilități manageriale**” și „**leadership**” (așa cum sunt definite în cadrul de competențe) **este obligatorie.**

| | Abilități manageriale | |
|-----------------------------|------------------------------|--|
| | Competență-cheie | Cum a fost demonstrată? |
| Etapă 1: Planificare | Managementul performanței | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> |
| | Dezvoltarea echipei | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> |

| | |
|---|---|
| Etapa 2: analiza | <p>Motivare și calificativ propus de către angajatul evaluat:</p> <p>Evaluatorul să noteze i) calificativul provizoriu pentru fiecare competență cheie; ii) motivare scurtă pentru calificativ; iii) recomandare privind nevoile de îmbunătățire ale angajatului evaluat</p> |
| Etapa 3: verificare de către comisie | <p>Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte): <i>Trebuie să se indice sursele datelor, și anume, sondajul personalului, dacă există, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc</i></p> <p>Calificativul final și motivare succintă de către comisia de evaluare: <i>Trebuie să se explice modul în care evaluarea managerului și feedback-ul primit au contribuit la calificativ.</i></p> |

| Leadership | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|---|--|
| Etapa 1: Planificare | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="width: 30%;">Competențe-cheie</th> <th>Cum a fost demonstrată?</th> </tr> <tr> <td>Generarea angajamentului</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promovarea inovării și inițierea schimbării</td> <td></td> </tr> </table> | Competențe-cheie | Cum a fost demonstrată? | Generarea angajamentului | | Promovarea inovării și inițierea schimbării | |
| | Competențe-cheie | Cum a fost demonstrată? | | | | | |
| | Generarea angajamentului | | | | | | |
| Promovarea inovării și inițierea schimbării | | | | | | | |
| Etapa 2: analiza | <p>Motivare și calificativ propus de către angajatul evaluat:</p> <p>Evaluatorul să noteze i) calificativul provizoriu pentru fiecare competență cheie; ii) motivare scurtă pentru calificativ; iii) recomandare privind nevoile de îmbunătățire ale angajatului evaluat</p> | | | | | | |

| | |
|---|--|
| Etapa 3: verificare de către comisie | <p>Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte): <i>Trebuie să se indice sursele de date, și anume sondajul personalului, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc</i></p> <p>Calificativul final și motivare succintă de către comisia de evaluare: <i>Trebuie să se explice modul în care evaluarea managerului și feedback-ul primit au documentat calificativul.</i></p> |
|---|--|

| Alte competențe cheie selectate | | |
|--|--|---|
| Competențe-cheie | Calificativ propus de către angajatul evaluat <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> | Calificativ propus de la evaluator <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> |
| | | |
| Etc. | | |
| <p>Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte): <i>Trebuie să se indice sursele de date, și anume sondajul personalului, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc</i></p> <p>Calificativul final și motivare succintă de către comisia de evaluare: <i>Trebuie să se explice modul în care evaluarea managerului și feedback-ul primit a documentat calificativul final</i></p> | | |

| |
|--|
| <p>Recomandări din partea comisiei de evaluare privind modul în care se pot dezvolta în continuare competențele necesare pe baza evaluării de mai sus: <i>A se corela cu planul individual de dezvoltare. Competențele sub nivelul dorit ar trebui incluse automat în planul individual de dezvoltare.</i></p> |
|--|

PARTEA 3. CALIFICATIVUL DE PERFORMANȚĂ/EVALUAREA PERFORMANȚEI

| Lista principalelor obiective și responsabilități legate de rezultate (de sus) | Pondere obiectivului (Rezultatele sunt de 60% din calificativul final și competențele 40%) | Calificativ (de sus) |
|--|---|--|
| <i>Obiectiv legat de rezultate</i> | | |
| <i>Obiectiv instituțional/managerial</i> | | |
| <i>Alt obiectiv cheie</i> | | |
| <i>Etc.</i> | | |
| Calificativ pentru obiectivele legate de rezultate | 60% din nota finală | |
| Abilități manageriale | | |
| Leadership | | |
| <i>Alte competențe-cheie</i> | | |
| <i>Etc.</i> | | |
| Calificativ pentru competențele cerute | 40% din nota finală | |
| Evaluarea finală a performanței | 100 % | Suma ponderată a calificativelor de mai sus pentru rezultate și pentru competențe. |

Rețineți: Care sunt consecințele calificativului de performanță?

Performanță inacceptabilă/nesatisfăcătoare (calificativ mai mic de 2): retrogradare sau eliberare din funcția publică

Performanța trebuie îmbunătățită (de la 2 la 2,9): încetează automat numirile temporare, duce la inițierea planului de îmbunătățire a performanței; dacă ÎFP a primit deja un punctaj sub 2 cel puțin o dată în ultimele 3 evaluări de performanță, performanța sa poate fi clasificată doar ca nesatisfăcătoare

Performanță de succes (de la 3 până la 3,9): menținerea situației actuale

Performanță exemplară (peste 4): Eligibil pentru stimularea financiară a performanței, dacă a fost introdusă

PARTEA 4. ACORDUL FINAL

| | |
|---|--|
| <u>Calificativ final dat de comisia de evaluare</u> | |
| <u>Observațiile finale ale Comisiei de evaluare</u> (trebuie să se includă, de asemenea, motivarea revizuirii calificativului, dacă este cazul; și | |

| | |
|--|--|
| <i>confirmarea explicită a faptului că a fost supus calificativul unei calibrări între omologi)</i> | |
| <u>Competențele recomandate a fi incluse în planul individual de dezvoltare</u> | |
| <u>Observații finale și semnarea acordului din partea angajatului (maximum 100 de cuvinte)</u> | |
| <u>Observații finale și semnarea acordului de către managerul responsabil de evaluare (maximum 100 de cuvinte):</u> | |

Formular de evaluare anuală propus pentru directori generali și directori

Numele titularului de post:

Departamentul:

Funcția:

Numele superiorului care evaluează performanța:

Perioada de referință:

PARTEA 1. PREZENTARE GENERALĂ

Obiectivele instituționale pentru anul *introduceți anul*

Obiectivele departamentale pentru anul *introduceți anul*

A se completa de angajatul evaluat ca o autoevaluare, și separat și independent de superiorul ierarhic. Angajatul și superiorul ierarhic trebuie să discute apoi cele două evaluări și să convină asupra celei comune.

PARTEA 2. REZULTATE

Rezultatele ar trebui să includă țintele, indicatorii și o discuție a competențelor legate de următoarele tipuri de obiective:

Rezultatele departamentale cheie: Obiective legate de dezvoltarea și implementarea politicilor și programelor cheie în care departamentul este implicat sau de care este responsabil. A se prelua din planul strategic instituțional și din planul anual de activitate al instituției. În timp ce obiectivele planului anual de activitate 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. Competențele relevante ar trebui, de asemenea, discutate în legătură cu aceste obiective.

Rezultatele legate de consolidarea capacității instituționale/ conducere și management: Obiective legate de îmbunătățirea capacității și a eficacității departamentelor în ceea ce privește managementul resurselor umane, gestiunea financiară și alte responsabilități manageriale care fac parte din mandatul titularului de post. Competențele relevante ar trebui, de asemenea, discutate în legătură cu aceste obiective (competențele manageriale sunt obligatorii).

Alte rezultate cheie: Obiective care reflectă responsabilități/atribuții importante și/sau competențe ale titularului de post care nu se încadrează în cele două categorii de mai sus. Acestea ar trebui să fie doar câteva obiective cruciale (maximum 3) – nu este necesar să se acopere fiecare responsabilitate a titularului de post.

Gradul în care angajatul și-a atins obiectivele este evaluat după cum urmează:

- 1- nu s-a realizat
- 2- realizat parțial
- 3- realizat cu succes
- 4- a depășit așteptările
- 5- rezultate excepționale

| | | |
|--|---|---|
| Rezultatul departamental 1 | Indicatori - țintă (La începutul perioadei de analiză: definiți cum arată obiectivul „realizat cu succes” - utilizați indicatori care descriu cantitatea, calitatea, viteza de livrare și eficiența. Se menționează, de asemenea, sursele de date prevăzute pentru evaluarea/măsurarea indicatorului) | Indicatori – realizare efectivă (La sfârșitul perioadei de analiză – se evaluează modul în care performanța reală se compară cu standardele/indicatorii definiți pentru nivelul „realizat cu succes”. De asemenea, se menționează sursele de date utilizate efectiv pentru evaluarea/măsurarea indicatorului) |
| Descrierea obiectivului: Pondere: Document relevant: trimitere la documentul instituțional sau guvernamental relevant, inclusiv legislație, din care s-a luat acest rezultat sau la care contribuie | Indicatorul țintă 1: Sursa datelor: se menționează documentele sau sursele de date utilizate pentru măsurarea realizării indicatorului Indicatorul țintă 2: Sursa de date: Etc. | Indicatorul 1: Sursa de date: Se menționează documentele sau sursele de date utilizate pentru măsurarea gradului de realizare a indicatorului (ar trebui să fie aceleași ca în coloana din stânga pentru același indicator) Indicatorul 2: Sursa de date: Etc. |
| Calificativul final pentru rezultate a se completa la final de către managerul evaluator | | |
| INSTRUCȚIUNI: Motivarea calificativului În fiecare dintre secțiunile de motivare de mai jos: -> Explicați modul în care a fost îndeplinit obiectivul, utilizând ca referință indicatorii predefiniți. -> Utilizați această secțiune și pentru a explica de ce obiectivele sau indicatorii de performanță au fost revizuiți, dacă este cazul -> Enumerați 2-3 competențe cheie legate de realizarea acestui obiectiv Motivare și calificativ propus de titularul de post: a se completa separat de către titularul de post înainte de discuția privind performanța Motivare și evaluare propusă de superiorul ierarhic: se completează separat de superior înainte de discuția privind performanța | | |

Rezumatul discuției privind performanța:

Competențe cheie relevante:

[a se adăuga rezultate și obiective suplimentare la nivel departamental, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

| Rezultatul legat de instituției/managementului 1 | Indicatori - țintă | Indicatori – realizare efectivă |
|--|---|---|
| Descrierea obiectivului Pondere: Document relevant: | Indicatorul țintă 1: Sursă de date: Indicatorul țintă 2: Sursa de date: Etc. | Indicatorul 1: Sursă de date: Indicatorul 2: Sursa de date: Etc. |
| Calificativul final pentru rezultate | | |

Motivarea și calificativul propus de titularul de post:

Motivarea și calificativul propus de superiorul ierarhic:

Rezumatul discuției privind performanța:

Competențe cheie relevante:

[a se adăuga rezultatele și obiectivele instituționale/manageriale suplimentare, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

| Alt rezultat cheie 1 | Indicatori - țintă | Indicatori – realizare efectivă |
|--|--|--|
| <p>Descrierea obiectivului</p> <p>Pondere:</p> <p>Document relevant:</p> | <p>Indicatorul țintă 1: Sursă de date:</p> <p>Indicatorul țintă 2: Sursa de date:</p> <p>Etc.</p> | <p>Indicatorul 1: Sursă de date:</p> <p>Indicatorul 2: Sursa de date:</p> <p>Etc.</p> |
| <p>Calificativul final pentru rezultate</p> | | |
| <p>Motivarea și calificativul propus de titularul de post:</p> <p>Motivarea și calificativul propus de superiorul ierarhic:</p> <p>Rezumatul discuției privind performanța:</p> <p>Competențe cheie relevante:</p> | | |

[a se adăuga alte rezultate și obiective cheie, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

PARTEA 3. EVALUAREA PERFORMANTELOR INDIVIDUALE PENTRU INTRODUCERII ANUL

Rețineți: Care sunt consecințele calificativului de performanță?

Pentru a fi eligibili pentru recrutarea internă pentru următorul nivel ierarhic angajatul ar trebui să fi obținut cel puțin un calificativ de foarte bine sau excepțional (4 sau 5) și niciun calificativ de performanță de parțial satisfăcător sau nesatisfăcător (2 sau 1) în ultimii 3 de ani.

Alte consecințe ale fiecărui calificativ:

1- performanță inacceptabilă: Scăderea salariului; se încheie automat numirea temporară; scrisoare de avertisment semnată de ministru; primul calificativ de 1: elaborarea unui plan de îmbunătățire a performanțelor; dacă angajatul primește cel puțin două calificative de 1 la ultimele 3 evaluări, managerul trimite propunerea de eliberare din funcția publică către șeful instituției; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (care să fie validată de RU).

2- Performanța trebuie îmbunătățită în continuare (2-2,9): elaborarea planului de îmbunătățire a performanței; se încheie automat numirile temporare; managerul emite primul avertisment formal scris; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (urmează a fi validat de RU).

3- Performanță la nivelul așteptat (3-3,9): menținerea situației actuale.

4 – Performanța depășește așteptările (4-4,7): eligibil pentru stimularea financiară a performanței; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (care să fie validat de RU).

5 – Performanță excepțională (4,7-5): scrisoare de felicitare semnată de ministru; eligibil pentru a fi mentor/pentru acordarea premiului pentru sectorul public; eligibil pentru stimularea financiară a performanței; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (care să fie validat de RU).

| Lista obiectivelor (de sus) | Ponderea obiectivului (Atribuita de manager prin consultare cu personalul. Ar trebui să reflecte importanța și nu timpul alocat obiectivului) | Calificativul (de sus) |
|--------------------------------|--|---|
| <i>Obiectivul 1</i> | | |
| <i>Obiectivul 2</i> | | |
| <i>Obiectivul 3</i> | | |
| <i>Obiectivul 4</i> | | |
| <i>Etc.</i> | | |
| Calificativul final | 100 % | Suma ponderată a calificativelor de mai sus. |

PARTEA 4. COMPETENȚE

Sistemul de punctare pentru evaluarea competențelor:

- 1- nu este demonstrată
- 2- demonstrată parțial/ în mod inconsecvent
- 3- demonstrată la nivelul așteptat pentru post
- 4- demonstrată ocazional la un nivel mai ridicat decât cel așteptat
- 5- demonstrată consecvent la un nivel mai ridicat decât cel așteptat

Competențele necesare pentru acest post: evaluarea gradului în care managerii de nivel mediu demonstrează competențele **din grupul „abilități manageriale”** și din grupul **„leadership”** (așa cum sunt definite în cadrul de competențe) **este obligatorie.**

| Abilități manageriale | | | | | | | |
|--|--|--|--------------------------------|---------------------------|--|---------------------|--|
| Etapa 1: Planificare | <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Competență-cheie</th> <th>Cum a fost demonstrată?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Managementul performanței</td> <td><i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i></td> </tr> <tr> <td>Dezvoltarea echipei</td> <td><i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i></td> </tr> </tbody> </table> | Competență-cheie | Cum a fost demonstrată? | Managementul performanței | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> | Dezvoltarea echipei | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> |
| | Competență-cheie | Cum a fost demonstrată? | | | | | |
| | Managementul performanței | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> | | | | | |
| Dezvoltarea echipei | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> | | | | | | |
| <p>Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte): <i>Trebuie să se indice sursele datelor, și anume, sondajul personalului, dacă există, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc</i></p> <p>Motivare și calificativ propus de către angajatul evaluat:</p> <p>Evaluatorul să noteze i) calificativul provizoriu pentru fiecare competență cheie; ii) motivare scurtă pentru calificativ; iii) recomandare privind nevoile de îmbunătățire ale angajatului evaluat</p> | | | | | | | |

| Leadership | | | | | | | |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|---|--|
| Etapa 1: Planificare | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 35%;">Competențe-cheie</td> <td>Cum a fost demonstrată?</td> </tr> <tr> <td>Generarea angajamentului</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promovarea inovării și inițierea schimbării</td> <td></td> </tr> </table> | Competențe-cheie | Cum a fost demonstrată? | Generarea angajamentului | | Promovarea inovării și inițierea schimbării | |
| | Competențe-cheie | Cum a fost demonstrată? | | | | | |
| | Generarea angajamentului | | | | | | |
| Promovarea inovării și inițierea schimbării | | | | | | | |
| <p>Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte): <i>Trebuie să se indice sursele datelor, și anume, sondajul personalului, dacă există, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc</i></p> <p>Motivare și calificativ propus de către angajatul evaluat:</p> <p>Evaluatorul să noteze i) calificativul provizoriu pentru fiecare competență cheie; ii) motivare scurtă pentru calificativ; iii) recomandare privind nevoile de îmbunătățire ale angajatului evaluat</p> | | | | | | | |

| Alte competențe cheie selectate | | |
|---|--|---|
| Competențe-cheie <i>(a se completa în timpul etapei 1: planificare)</i> | Calificativ propus de către angajatul evaluat <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> | Calificativ propus de la evaluator <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> |
| | | |
| Etc. | | |

Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte):

Trebuie să se indice sursele de date, și anume sondajul personalului, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc

Evaluatorul să furnizeze recomandări privind modul în care angajatul evaluat poate să-și dezvolte competențele, după caz

Observațiile personalului evaluat:

Rețineți: Care sunt consecințele calificativului privind competențele?

NOTĂ: Pentru a fi eligibil pentru recrutare internă la următorul nivel ierarhic, titularul de post ar trebui ca, în ultimii 3 de ani:

- cel puțin o dată să fi demonstrat în mod consecvent atât competențele manageriale, cât și cele de conducere la un nivel mai ridicat decât cel așteptat (punctaj de 4 și/sau 5) - confirmat și de feedbackul din partea personalului
- Să fi demonstrat restul competențelor relevante la nivelul preconizat pentru poziția lor actuală (și anume, nu trebuie să fi primit un punctaj de 1 sau 2 pentru nicio competență în ultimii 3 de ani).

Alte consecințe ale calificativului/ punctajului pentru fiecare competență:

1- competență nedemonstrată: competență inclusă automat în planul individual de dezvoltare ca prioritate. Se încheie automat numirile temporare; nu trece perioada de probă. Caz semnalat atenției RU.

2- competență demonstrată parțial/în mod inconsecvent: competența inclusă automat în planul individual de dezvoltare ca prioritate. În cazul în care competențele nu se îmbunătățesc după aplicarea planului de dezvoltare individual, cazul este semnalat atenției RU.

3 - competență demonstrată la nivelul așteptat pentru post: menținerea situației actuale.

4 – competențe demonstrate ocazional la un nivel mai ridicat decât cel așteptat: semnalează potențialul de dezvoltare și progresie profesională al angajatului. Competență recomandată pentru includerea în planul individual de dezvoltare ca prioritate dacă este aliniată la obiectivele profesionale pe termen mediu ale angajatului (a se vedea modelul planului individual de dezvoltare).

5 – competență demonstrată în mod consecvent la un nivel mai înalt decât cel așteptat: semnalează potențial/pregătire pentru următorul nivel ierarhic, dacă sunt îndeplinite alte condiții.

PARTEA 5. ACORDUL FINAL

| | |
|---|--|
| Calificativ final legat de atingerea obiectivelor | |
| Competențele care trebuie incluse în planul individual de dezvoltare | |
| Observații finale și semnarea acordului de către angajat (maximum 100 de cuvinte): | |
| Observații finale și semnarea acordului de către managerul responsabil de evaluare (maximum 100 de cuvinte): | |
| Comentarii și semnarea acordului de către contrasemnatar <i>(trebuie să se includă, de asemenea, motivarea revizuirii calificativului, dacă este cazul; și confirmarea explicită a faptului că punctajul a fost supus unei calibrări la nivel de colegi/omologi, în cazul în care punctajul este mai mare sau mai mic decât nivelul așteptat; trebuie să fie validat de RU)</i> | |

Formular de evaluare anuală propus pentru șefii de serviciu și șefii de birou

Numele titularului de post:

Departamentul:

Funcția:

Numele superiorului ierarhic care evaluează performanța:

Perioada de referință:

PARTEA 1. PREZENTARE GENERALĂ

Obiectivele instituționale pentru anul *introduceți anul*

Obiectivele departamentale pentru anul *introduceți anul*

A se completa de angajatul evaluat ca autoevaluare, și separat și independent de superiorul ierarhic. Angajatul și superiorul ierarhic trebuie să discute apoi cele două evaluări și să convină asupra celei comune.

PARTEA 2. REZULTATE

Rezultatele ar trebui să includă țintele, indicatorii și o discuție a competențelor legate de următoarele tipuri de obiective:

Rezultate departamentale cheie: Obiective legate de elaborarea și implementarea programelor-cheie în care departamentul este implicat sau de care este responsabil. A se lua din planul anual de activitate al instituției sau departamentului. Competențele relevante ar trebui, de asemenea, discutate în legătură cu aceste obiective.

Alte rezultate cheie: Obiective care reflectă responsabilități/atribuții importante și/sau competențe ale titularului de post, care nu țin de realizarea unor obiective departamentale specifice. Acestea ar trebui să fie doar câteva obiective cruciale (maximum 5) – nu este necesar să se acopere fiecare competență sau responsabilitate a titularului de post.

Gradul în care angajatul și-a atins obiectivele este evaluat după cum urmează:

- 1- nu s-a realizat
- 2- realizat parțial
- 3- realizat cu succes
- 4- a depășit așteptările
- 5- rezultate excepționale

| Rezultatul departamental 1 | Indicatori - țintă <i>(La începutul perioadei de analiză: definiți cum arată obiectivul „realizat cu succes” - utilizați indicatori care descriu cantitatea, calitatea, viteza de livrare și eficiența. Se menționează, de asemenea, sursele de date prevăzute pentru evaluarea/măsurarea indicatorului)</i> | Indicatori – realizare efectivă <i>(La sfârșitul perioadei de analiză – se evaluează modul în care performanța reală se compară cu standardele/indicatorii definiți pentru nivelul „realizat cu succes”. De asemenea, se menționează sursele de date utilizate efectiv pentru evaluarea/măsurarea indicatorului)</i> |
|--|--|--|
| Descrierea obiectivului: Pondere: Obiectivul strategic/departamental asociat: | Indicatorul țintă 1: Sursa datelor: <i>se menționează documentele sau sursele de date utilizate pentru măsurarea realizării indicatorului</i> Indicatorul țintă 2: Sursa de date: | Indicatorul 1: Sursa de date: <i>Se menționează documentele sau sursele de date utilizate pentru măsurarea gradului de realizare a indicatorului (ar trebui să fie aceleași ca în</i> |

| | | |
|---|-------------|--|
| Calificativul final pentru rezultate <i>a se completa la final de către managerul evaluator</i> | Etc. | <i>coloana din stânga pentru același indicator)</i> Indicatorul 2: Sursa de date: Etc. |
| <p>INSTRUCȚIUNI: Motivarea calificativului În fiecare dintre secțiunile de motivare de mai jos: -> Explicați modul în care a fost îndeplinit obiectivul, utilizând ca referință indicatorii predefiniți. -> Utilizați această secțiune și pentru a explica de ce obiectivele sau indicatorii de performanță au fost revizuiți, dacă este cazul -> Enumerați 2-3 competențe cheie legate de realizarea acestui obiectiv</p> <p>Motivare și calificativ propus de titularul de post: <i>a se completa separat de către titularul de post înainte de discuția privind performanța</i></p> <p>Motivare și evaluare propusă de superiorul ierarhic: <i>se completează separat de superior înainte de discuția privind performanța</i></p> <p>Rezumatul discuției privind performanța:</p> <p>Competențe cheie relevante:</p> | | |

[a se adăuga rezultate și obiective suplimentare la nivel departamental, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

| Alt rezultat cheie 1 | Indicatori - țintă | Indicatori – realizare efectivă |
|--|---|---|
| Descrierea obiectivului: Pondere: Obiectivul strategic/departamental asociat: | Indicatorul țintă 1: Sursă de date: Indicatorul țintă 2: Sursa de date: Etc. | Indicatorul 1: Sursă de date: Indicatorul 2: Sursa de date: Etc. |

| | | |
|--|--|--|
| Calificativul final pentru rezultate | | |
| <p>Motivarea și calificativul propus de titularul de post:</p> <p>Motivarea și calificativul propus de superiorul ierarhic:</p> <p>Rezumatul discuției privind performanța:</p> <p>Competențe cheie relevante:</p> | | |

[a se adăuga alte rezultate și obiective cheie, după caz, în conformitate cu modelul de mai sus]

PARTEA 3. EVALUAREA PERFORMANȚEI

Rețineți: Care sunt consecințele calificativului de performanță?

Pentru a fi eligibil pentru recrutare internă la următorul nivel ierarhic, angajatul trebuie să fi obținut cel puțin un calificativ de performanță de foarte bine sau excepțional (4 sau 5) și nici unul de parțial satisfăcător sau nesatisfăcător (2 sau 1) în ultimii 3 ani.

Alte consecințe ale fiecărui calificativ:

1- performanță inacceptabilă: Scăderea salariului; se încheie automat numirea temporară; scrisoare de avertisment semnată de ministru; primul calificativ de 1: elaborarea unui plan de îmbunătățire a performanțelor; dacă angajatul primește cel puțin două calificative de 1 la ultimele 3 evaluări, managerul trimite propunerea de eliberare din funcția publică către șeful instituției; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

2- Performanța trebuie îmbunătățită în continuare (2-2,9): elaborarea planului de îmbunătățire a performanței; se încheie automat numirile temporare; managerul emite primul avertisment formal scris; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

3 - Performanță la nivelul așteptat (3-3,9): menținerea situației actuale.

4 – Performanța depășește așteptările (4-4,7): eligibil pentru stimularea financiară a performanței; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

5 – Performanță excepțională (4,7-5): scrisoare de felicitare semnată de ministru; eligibil pentru a fi mentor/pentru acordarea premiului pentru sectorul public; eligibil pentru stimularea financiară a performanței; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

| Lista obiectivelor (de sus) | Ponderea obiectivului (Atribuită de manager prin consultare cu personalul. Ar trebui să reflecte importanța și nu timpul alocat obiectivului) | Calificativul (de sus) |
|--------------------------------|--|---|
| <i>Obiectivul 1</i> | | |
| <i>Obiectivul 2</i> | | |
| <i>Obiectivul 3</i> | | |
| <i>Obiectivul 4</i> | | |
| <i>Etc.</i> | | |
| Calificativul | 100 % | Suma ponderată a calificativelor de mai sus. |

PARTEA 4. COMPETENȚE

Sistemul de punctare pentru evaluarea competențelor:

- 1- nu este demonstrată
- 2- parțial/ inconsecvent demonstrată
- 3- demonstrată la nivelul așteptat pentru post
- 4- demonstrată ocazional la un nivel mai ridicat decât cel așteptat
- 5- demonstrată în mod consecvent la un nivel mai ridicat decât cel așteptat

Competențele necesare pentru acest post: evaluarea gradului în care managerii tehnici demonstrează competențele din cadrul grupului de competențe „**abilități manageriale**” (conform definiției din cadrul de competențe) **este obligatorie.**

| Abilități manageriale | | |
|-------------------------|---------------------------|---|
| Etapa 1: Planificare | Competență-cheie | Cum a fost demonstrată? |
| | Managementul performanței | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul</i> |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | | <i>are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> |
| | Dezvoltarea echipei | <i>Explicați legătura cu obiectivele instituționale/manageriale sau cu alte obiective de mai sus sau furnizați alte exemple de rezultate sau comportamente observabile care demonstrează că angajatul are competența necesară. A se menționa, de asemenea, sursele de date, dacă este cazul.</i> |
| Etapa 2: Analiza | <p>Rezumatul feedback-ului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte): <i>Trebuie să se indice sursele de date, și anume feedback-ul personalului, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc</i></p> <p>Motivare și calificativ propus de către angajatul evaluat:</p> <p>Evaluatorul să noteze i) calificativul provizoriu pentru fiecare competență cheie; ii) motivare scurtă pentru calificativ; iii) recomandare privind nevoile de îmbunătățire ale angajatului evaluat</p> | |

| Alte competențe cheie selectate | | |
|--|--|---|
| Competențe-cheie | Calificativ propus de către angajatul evaluat <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> | Calificativ propus de la evaluator <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> |
| | | |
| | | |

Rezumatul feedbackului primit de la colegi, subordonați sau de la beneficiarii interni/externi (maximum 150 de cuvinte):

Trebuie să se indice sursele datelor, și anume, sondajul personalului, dacă există, mărturiile (scrise sau orale), plângerile primite etc

Motivare și calificativ propus de către angajatul evaluat:

Evaluatorul să noteze i) calificativul provizoriu pentru fiecare competență cheie; ii) motivare scurtă pentru calificativ; iii) recomandare privind nevoile de îmbunătățire ale angajatului evaluat

Rețineți: Care sunt consecințele calificativului de competență?

NOTĂ: Pentru a fi eligibil pentru recrutare internă la următorul nivel ierarhic, titularul de post ar trebui ca, în ultimii 3 de ani:

- cel puțin o dată, să fi demonstrat în mod consecvent ambele competențe manageriale la nivel mai ridicat decât cel așteptat (punctaj de 5)- confirmat și de feedback-ul din partea personalului
- să fi demonstrat restul competențelor relevante la nivelul preconizat pentru poziția lor actuală (și anume, nu trebuie să fi primit un punctaj de 1 sau 2 pentru nicio competență în cursul perioadei juridice minime necesare pentru a fi eligibili în ultimii 3 de ani).

Alte consecințe ale calificativului/ punctajului pentru fiecare competență:

1- competență nedemonstrată: competență inclusă automat în planul individual de dezvoltare ca prioritate. Se încheie automat numirile temporare și nu trece perioada de probă. Caz semnalat atenției RU.

2- competență demonstrată parțial/în mod inconsecvent: competența inclusă automat în planul individual de dezvoltare ca prioritate. În cazul în care competențele nu se îmbunătățesc după aplicarea planului de dezvoltare individual, cazul este semnalat atenției RU.

3 - competență demonstrată la nivelul așteptat pentru post: menținerea situației actuale.

4 – competențe demonstrate ocazional la un nivel mai ridicat decât cel așteptat: semnaleză potențialul de dezvoltare și progresie profesională al angajatului. Competență recomandată pentru includerea în planul individual de dezvoltare ca prioritate DACĂ este aliniată la obiectivele profesionale pe termen mediu ale angajatului (a se vedea modelul planului individual de dezvoltare).

5 – competență demonstrată în mod consecvent la un nivel mai înalt decât cel așteptat: semnaleză potențial/pregătire pentru următorul nivel ierarhic, dacă sunt îndeplinite alte condiții.

PARTEA 5. ACORDUL FINAL

| | |
|---|--|
| Calificativ final privind atingerea obiectivelor | |
| Competențele care trebuie incluse în planul individual de dezvoltare | |
| Observații finale și semnarea acordului de către angajat (maximum 100 de cuvinte): | |
| Observații finale și semnarea acordului de către managerul responsabil de evaluare (maximum 100 de cuvinte): | |
| Comentarii și semnarea acordului de către contrasemnatar <i>(trebuie să se includă, de asemenea, motivarea revizuirii punctajului/calificativului, dacă este cazul; și confirmarea explicită a faptului că punctajul a fost supus unei calibrări la nivel de colegi/omologi, în cazul în care punctajul este mai mare sau mai mic decât nivelul așteptat; a fi validat de RU)</i> | |

Formular de evaluare anuală propus pentru funcționarii publici de execuție

Numele titularului de post:

Departamentul:

Funcția:

Numele superiorului ierarhic evaluează performanța:

Perioada de referință:

PARTEA 1. PREZENTARE GENERALĂ

Obiectivele instituționale pentru anul *introduceți anul*

Obiectivele departamentale pentru anul *introduceți anul*

Pentru **personalul de execuție**²³⁸, acesta va fi completat de angajatul evaluat ca autoevaluare, precum și separat de superiorul ierarhic. Angajatul și superiorul ierarhic trebuie să discute apoi cele două evaluări și să convină asupra celei comune. Evaluarea comună este apoi utilizată în timpul sesiunilor de calibrare dintre manageri.

PARTEA 2. OBIECTIVE INDIVIDUALE PENTRU INTRODUCEȚI ANUL

Obiective individuale - minimum 3 și maximum 5 obiective pe care titularul de post trebuie să le îndeplinească în anul curent, conform fișei postului său, precum și obiectivele departamentale la care contribuie angajatul. Fiecărei responsabilități profesionale individuale trebuie să i se atribuie o pondere a priorității între 10 % și 40 %, pe baza importanței sale pentru postul respectiv și pentru atingerea obiectivelor departamentale (nu neapărat și durata de timp petrecută pentru aceasta).

Gradul în care angajatul și-a atins obiectivele este evaluat după cum urmează:

- 1- nu s-a realizat
- 2- realizat parțial
- 3- realizat cu succes
- 4- a depășit așteptările
- 5- rezultate excepționale

| Obiectivul 1 | Indicatori - țintă (La începutul perioadei de analiză: definiți cum arată obiectivul „realizat cu succes” - utilizați indicatori care descriu cantitatea, | Indicatori – realizare efectivă (La sfârșitul perioadei de analiză – evaluați cum se compară performanța reală cu standardele/indicatorii definiți |
|--------------|---|--|
|--------------|---|--|

²³⁸ NOTĂ: Formularul ar trebui utilizat, de asemenea, pentru debutanți/noi angajați la niveluri de execuție. Ambiția obiectivelor poate fi adaptată, însă noii intrați în sistem ar trebui, de asemenea, să își demonstreze capacitatea de a obține rezultate în posturile pentru care au fost selectați în perioada de probă.

| | | |
|--|--|--|
| | calitatea, viteza de livrare și eficiența) | pentru nivelul „realizat cu succes”) |
| <p>Descrierea obiectivului: Să răspundă cu acuratețe și în timp util la petiții</p> <p>Pondere: 35%</p> <p>Obiectivul strategic/departamental asociat:</p> | <p>De exemplu: 90% dintre petiții trebuie să primească un răspuns în termenul legal</p> <p>80% din petiții trebuie rezolvate fără o revizuire a conținutului petiției de către superiorul direct</p> <p>100% din petițiile la care s-a răspuns trebuie înregistrate în fișierul Excel al departamentului</p> | <p>De exemplu: 80 % dintre petiții au primit răspuns la timp (din 300 de petiții primite)</p> <p>30% din răspunsurile la petiții a trebuit să fie revizuite pentru a îmbunătăți conținutul (astfel, 70 % dintre petiții au fost rezolvate)</p> <p>90% dintre petițiile la care s-a răspuns au fost înregistrate în documentul Excel, la 10% nu li se cunoaște statutul</p> |
| <p>Calificativul final <i>trebuie formalizat la sfârșit, după discuții și completarea fundamentărilor de mai jos.</i></p> <p>De exemplu, Obiectiv realizat parțial (punctaj de 2)</p> | | |
| <p>INSTRUCȚIUNI: Motivarea calificativului (maxim 300 de cuvinte fiecare) În fiecare dintre secțiunile de motivare de mai jos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> Explicați modul în care a fost îndeplinit obiectivul, utilizând ca referință indicatorii predefiniți. -> Dacă performanța este evaluată la un nivel mai scăzut sau mai ridicat decât nivelul 3, trebuie să explicați de ce performanța titularului de post nu a putut fi evaluată la nivelul 3 -> Utilizați această secțiune și pentru a explica de ce obiectivele sau indicatorii de performanță au fost revizuiți, dacă este cazul -> Enumerați 2-3 competențe cheie legate de realizarea acestui obiectiv <p>Motivare și calificativ propus de angajat: A se completa separat de angajat înainte de discuția privind performanța</p> <p>Motivare și calificativ propus de evaluator: A se completa separat de către manager înainte de discuția privind performanța</p> <p>Rezumatul discuției privind analiza performanței: De exemplu, în timp ce majoritatea petițiilor au primit un răspuns în timp util, au existat prea multe erori semnificative pentru ca acest obiectiv să fie considerat pe deplin atins. Acest lucru se datorează, în parte, modificărilor repetate și substanțiale ale cadrului juridic din ultimul an, care au condus la suprasolicitarea întregului personal din unitate/compartiment. În parte, acest lucru s-a datorat însă lipsei de inițiativă a unei părți a personalului de a se familiariza cu noua legislație și a solicita îndrumare și consiliere din partea colegilor și a superiorului, atunci când a fost necesar.</p> <p>Competențe cheie relevante: Soluționarea problemelor și luarea deciziilor, comunicarea</p> | | |

| Obiectivul 2 | Indicatori - țintă | Indicatori – realizare efectivă |
|--|--------------------|---------------------------------|
| <p>Descrierea obiectivului:</p> <p>Pondere:</p> <p>Obiectivul strategic/departamental asociat:</p> | | |
| Calificativul final | | |
| <p>Motivare și calificativ propus de angajat:</p> <p>Motivare și calificativ propus de evaluator:</p> <p>Rezumatul discuției de performanță (maximum 300 de cuvinte):</p> <p>Competențe cheie relevante:</p> | | |

[a se adăuga obiective adiționale, după caz]

PARTEA 3. EVALUAREA PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE PENTRU **INTRODUCEȚI ANUL**

| Lista obiectivelor (de sus) | Ponderea obiectivului (Atribuita de manager prin consultare cu personalul. Ar trebui să reflecte importanța și nu timpul alocat obiectivului) | Calificativul (de sus) |
|--------------------------------|--|---|
| Obiectivul 1 | 50 % | 3 |
| Obiectivul 2 | 20 % | 4 |
| Obiectivul 3 | 20 % | 2 |
| Obiectivul 4 | 10 % | 3 |
| Etc. | | |
| Calificativul final | 100 % | Suma ponderată a calificativelor de mai sus. 3 |

Retineți: Care sunt consecințele calificativului de performanță?

NOTĂ: Pentru a fi eligibil pentru promovare, ar trebui să fi obținut cel puțin un calificativ de performanță de foarte bine sau excepțional (4 sau 5) și niciun calificativ de performanță de slab sau nesatisfăcător (2 sau 1) în perioada minimă de promovare la următorul nivel ierarhic prevăzută de lege.

Alte consecințe ale fiecărui calificativ:

1- Performanță inacceptabilă: Scăderea salariului; se încheie automat numirea temporară; scrisoare de avertisment semnată de ministru; primul calificativ/punctaj de 1: elaborarea unui plan de îmbunătățire a performanțelor; dacă angajatul primește cel puțin două calificative de 1 la ultimele 3 evaluări, managerul trimite propunerea de de eliberare din funcția publică către șeful instituției; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a a fi validat de RU).

2- Performanța trebuie îmbunătățită în continuare (2-2,9): elaborarea planului de îmbunătățire a performanței; se încheie automat numirile temporare; managerul emite primul avertisment formal scris; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

3 - Performanță la nivelul așteptat (3-3,9): menținerea situației actuale.

4 – Performanța depășește așteptările (4-4,7): eligibil pentru stimularea financiară a performanței; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

5 – Performanță excepțională/funcționar model (4,7-5): scrisoare de felicitare semnată de ministru; eligibil pentru a fi mentor/pentru acordarea premiului pentru sectorul public; eligibil pentru stimularea financiară a performanței; calificativul poate fi acordat numai după evaluarea între colegi prin calibrare (a fi validat de RU).

PARTEA 4. COMPETENȚE

Prezenta secțiune evaluează dacă personalul are competențele necesare pentru a-și îndeplini responsabilitățile profesionale și pentru a îndeplini aceste atribuții la nivel înalt. Competențele care trebuie evaluate trebuie preluate din Cadrul de Competențe.

Retineti!

Personalul utilizează competențele pentru a atinge obiectivele/performanțele necesare postului.

În cazul în care un angajat a atins (sau a depășit) toate obiectivele sale, competențele demonstrate ar trebui să se afle, de asemenea, la nivelul așteptat pentru respectivul post (sau mai ridicate). În cazul în care un angajat nu și-a atins (unele dintre) obiectivele, ar trebui discutat nivelul competențelor care au contribuit la aceasta, iar calificativul de competență ar trebui să reflecte acest lucru în mod corespunzător (cu excepția cazului în care motivul pentru care nu au fost îndeplinite obiectivele nu este sub controlul angajatului – ceea ce ar trebui subliniat în discuția privind obiectivele de mai sus).

Sistemul de punctare pentru evaluarea competențelor:

- 1- nu este demonstrată
- 2- parțial/ inconsecvent demonstrată
- 3- demonstrată la nivelul așteptat pentru post

- 4- demonstrată ocazional la un nivel mai ridicat decât cel așteptat
 5- demonstrată în mod consecvent la un nivel mai ridicat decât cel așteptat

| Competențe necesare | | |
|---|--|--|
| Competență | Calificativ propus de către angajatul evaluat <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> | Calificativ de la evaluator <i>(a se furniza motivare scurtă numai în cazul în care competența este evaluată drept peste sau sub nivelul așteptat)</i> |
| | | |
| | | |
| | | |
| <p>Evaluatorul să noteze recomandări privind modurile în care angajatul evaluate poate să își dezvolte competențele, după caz</p> <p>Observații de la titularul postului:</p> | | |

Rețineți: Care sunt consecințele calificativului de competență?

NOTĂ: Pentru a fi **eligibil pentru promovare** angajatul ar trebui , pe durata perioadei minime legale necesare pentru a fi eligibil pentru promovare la nivelul ierarhic sau gradul următor:

- cel puțin o dată, să fi demonstrat consecvent o competență relevantă pentru treapta următoare la un nivel mai ridicat decât cel așteptat (punctaj de 5)
- să fi demonstrat restul competențelor relevante la nivelul așteptat pentru poziția actuală (și anume, nu trebuie să fi primit un punctaj de 1 sau 2 pentru nicio competență în cursul perioadei juridice minime necesare pentru a fi eligibil pentru promovare).

Alte consecințe ale calificativului/ punctajului pentru fiecare competență:

1- competență nedemonstrată: competență inclusă automat în planul individual de dezvoltare ca prioritate. Se încheie automat numirile temporare. Caz semnalat atenției RU.

2- competență demonstrată parțial/în mod inconsecvent: competența inclusă automat în planul individual de dezvoltare ca prioritate. În cazul în care competențele nu se îmbunătățesc după aplicarea planului de dezvoltare individual, cazul este semnalat atenției RU.

3- competență demonstrată la nivelul așteptat pentru post: menținerea situației actuale.

4 – competențe demonstrate ocazional la un nivel mai ridicat decât cel așteptat: semnaleză potențialul de dezvoltare și progresie profesională al angajatului. Competență recomandată pentru includerea în planul individual de dezvoltare ca prioritate DACĂ este aliniată la obiectivele profesionale pe termen mediu ale angajatului (a se vedea modelul planului individual de dezvoltare).

5 – competență demonstrată consecvent la un nivel mai înalt decât cel așteptat: semnaleză potențialul/pregătirea pentru promovare, dacă sunt îndeplinite și alte condiții.

PARTEA 5: ACORDUL FINAL

| | |
|---|--|
| Calificativ final legat de atingerea obiectivelor | |
| Competențele care trebuie incluse în planul individual de dezvoltare | |
| Observații finale și semnarea acordului de către angajat (maximum 100 de cuvinte): | |
| Observații finale și semnarea acordului de către managerul responsabil de evaluare (maximum 100 de cuvinte): | |
| Comentarii și semnarea acordului de către contrasemnatar <i>(trebuie să includă, de asemenea, motivarea revizuirii calificativului, dacă este cazul; și confirmarea explicită a faptului că punctajul a fost supus unei calibrări la nivel de omologi, dacă punctajul este de 1,2, 4 sau 5- urmează să fie validat de RU)</i> | |
| Observații și semnarea acordului din partea reprezentantului RU: <i>(comentarii opționale sau validare obligatorie în cazul în care personalul primește punctajul diferit de 3)</i> | |

Formular propus pentru discuția formală la mijlocul anului

| | | |
|---|-------------------------------------|---------------|
| <i>Numele titularului de post</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |
| <i>Numele superiorului care evaluează performanța</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |

Data prezentei discuții din timpul anului:

Obiectivele instituționale pentru anul *introduceți anul*

Obiectivele departamentale pentru anul *introduceți anul*

Notă: Această discuție privind performanța de la mijlocul anului este **OBLIGATORIE**, dar nu va contribui în mod formal la calificativul de performanță de la sfârșitul anului. Scopul acesteia este de a ajuta angajații și managerii acestora să evidențieze punctele forte ale angajaților și să identifice obstacolele din calea performanței viitoare, precum și acțiunile pe termen scurt pentru a le elimina.

Titularul de post trebuie să răspundă pe scurt la întrebările (*sub forma de listă sau narațiune, în maximum 300 de cuvinte pentru fiecare întrebare*) de mai jos înainte de discuție. Aceste răspunsuri vor fi utilizate ca punct de plecare pentru discuția cu managerul direct.

Formularul completat trebuie trimis managerului înainte de data convenită pentru discuția privind performanța de la mijlocul anului.

1) Menționați realizările specifice pe care le-ați obținut în ultimele 6 luni de activitate pe post. Ce competențe ați folosit pentru atingerea acestor performanței? (listați proiecte/activități specifice, rolul dvs. în acestea și ce ați făcut pentru a atinge performanța, precum și competențele din cadrul de competențe pe care le-ați utilizat)

| | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|--|
| Obiective pentru anul curent | Performanța preconizată | Situația actuală în ceea ce privește atingerea performanței preconizate (dacă este cazul) |
|-------------------------------------|--------------------------------|--|

| | | |
|---------------------|--|--|
| Obiectivul 1 | | |
| Obiectivul 2 | | |
| Obiectivul 3 | | |
| etc | | |

2) Ce probleme ați întâmpinat în activitatea dvs. în ultimele 6 luni? (Specificați obiectivele anuale și rezultatele preconizate definite în acordul individual de performanță pentru anul în curs. Discutați atât provocările externe, cât și problemele sau realizările speciale legate de utilizarea competențelor dvs , dacă este cazul. Discutați aici și dacă este necesar să vă adaptați obiectivele anuale sau rezultatele preconizate și de ce).

3) Ce v-ar ajuta să depășiți aceste probleme în lunile următoare? (Specificați, de asemenea, oportunitățile de dezvoltare pe termen scurt și modul în care acestea v-ar putea ajuta)

4) A se completa după o discuție la jumătatea anului cu managerul: Dacă ați stabilit de comun acord cu managerul dumneavoastră să revizuiți oricare dintre obiectivele dumneavoastră sau performanța preconizată în privința acestora, vă rugăm să furnizați o scurtă motivare.

Observații din partea angajatului:

Observații din partea managerului:

5) PENTRU MANAGER: Vă rugăm să furnizați feedback angajatului cu privire la punctele lui forte și la domeniile de dezvoltare. Specificați competențele după caz. De asemenea, identificați acțiunile concrete pe care le puteți întreprinde dvs. și angajatul pentru a dezvolta și îmbunătăți performanța.

6) ACORD LA JUMĂTATEA PERIOADEI DE EVALUARE. *Se va încheia după o discuție la jumătatea anului cu managerul:* **Schițați pe scurt punctele cheie de acțiune agreate între manager și angajat pentru următoarele 6 luni**

Formular de discuție propus la jumătatea anului – legat de premiul de excelență

| | | |
|---|-------------------------------------|---------------|
| <i>Numele titularului de post</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |
| <i>Numele superiorului care evaluează performanța</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |

Tabelul următor se completează numai dacă se propune sporul de performanță.

| | | |
|---|-------------------------------------|---------------|
| <i>Numele contrasemnatarului</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |
| <i>Numele persoanei de contact din departamentul RU</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |

Data prezentei discuții intermediare pe tema performanțelor:

Obiectivele instituționale pentru anul *introduceți anul*

Obiectivele departamentale pentru anul *introduceți anul*

Notă: Această discuție privind performanța de la mijlocul anului este **OBLIGATORIE**, dar nu va contribui în mod oficial la calificativul de performanță de la sfârșitul anului. Scopul acesteia este de a ajuta angajații și managerii acestora să evidențieze punctele forte ale angajaților, precum și să identifice obstacolele din calea performanței viitoare și acțiunile pe termen scurt pentru a le elimina.

Titularul de post trebuie să răspundă pe scurt (*sub formă de listă sau narațiune, în maximum 300 de cuvinte pentru fiecare întrebare*) la întrebările de mai jos înainte de discuția de la jumătatea anului. Aceste răspunsuri vor fi utilizate ca punct de plecare pentru discuțiile cu managerul direct.

Formularul completat trebuie trimis managerului înainte de data convenită pentru discuția formală din timpul anului privind performanța

1) Menționați realizările specifice pe care le-ați obținut în ultimele 6 luni de activitate pe post. Ce competențe ați folosit pentru atingerea acestor performanței? (listați proiecte/activități specifice, rolul dvs. în acestea și ce ați făcut pentru a atinge performanța, precum și competențele din cadrul de competențe pe care le-ați utilizat)

| Obiective pentru anul curent | Performanța preconizată | Situația actuală în ceea ce privește atingerea performanței preconizate (dacă este cazul) |
|------------------------------|-------------------------|---|
| <i>Obiectivul 1</i> | | |
| <i>Obiectivul 2</i> | | |
| <i>Obiectivul 3</i> | | |
| <i>etc</i> | | |

2) Ce probleme ați întâmpinat în activitatea dvs. în ultimele 6 luni? (Specificați obiectivele anuale și rezultatele preconizate definite în acordul individual de performanță pentru anul în curs. Discutați atât provocările externe, cât și provocările sau realizările legate de utilizarea competențelor dvs , dacă este cazul. Discutați aici și dacă este necesar să vă adaptați obiectivele anuale sau rezultatele preconizate și de ce).

3) Ce v-ar ajuta să depășiți aceste probleme în lunile următoare? (Specificați, de asemenea, oportunitățile de dezvoltare pe termen scurt și modul în care acestea v-ar putea ajuta)

4) A se completa după o discuție la jumătatea anului cu managerul: Dacă ați stabilit de comun acord cu managerul dumneavoastră să revizuiți oricare dintre obiectivele dumneavoastră sau performanța preconizată în privința acestora, vă rugăm să furnizați o scurtă motivare.

Observații din partea angajatului:

Observații din partea managerului:

5) PENTRU MANAGER: Vă rugăm să furnizați feedback angajatului cu privire la punctele lui forte și la domeniile de dezvoltare. Specificați competențele după caz. De asemenea, identificați acțiunile concrete pe care le puteți întreprinde dvs. și angajatul pentru a dezvolta și îmbunătăți performanța.

6) ACORD LA JUMĂTATEA PERIOADEI DE EVALUARE. *Se va încheia după discuția la jumătatea anului cu managerul: Schițați pe scurt punctele cheie de acțiune agreate între manager și angajat pentru următoarele 6 luni*

PARTEA 2: BONUS SPECIFIC PENTRU PERFORMANȚĂ

NOTĂ: *Acest formular poate fi utilizat, de asemenea, separat de formularul de discuție de la jumătatea anului de mai sus, de către instituțiile care doresc să acorde premiul de excelență în timpul anului mai des. Discuția dintre manager și angajat cu privire la justificarea bonusului specific și înregistrarea rezultatelor mai jos sunt obligatorii. În plus, se recomandă ca și managerii să folosească această oportunitate pentru a purta o discuție mai amplă cu angajatul cu privire la obiectivele individuale și la nevoile și oportunitățile de dezvoltare ale acestuia din urmă.*

Etapa 1:

Va fi propus angajatul pentru un premiu de excelență? *(a se completa de către managerul responsabil de evaluare și de către angajatul respectiv)*

REȚINEȚI!

Dacă da, pentru a primi aprobarea finală, propunerea trebuie să fie acceptată de contrasemnatar, va trebui să facă obiectul unei discuții de calibrare între colegi și să fie validată de comisia corespunzătoare/comisia paritară, formată din manageri și reprezentantul angajaților, precum și de departamentul de resurse umane, pentru a se asigura conformitatea cu normele aplicabile.

- Da, cu următoarea sumă:
- Nu *(treceți la semnăturile pentru validare)*

Dacă da, vă rugăm să fundamentați propunerea prin descrierea performanței specifice realizate de angajat și:

- i. de ce ar trebui să fie considerată o realizare excepțională (în ceea ce privește calitatea, cantitatea, viteza de livrare sau eficiența contribuției angajatului)
- ii. legătura cu obiectivele individuale (dacă nu se aplică, vă rugăm să explicați de ce)
- iii. relevanța sa pentru obiectivele instituționale
- iv. competențele demonstrate în realizarea acestei performanțe.

Etapa 2: Contrasemnatarul trebuie să prezinte observații cu privire la propunerea de mai sus pentru acordarea bonusului specific pentru performanță

Sunt în mod explicit de acord sau nu cu propunerea de mai sus.

Furnizați motivele dezacordului

Etapa 3: Reprezentantul departamentului RU va înregistra rezultatele reuniunii de evaluare între colegi/validare și va confirma că propunerea a respectat toate normele procedurale și juridice

Premiu de excelență aprobat/neaprobat

Dacă este necesar, furnizați o motivare

Etapa 4: Semnături finale

Semnătura angajatului și data:

Semnătura managerului direct și data :

Semnătura contrasemnatarului și data:

Semnătura reprezentantului departamentului RU și data:

Formularul propus pentru planul individual de dezvoltare

Planul individual de dezvoltare

A se completa după etapa de evaluare a performanței și planificare anuală și a se revizui la discuția de la jumătatea perioadei de evaluare, dacă este necesar

Departamentele de resurse umane vor colecta date în prima jumătate a anului și vor furniza până la discuția de la jumătatea perioadei de evaluare o listă a opțiunilor disponibile în materie de învățare și dezvoltare la care ar putea aplica managerii și personalul

| | | |
|---|-------------------------------------|---------------|
| <i>Numele titularului de post</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |
| <i>Numele superiorului care evaluează performanța</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |
| <i>Numele contrasemnatarului</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |
| <i>Numele persoanei de contact din departamentul RU</i> | <i>Departamentul/Compartimentul</i> | <i>Postul</i> |

Data discuției:

1. Obiective departamentale (stabilite prin **introduceți numele documentului [strategic] de planificare pentru anul introduceți anul)**

A se completa cu primele 3 obiective prioritare pentru anul curent, de către fiecare conducere departamentală, în colaborare cu Departamentul Resurse Umane

Obiectivul 1:

Etc....

2. Obiective individuale de performanță (stabilite în documentul anual de evaluare a performanței pentru *introduceți anul*)

Obiectivul 1:

Etc.

3. Obiective individuale de carieră și dezvoltare

A se discuta între managerul și angajatul care adoptă o perspectivă pe termen mediu (de exemplu, următorii 3-5 de ani).

4. Nevoile și oportunitățile individuale de dezvoltare pe termen mediu

A se discuta între managerul și angajatul care adoptă o perspectivă pe termen mediu (de exemplu, următorii 3-5 de ani).

5. Nevoile și oportunitățile de dezvoltare individuală *introduceți anul*

A se conveni de comun acord între personalul evaluat și șefii lor direcți, pe baza rezultatelor evaluării performanței pentru anul precedent.

Rețineți!

În cazul în care angajatul are una sau mai multe competențe sub nivelurile așteptate pentru postul respectiv, includerea acestora în planurile de dezvoltare este **OBLIGATORIE**.

În cazul în care angajatul a avut peste 3 competențe sub punctajul de 3 (competență demonstrată la nivelul așteptat), managerul și angajatul ar trebui să acorde prioritate celor mai importante competențe, pe baza (i) importanței lor pentru îndeplinirea principalelor obiective de performanță ale angajatului și/sau (ii) contribuției lor la atingerea obiectivelor departamentale.

| | |
|---|---|
| <p>Pe dezvoltarea căror competențe ar trebui să se concentreze angajatul în continuare în acest an? (maximum 3 competențe)</p> | <p>De ce ar trebui consolidată această competență? <i>Explicați principalul motiv pentru concentrarea asupra fiecărei competențe enumerate – alegeți unul sau mai multe dintre următoarele:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuția la atingerea obiectivelor departamentale (a se menționa obiectivul departamental și a se explica modul în care activitatea de dezvoltare va contribui la atingerea acestui obiectiv) - Esențială pentru activitatea la nivelurile așteptate (Legătura cu evaluarea performanței – explicați care sunt obiectivele de care este legată/la care contribuie această competență) - Capacitatea personalului - utilă pentru dezvoltarea profesională și progresia în carieră (concentrarea pe competențe care vor ajuta angajatul să avanseze la nivelul următor în carieră sa sau să atingă alte obiective de dezvoltare profesională) |
| 1. | |
| 2. | |

6. Activități de dezvoltare pentru **introduceți anul**

| | |
|---|---|
| <p>Descrierea activității de dezvoltare planificate ->Unde sau cu cine? ->>Când sau până când? -> Costuri estimate și surse de finanțare</p> | <p>Cum vă va ajuta managerul direct în atingerea acestui obiectiv de dezvoltare?</p> |
| | |

7. Acord

| |
|--|
| <p><input type="checkbox"/> Am discutat cu superiorul ierarhic opțiunile disponibile în cadrul procesului de dezvoltare personală și în, introduceți anul, suntem de acord să lucrăm pentru dezvoltarea următoarelor competențe: Introduceți competența 1 și/sau competența 2 și/sau competența 3</p> <p><input type="checkbox"/> Am discutat cu superiorul meu despre opțiunile disponibile în cadrul PDI și suntem de acord că nu este necesară nicio acțiune în acest moment.</p> |
|--|

Numele și semnătura titularului de post:

Numele și semnătura superiorului ierarhic direct:

Numele și semnătura contrasemnatarului:

Numele și semnătura persoanei de contact din cadrul
departamentului RU:

Metoda distribuției forțate

1.1. Scop/obiectiv

Principalul scop al distribuției forțate este de a asigura diferențierea în distribuția notelor/calificativelor și de a face distincția între angajații cu performanțe înalte și cei cu performanțe scăzute. Acest lucru permite, la rândul său, luarea unor decizii administrative mai bune și mai riguroase, cum ar fi promovarea sau stimularea financiară a performanței (sporuri sau creșteri salariale). Din cauza faptului că mulți manageri ezită să atribuie subalternilor calificative inferioare, această metodă este folosită pentru a forța identificarea celor mai slabi și a celor mai buni angajați²³⁹.

1.2. Scurtă descriere

Metoda distribuției forțate impune superiorului să-și clasifice fiecare angajat în 3 sau mai multe categorii, de obicei excelent, bun sau slab. Această metodă de management al performanței alege, de obicei, curba de distribuție normală pentru a reprezenta distribuția performanței. Acest lucru garantează că o mică parte (10% - 20%) din întreaga forță de muncă va fi plasată la extreme, care sunt angajații cu performanțe înalte și cei cu rezultate slabe, iar o secțiune relativ mare (70% - 80%) va fi plasată la mijlocul distribuției.

Acest sistem de cote se aplică de obicei fiecărei instituții și, într-o anumită măsură, fiecărui departament sau compartiment. Cu toate acestea, în unitățile/compartimentele mai mici, nu este întotdeauna posibil să se aplice cotele, deoarece este mai puțin probabil ca distribuția să fie normală²⁴⁰. Cotele sunt stabilite la nivel central prin lege sau reglementări și, în unele cazuri (de exemplu, în Portugalia), unele instituții pot avea dreptul la o cotă mai mare pentru performanțe ridicate și mai mică pentru performanțe slabe, pe baza performanței instituției. O procedură de validare ierarhică este utilizată, de obicei, pentru a asigura respectarea cotelor, de exemplu prin neacceptarea formală a calificativelor de performanță, împiedicând astfel lucrătorul să aibă acces la beneficii. În cazul Portugaliei, un conducător care nu respectă cotele va fi evaluat negativ în această privință, în cadrul propriei evaluări a performanței. În cazul șefului unei instituții, acesta poate fi supus chiar unor măsuri disciplinare, inclusiv concedierea.

²³⁹ Dominick, P. G. (2009) "Forced rankings: Pros, cons, and practices", The professional practice series. Performance management: Putting research into action, 411-443.

²⁴⁰ O'Boyle Jr & Aguinis (2012) "The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance", Personnel Psychology, 65: 79-119.

1.3. Unde este utilizat?

În Irlanda, distribuția forțată în cadrul anterior de management al performanței era recomandată, dar nu obligatorie. Cotele au fost definite după cum urmează: 0-10% nesatisfăcător, 10-20% necesită îmbunătățiri, 40-60% satisfăcător, 20-30% mai mult decât satisfăcător, 0-10% excelent.

În Italia, distribuția forțată este stabilită în norme și reglementări cu următoarele cote: 25% angajați cu performanțe de vârf, 50% angajați cu performanțe medii, 25% angajați cu cele mai slabe performanțe. Instituțiilor li se permite să creeze mai multe categorii, dar grupul de vârf nu poate depăși niciodată 25 %.

În Letonia, distribuția forțată este obligatorie cu următoarele cote: 3% nesatisfăcător, 7% necesită îmbunătățiri, 70% bun, 15% foarte bun, 5% excelent.

În Portugalia, se utilizează o metodă oarecum similară, prin care categoria de vârf („foarte bun”) din fiecare instituție are o cotă maximă de 20 %, dar nu un minim (forțat) obligatoriu. Dintre persoanele cu cele mai bune rezultate, unui total de 5% (stabilit între managerii instituției, nu neapărat angajații cu cele mai înalte calificative)le poate fi atribuit un calificativ de „excelent”, care are mai multe beneficii în ceea ce privește sporurile și avansurile la salarii.

În Marea Britanie, distribuția forțată este obligatorie pentru ÎFP, iar cotele sunt aplicate per minister. Cotele sunt de 10% pentru performanță scăzută, de 65% performanță adecvată, de 25% performanță superioară.

1.4. Dovezi ale impactului

Deși este o metodă simplă și eficientă din punctul de vedere al costurilor de implementare și utilizare, este criticată pentru că nu este exactă, deoarece poate duce la o evaluare artificială și distorsionată a performanței, cu atât mai mult dacă sunt utilizate metode obiective și riguroase (cum ar fi stabilirea obiectivelor și măsurarea indicatorilor). De asemenea, este percepută în general ca fiind inequitabilă, conducând la exacerbară concurenței și la niveluri scăzute de muncă în echipă și de motivare²⁴¹.

Cercetarea privind efectele distribuției forțate pare să indice un impact oarecum limitat asupra performanței. Aceasta este în mare parte legată în mod pozitiv de efectele pe termen scurt, întrucât scade clemența evaluatorului, motivează efortul angajaților și ajută la atragerea și păstrarea unor angajați cu performanțe înalte.²⁴²

²⁴¹ Stewart, Gruys & Storm (2010) “Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation”, *Journal of Management & Organization*, 16: 168–179. .

²⁴² Moon, Scullen & Latham (2015) “Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance”, *Human Resource Management Review*.

Totuși, există din ce în ce mai multe dovezi ale riscurilor legate de utilizarea continuă a distribuției forțate, cum ar fi percepția inechității instituționale și a concurenței disfuncționale. Pe termen lung, aceste efecte pot avea un impact negativ asupra performanței generale. Într-un studiu, sistemul de evaluare cu distribuție forțată a fost considerat de către manageri ca fiind „mai dificil și mai puțin echitabil decât un format mai tradițional al scării de notare. Există și pericolul ca distribuția forțată să devină o cârjă pentru managementul prost. Managerii pot folosi sistemul ca scuză pentru că angajații au primit calificative de performanță slabe, în loc să își asume responsabilitatea de a-i ajuta pe angajații cu performanțe scăzute să se dezvolte și să se perfecționeze”.²⁴³

1.5. Contextul potrivit

Distribuția normală forțată este adecvată statistic doar atunci când este aplicată unor grupuri mari. În contextul instituțional, este posibil și să se găsească instituții cu performanțe înalte (și scăzute), în care performanța individuală nu aderă la o distribuție normală și este concentrată la extreme (performanță înaltă sau scăzută).

După cum s-a subliniat într-un studiu, „structura instituțională birocratică – cum ar fi procesul decizional centralizat, sarcinile standardizate ale posturilor prin politici și proceduri formalizate și supravegherea atentă prin intermediul unor intervale înguste de control – duce la o libertate personală de acțiune redusă și la o variabilitate a performanței în rândul majorității angajaților” și, prin urmare, nu este adecvată pentru utilizarea distribuției forțate, ceea ce ar conduce, cel mai probabil, la niveluri mai ridicate de percepție a inechității și la o motivație mai redusă.²⁴⁴ Pe de altă parte, distribuția forțată poate fi mai potrivită pentru structurile instituționale descentralizate, în care performanța variază semnificativ între angajați. Cu toate acestea, într-un context în care colaborarea, lucrul în echipă, autonomia și interdependența sunt factori importanți pentru performanță, distribuția forțată, din nou, poate avea un impact negativ.²⁴⁵

Calibrare

2.1. Scop/obiectiv

Calibrarea în evaluarea performanțelor are drept scop asigurarea consecvenței calificativelor individuale de performanță între compartimente, prin stabilirea unui proces de evaluare echitabil și obiectiv și prin sprijinirea managerilor în aplicarea unor standarde similare. Calibrarea

²⁴³ Stewart, Gruys & Storm (2010) “Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation”, *Journal of Management & Organization*, 16: 168–179. .

²⁴⁴ Moon, Scullen & Latham (2015) “Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance”, *Human Resource Management Review*

²⁴⁵ Ibidem

îmbunătățește acuratețea calificativelor de performanță, clarifică standardele ridicate de performanță și sporește percepția echității.²⁴⁶

2.2. Scurtă descriere

Calibrarea este un proces prin care managerii din cadrul unei organizații discută despre performanțele angajaților și ajung la un acord asupra calificativelor de evaluare a performanței. Procesul de calibrare include mai multe etape pentru a se asigura că managerii utilizează un set coerent de standarde pentru acordarea calificativelor de performanță²⁴⁷:

- Revizuirea standardelor pentru procesul de evaluare a performanțelor;
- Revizuirea distribuțiilor agregate ale calificativelor pentru departamente/funcții;
- Compararea calificativelor acordate de managerii individuali,
- Căutarea extremelor individuale,
- Discutarea legăturii dintre performanța individuală și performanța unității/compartimentului;
- Analizarea calificativului de performanță al fiecărui angajat și a motivării care stă la baza acestuia;
- Ajustarea calificativelor, dacă este necesar, pentru a reflecta cu precizie performanțele reale.

După finalizarea procesului preliminar de evaluare, evaluările sunt prezentate conducerii superioare sau departamentului RU în vederea examinării. RU facilitează apoi întâlnirile de calibrare cu managerii și conducerea superioară. Discuțiile privind calibrarea ar trebui să includă o analiză a datelor agregate la nivel instituțional și la nivel departamental, pentru a sprijini discutarea performanțelor individuale.

Odata ce modificările rezultate din calibrare sunt integrate în evaluările de performanță ale angajaților, managerii au discuții cu aceștia privind rezultatele finale ale evaluării, în cadrul cărora pot fi utilizate informații privind standardele de performanță instituțională și modul în care membrii echipei lor își desfășoară activitatea în raport cu ceilalți membri din cadrul și din afara echipei.

2.3. Unde este utilizat?

În Irlanda, calibrarea este facilitată de biroul de resurse umane al instituției și este sprijinită de ghiduri și alte materiale.

²⁴⁶ Schleicher, Deidra & Bull, Rebecca. (2007) "Frame-Of-Reference Training", in Steven G. Rogelberg (Ed.) "Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology", Volume 1, Sage Publication, pp. 257-259

²⁴⁷ Caruso, Karen. (2013) "A Practical Guide to Performance Calibration: A Step-by-Step Guide to Increasing the Fairness and Accuracy of Performance Appraisal", viaPeople, Inc

În Letonia, ghidurile propun adoptarea unei proceduri de calibrare (înființând o Comisie de calibrare cu managerii superiori), pentru a standardiza evaluările aceleiași profil de activitate în cadrul aceleiași instituții și între instituții. În mod particular, calibrarea este propusă pentru primele două categorii de performanță (excelentă și foarte bună) și pentru cele două categorii inferioare (nesatisfăcătoare și ar trebui îmbunătățită).²⁴⁸

În Portugalia, reuniunile de „armonizare” sunt obligatorii și fac parte integrantă din ciclul de evaluare a performanțelor. Deoarece există cote maxime pentru cele mai înalte calificative, acestea trebuie stabilite în cadrul acestor reuniuni și, de asemenea, trebuie discutate notele cele mai scăzute. Totuși, nu există reguli prestabilite pentru soluționarea conflictelor. Comitetul de coordonare este format dintr-un manager de vârf, director de resurse umane și trei până la cinci directori numiți de managerul de rang înalt.

În Marea Britanie, se folosește o procedură de moderare. În această fază, obiectivele și rezultatele performanței sunt standardizate pentru ÎFP cu funcții similare, în cadrul aceleiași instituții și între instituții. Faza de moderare precede sfârșitul ciclului de management al performanței, care presupune diferențierea performanțelor ca etapă finală. Comisiile de moderare trebuie să utilizeze următoarele criterii pentru a ajunge la o opinie cu privire la grupele de performanță:

- evaluarea performanței în raport cu obiectivele;
- calitățile de lider demonstrate în îndeplinirea obiectivelor;
- evaluarea managementului resurselor;
- importanța locului de muncă;
- măsura în care titularul de post a contribuit la funcția publică, inclusiv contribuția la funcționarea, performanța și reputația funcției publice, comunicarea ca lider și promovarea unui etos al voluntariatului.

2.4. Dovezi ale impactului

S-a constatat că utilizarea reuniunilor de calibrare în cursul procedurii de evaluare a performanțelor are efecte pozitive în ceea ce privește responsabilizarea (managerii trebuie să își fundamenteze calificativele inițiale), informațiile totale utilizate în procesul decizional (discuții cu alți manageri și șefi) și cadrul comun de referință (creșterea acurateții calificativelor). Acest lucru reduce, la rândul său, provocările cognitive și sociale asociate, de obicei, cu evaluarea performanței²⁴⁹.

²⁴⁸ Barbieri, M., Girosante, G. & Valotti, G. (2017) “Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees”, Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche

²⁴⁹ Speer, Andrew, Tenbrink, Andrew & Schwendeman, Michael. (2019) “Let’s talk it out: the effects of calibration meetings on performance ratings”, Human Performance.

2.5. Contextul potrivit

Nu există multe informații disponibile în acest sens. Procedurile de calibrare a evaluării performanțelor sunt mai frecvente în organizațiile care acordă o importanță deosebită evaluării performanțelor și care investesc în pregătirea managerilor și a personalului pentru punerea sa în aplicare prin formare.

Formare privind cadrul de referință

3.1 Scop/Obiectiv

Formarea privind cadrul de referință (CR) este utilizată pentru a permite evaluatorilor să identifice, să observe și să evalueze, în mod consecvent și precis, diferitele dimensiuni ale performanței (inclusiv competențele) așteptate pentru un anumit post. Prin intermediul unei astfel de formări, percepțiile idiosincratice ale evaluatorului cu privire la performanță pot fi aliniate la valorile și prioritățile instituționale mai largi.²⁵⁰

3.2 Scurtă descriere

Formarea privind CR își atinge obiectivul prin cooptarea experților în domeniul locurilor de muncă pentru a-i ajuta pe evaluatori să stabilească un acord asupra dimensiunilor performanțelor specifice fiecărui post, pe baza fișei postului respectiv. Ulterior, evaluatorii sunt rugați să analizeze exemplele de comportament al angajaților la diferite niveluri de performanță, pentru fiecare dimensiune a postului. În sfârșit, evaluatorii utilizează acest cadru de performanță pentru a nota mai multe exemple de performanță a angajaților și pentru a oferi fundamentări pentru notele lor. Formatorii oferă feedback cu privire la adecvarea acestor notări și, astfel, îi ajută pe evaluatori să definească o teorie consecventă a performanței pentru fiecare dimensiune de performanță analizată²⁵¹.

3.3 Unde este utilizat?

În cadrul funcției publice din Marea Britanie, așteptarea e ca instituțiile să verifice dacă obiectivele de performanță ale funcționarilor de rang înalt corespund cu responsabilitățile individuale ale postului lor și dacă sunt comparabile, ca dificultate și ambiție, cu cele ale omologilor lor. Acest lucru ar garanta că evaluările performanțelor sunt consecvente între titularii

²⁵⁰ Tsai M.H., Wee S., Koh B. (2019) "Restructured frame-of-reference training improves rating accuracy", *Journal of Organizational Behaviour*, 40, 740-757

²⁵¹ Sulsky, L.M and Kline, T.J.B (2007) "Understanding frame-of reference training success: a social learning theory perspective", *International Journal of Training and Development* 11:2

de post de nivel înalt similar. Centrul guvernului (*Cabinet Office*) verifică dacă obiectivele de performanță sunt adecvate în cadrul instituțiilor și între acestea prin eșantionare aleatorie²⁵².

În Canada, Forțele Armate au utilizat instruirea privind CR pentru îmbunătățirea atât a evaluării performanțelor personalului său, cât și a procesului de selecție a personalului²⁵³. Pregătirea a constat din i) prezentări privind importanța procesului de management al performanței; ii) discuții și exemple în ceea ce constituie performanță într-un anumit post, la diferite niveluri de succes; iii) sesiuni practice de utilizare a standardelor de performanță stabilite pentru evaluarea unor exemple de comportament al angajaților în raport cu sistemul formal de evaluare; și iv) analizarea, prin discuții de grup sub îndrumarea formatorului, a evaluării pentru fiecare situație analizată.

3.4 Dovezi ale impactului

Numeroase studii au evidențiat că instruirea privind CR îmbunătățește acuratețea și validitatea procesului de evaluare a performanței²⁵⁴. În plus, o astfel de formare, prin sprijinirea managerilor să traducă performanțele în comportamente observabile, le-ar putea permite acestora să elaboreze planuri de dezvoltare mai eficiente pentru personalul lor.²⁵⁵

În consecință, utilizarea metodologiei CR a fost din ce în ce mai mult inclusă în programele de formare pentru evaluatorii din alte domenii de resurse umane în care sunt necesare evaluări subiective, cum ar fi centrele de evaluare, intervierea și dezvoltarea competențelor.²⁵⁶ Într-adevăr, studiile empirice și experimentale au arătat că formarea privind CR îmbunătățește atât fiabilitatea evaluatorilor din centrele de evaluare, cât și calitatea evaluărilor realizate prin interviu, chiar și în comparație cu alte metodologii de formare.²⁵⁷

3.5 Contextul potrivit

Instruirea privind CR nu s-a dovedit a fi mai eficientă într-un anumit context instituțional, deși alți factori legați de procesul de instruire în sine, cum ar fi numărul de participanți, timpul de instruire și scopul instruirii, ar putea modera efectul instruirii asupra acurateței evaluatorilor.²⁵⁸ Cu toate

²⁵² Civil Service HR (2019) "Performance Management Arrangements for the Senior Civil Service", Cabinet Office, London

²⁵³ Sulsky, L.M and Kline, T.J.B (2007) "Understanding frame-of reference training success: a social learning theory perspective", *International Journal of Training and Development* 11:2

²⁵⁴ Roch, S. G., Woehr, D. J., Mishra, V., & Kieszczynka, U. (2012) "Rater training revisited: An updated meta-analytic review of frame-of- reference training", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 370–395.

²⁵⁵ Stamoulis, D. T., & Hauenstein, N. M. A. (1993) "Rater training and rating accuracy: Training for dimensional accuracy versus training for rate differentiation", *Journal of Applied Psychology*, 78, 994–1003

²⁵⁶ Hauenstein N.M.A. & McCusker M.E. (2017) "Rater training: Understanding effects of training content, practice ratings, and feedback", *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 253-266

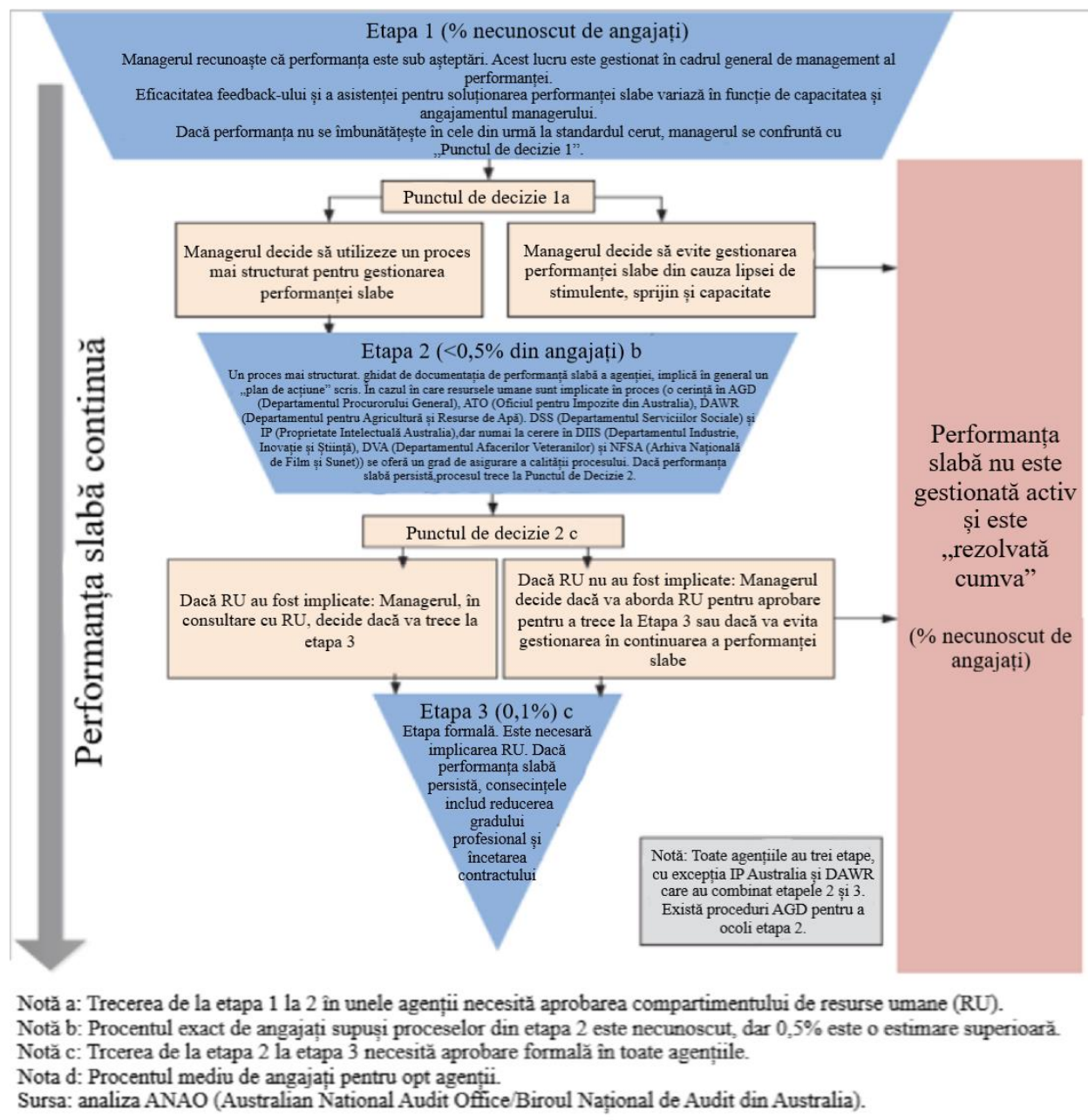
²⁵⁷ Melchiers, K.G., Lienhardt, N., von Aarburg, M., Kleinmann, M. (2011) "Is more structure really better? A comparison of frame-of-reference training and descriptively anchored rating scales to improve interviewers' rating quality", *Personnel Psychology*, 64, 53-87

²⁵⁸ Roch, S. G., Woehr, D. J., Mishra, V., & Kieszczynka, U. (2012) "Rater training revisited: An updated meta-analytic review of frame-of- reference training", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 370–395

acestea, întrucât formarea vizează doar îmbunătățirea acurateții evaluatorului individual și nu a cadrului mai larg de management al performanței, eficacitatea acestora ar putea fi limitată de măsura în care acest cadru permite și încurajează managerii să evalueze realist performanțele personalului.

Anexa 3: Tabele și figuri adiționale

Figura 10: Exemplu de proces pentru a adresa performanța slabă (Australia)



Sursa: Australian National Audit Office (2017) “Managing Underperformance in the Australian Public Service”, ANAO Report no. 52

Tabelul 7: Principiile de succes, instrumentele și domeniile conexe de politică publică pentru managementului performanței

| Principii de succes pentru managementul eficace al performanței | Reforme/intervenții de management al performanței | Alte măsuri |
|--|--|--|
| <p>1. Managementul performanței trebuie să pornească de la vârf</p> | <p>Conducerea instituțională (liderii politici, ÎFP și conducerea superioară) ar trebui să comunice personalului scopul, beneficiile și obiectivele procesului de management al performanței în mod clar și consecvent</p> <p>Să se consolideze managementul performanței ÎFP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiective obligatorii legate de capacitatea instituțională și de managementul/conducerea persoanelor (care include gestionarea performanțelor personalului) • Pe termen scurt: i) comisia de evaluare externă, trebuie condusă de Secretarul General al Guvernului; II) să se modifice criteriile de eligibilitate pentru membrii comisiei de evaluare externă și să se asigure capacitatea acestora (de exemplu, prin formare și învățare de la omologi din partea altor administrații publice) să evalueze performanța ÎFP și să identifice mijloacele de îmbunătățire a acesteia • Să se extindă baza de informații care urmează să fie utilizată de comisia de evaluare pentru evaluarea performanțelor (accesul la documentația operațională și strategică legată de performanța ÎFP, interviuri și/sau mărturii din partea colegilor, sondaje privind angajamentul personalului din administrația publică pe termen mediu și lung) <p>Să se extindă utilizarea unor evaluări mai riguroase ale performanței la cadrele superioare de conducere (cum ar fi directorii generali, directorii și echivalenții acestora)</p> <p>Să se stabilească trasee de carieră clare în și din funcțiile ÎFP și de conducere superioară și să se limiteze numirile temporare în aceste</p> | <p>Îmbunătățirea capacității de comunicare internă în cadrul instituțiilor publice</p> <p>Politica de management al carierei</p> |

| | | |
|---|--|--|
| | posturi (să se reducă durata maximă a numirii temporare și să se limiteze numărul de numiri temporare succesive în același post, să se permită numirile temporare doar în poziția ierarhică imediat superioară; să se condiționeze astfel de numiri de performanța și competențele demonstrate) | |
| 2. Alinierea obiectivelor individuale și organizaționale | <p>Să se integreze obiectivele instituționale strategice și operaționale în evaluarea managerilor de vârf (ÎFP, directori generali, directori)</p> <p>Să se comunice clar și consecvent personalului misiunea și obiectivele instituționale</p> <p>Să se instruiască managerii în stabilirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță corespunzători.</p> | <p>Să se instituționalizeze în continuare PSI²⁵⁹ ca instrument de bază pentru managementul performanței instituționale</p> <p>Să se consolideze sistemele interne de comunicație ale instituțiilor publice</p> <p>Formarea cadrelor superioare de conducere în managementul instituțional strategic și al performanței</p> |
| 3. Diferențiere între niveluri și tipuri de performanță | <p>Să se elaboreze orientări și exemple de tipuri de indicatori adecvați pentru măsurarea performanței pentru diferite tipuri de posturi, incluzând, cel puțin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultate/indicatori de management al persoanelor pentru manageri (în special conducerea superioară) • Indicatori de satisfacție a clienților ca prioritate a personalului și a managerilor ale căror compartimente interacționează direct cu beneficiarii externi și interni (de exemplu, cetățenii) <p>Să se simplifice sistemul de notare și performanța „satisfăcătoare” să fie cea implicită (realizarea obiectivelor)</p> <p>Să se desfășoare sesiuni de formare privind „cadrul de referință” pentru manageri (ca pilot în unele instituții)</p> | <p>Să se implementeze fișe de post standardizate în toate posturile și gradele administrației publice</p> <p>Să se elaboreze mecanisme fiabile și ușor de utilizat pentru colectarea feedback-ului cetățenilor privind interacțiunile cu personalul din administrația publică/ Să se elaboreze platforme interne pentru colectarea feedback-ului de la clienții interni, precum și a feedback-ului din partea personalului cu privire la calitatea managerială și procesele instituționale</p> |

²⁵⁹ Așa cum este definit în „Consolidarea capacității de planificare și bugetare și sprijinirea introducerii bugetului de performanță” din cadrul RAS între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare

| | | |
|---|---|--|
| | <p>Să se introducă obligatoriu calibrarea calificativelor (motivarea/validarea unor calificative ridicate și scăzute acordate angajaților între managerii de la un anumit nivel ierarhic)</p> <p>Să se introducă cote obligatorii pentru calificativele de performanță peste medie</p> | |
| <p>4. Diversificarea surselor evaluării pentru obiectivitate și echitate</p> | <p>Să se introducă autoevaluările pentru toți membrii personalului</p> <p>Să se solicite managerilor și personalului să motiveze calificativele în formularele de evaluare a performanței și să instituie mecanisme de verificare de către terți (de exemplu resursele umane să auditeze eșantioane de formulare de evaluare anual)</p> <p>Să se organizeze sesiuni obligatorii de sensibilizare/informare pentru manageri cu privire la erorile de judecată inconștiente în evaluările de performanță și modul de atenuare a acestora. În plus, să se ofere managerilor “fițuici” pe acest subiect.</p> <p>Discuții în timpul anului obligatorii și simplificate (fără calificativ sau consecințe administrative)</p> <p>Să se introducă obligativitatea feedback-ului din partea personalului și a colegilor în ceea ce privește evaluarea performanței managerilor</p> | <p>Pe termen lung, să se elaboreze sisteme informatice de gestiune (SIG) pentru a înregistra activitățile și realizările individuale ale angajaților, acolo unde este posibil (de exemplu, pentru sarcini standardizate).</p> <p>Pe termen scurt și mediu, să se permită și încurajeze utilizarea de soluții TIC cu grad scăzut de tehnologizare și rentabile pentru colectarea informațiilor individuale privind performanța (de exemplu Google Forms , sondaje online anonime, comentariile cetățenilor pe paginile de Facebook ale instituțiilor publice)</p> |
| <p>5. Motivarea performanței prin stimulente extrinseci și intrinseci</p> | <p>Să se acorde „premiul de excelență” (permis în temeiul Legii 153/2017) într-un mod transparent și echitabil, legat de performanțele demonstrate și trasabile²⁶⁰</p> | <p>Cadrul de salarizare</p> <p>Cadrul de dezvoltare a carierei</p> <p>Cadrul de formare/instruire</p> |

²⁶⁰ A se vedea documentul conex privind stimularea financiară a performanței în administrația publică din România

| | | |
|---|--|---|
| | <p>Să se redefiniească politicile de management al carierei pentru a permite o evoluție diferențiată a carierei pe baza competențelor și performanțelor demonstrate</p> <p>Să se îndrume și capaciteze managerii pentru a-și motiva personalul prin valorificarea motivației intrinseci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să se disemineze cele mai bune practici în ceea ce privește valorificarea motivației intrinseci (de exemplu, prin îmbunătățirea climatului de lucru, construirea spiritului de echipă etc.) • Să se găsească modalități de recunoaștere a managerilor buni (de exemplu, la conferința anuală a ANFP) și să se încurajeze învățarea inter pares între manageri, în special între managerii de nivel înalt • Să se proiecteze un „campionat de idei inovatoare” pentru a consolida implicarea angajaților prin capacitatea lor spre a rezolva problemele ivite în munca de zi cu zi <p>Să se instruiască managerii pentru a desfășura discuții constructive cu personalul, inclusiv cu privire la modalitățile de a implica mai bine personalul în stabilirea propriilor obiective și indicatori de performanță, precum și la modalitățile de a furniza personalului un feedback mai bun și orientat spre dezvoltare (a se vedea, de asemenea, mai jos)</p> | |
| <p>6. Facilitarea performanței prin oportunități de dezvoltare și de îmbunătățire profesională</p> | <p>Să se transforme competențele într-o componentă esențială a evaluării anuale a performanțelor și să se coreleze explicit cu propunerile de formare și de dezvoltare a carierei.</p> <p>Să se axeze discuțiile formale de la mijlocul anului asupra feedback-ului pentru dezvoltare</p> | <p>Implementarea cadrului de competențe</p> <p>Cadrul de recrutare</p> <p>Cadrul de formare/instruire</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Managerii să fie formați, capacitați și stimulați să devină îndrumători/antrenori pentru personalul lor și să își concentreze feedback-ul asupra identificării și soluționării nevoilor de dezvoltare</p> <p>Să se extindă utilizarea instrumentelor alternative pentru dezvoltarea personalului, altele decât cursurile de formare formală (de ex. oportunitatea de a lucra pe proiecte diferite, programe de schimb pentru personalul care lucrează în domenii similare, mobilitate orizontală și scheme de mobilitate temporară printr-un program structurat și coordonat central)</p> <p>Să se introducă planuri structurate de îmbunătățire a performanței, care să stabilească consecințe previzibile, echitabile și clare în fiecare etapă de performanță slabă</p> <p>Să se introducă perioade de probă pentru toți angajații noi externi, indiferent de gradul sau de poziția ierarhică</p> | |
| <p>7. Integrarea managementului performanței în practica instituțională</p> | <p>Să se integreze mai bine managementul performanței în alte procese instituționale și structuri relevante [de exemplu, legătura cu pregătirea și monitorizarea PSI, sistemele interne existente de colectare a datelor/(RU)SIM etc.]</p> <p>Să se evalueze periodic percepția personalului cu privire la utilitatea și echitatea sistemului de management al performanței (de exemplu, prin sondaje anonime, focus grupuri) și să li se ofere canale sigure pentru a face propuneri de îmbunătățire (de exemplu, prin intermediul comisiilor paritare).</p> <p>Să se consolideze mandatul și capacitatea departamentelor de resurse umane pentru i) a supraveghea buna funcționare a procesului de management al performanței; ii) a oferi sprijin și resurse conducerii și personalului cu privire la modul în care acesta poate fi utilizat în mod eficace; și iii) a asigura integrarea acestuia în procesul decizional la nivel strategic</p> | <p>Planificarea strategică, monitorizarea și evaluarea</p> <p>(RU)SIM</p> <p>Controlul managerial intern</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | Să se clarifice rolurile și să fie îmbunătățite coerența și comunicarea între structurile centrale de supraveghere, de îndrumare și de tip consultativ existente, care au mandat asupra cadrului de management al performanței (ANFP, Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane, SGG-DCIMRI, audit intern) | |
|--|---|--|

Fragment din Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Diagnostic inițial privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane” elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019, p 92-95

Politica de mobilitate ar putea fi revizuită pentru a contribui mai puternic la motivarea și creșterea performanței profesionale a funcționarilor publici. Perspectiva unor trasee de carieră transparente și previzibile poate fi un factor motivațional puternic care să atragă candidați ambițioși și cu spirit antreprenorial, ce pun preț pe dezvoltarea profesională. De asemenea, această perspectivă poate motiva și angajații existenți să aibă performanțe mai bune, mai ales dacă se bazează pe demonstrarea competențelor și atingerea rezultatelor. Acest obiectiv poate fi atins, printre altele, printr-o avansare în grade profesionale mai lentă, prin utilizarea schemelor de mobilitate orizontală ca instrument de dezvoltare profesională și prin creșterea transparenței în procesul de promovare. Mobilitatea pe verticală (promovarea) ar putea fi, de asemenea, aliniată mai clar la planificarea strategică a forței de muncă, de exemplu prin intermediul cadrului de competențe și prin cote anuale de promovare. Recomandări mai detaliate sunt prezentate în secțiunile următoare.

Pentru a îndeplini obiectivele SDFP 2016-2020, structura carierei pentru funcționarii publici generali ar trebui să fie compartimentată mai specific, în funcție de responsabilitățile funcționale și competențele necesare. Atât SDFP 2016-2020, cât și analiza de impact realizată de Banca Mondială în 2017 în cadrul ANFP au recomandat ca gradele profesionale să fie împărțite în mai multe niveluri, pentru a reflecta mai bine vechimea în funcție, precum și responsabilitățile din ce în ce mai sofisticate ale funcțiilor. Potrivit documentelor, pentru funcțiile de management trebuie să se facă o distincție clară între rolurile de management operațional (pentru gestionarea echipelor mai mici și care necesită multe contribuții tehnice din partea managerului) și rolurile de management executiv (pentru gestionarea echipelor mari, diversificate din punct de vedere tehnic). În plus față de aceste recomandări, ar trebui să se considere crearea unor trasee de carieră specializate care să ofere beneficii comparabile celor acordate funcțiilor de management și funcționarilor publici care doresc să continue să se dezvolte într-un rol tehnic și non-managerial. Structura carierei în cadrul Comisiei Europene este un bun exemplu în acest sens. Specialiștii tehnici (administratorii) pot avansa de la gradul 5 până la gradul 12 pe scala unitară de 16 puncte, în timp ce

Recomandări privind managementul carierei:

- Reorientarea criteriilor de promovare în grad de la criteriile de vechime în funcție către demonstrarea competențelor, definite printr-un cadru de competențe unitar;
- Reproiectarea structurii carierei pentru a reflecta roluri funcționale mai specifice, la care să se progreseze prin îndeplinirea unor criterii de eligibilitate de o exigență progresivă;
- Evaluarea avantajelor utilizării promovărilor temporare în defavoarea instrumentelor de mobilitate orizontală;
- Introducerea promovărilor rapide cu cote transparente pentru candidații care demonstrează competențe peste gradul lor actual; și
- Încurajarea mobilității orizontale în rândul Funcționarilor Publici la nivel de conducere prin intermediul unei politici și a unor instrumente de mobilitate personalizate.

prima poziție de conducere (șef de unitate sau echivalent) începe la gradul 9 (a se vedea Figura 28).

Figura 28: Sistemul de carieră pentru posturile permanente în Comisia Europeană

| AST and AD Grades | | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------------|------------------------|----|----|----|----|----|-----|----|-----|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| Types of post | Director General | AD | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Director | | AD | | | | | | | | | | | | | | |
| | Adviser or equivalent | | | AD | | | | | | | | | | | | | |
| | Head of Unit or equiv. | | | | AD | | | | | | | | | | | | |
| | Administrator | | | | | AD | | | | | | | | | | | |
| | Senior Assistant | | | | | | AST | | | | | | | | | | |
| | Assistant | | | | | | | | AST | | | | | | | | |
| SC Grades | | | | | | | | | | | | | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| Secretary / Clerk | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | AST-SC |

Sursa: Prezentarea DG HR către delegația RO în timpul unei vizite de studiu la Comisia Europeană, octombrie 2018; AST= Asistent, SC= Secretar/Funcționar Administrativ, AD= Administrator

Criteriile pentru avansarea în grade profesionale ar trebui să se axeze pe demonstrarea competențelor și pe un istoric de rezultate atinse, și nu pe vechimea în grad. Acumularea vechimii la locul de muncă nu garantează dobândirea abilităților necesare pentru îndeplinirea sarcinilor mai complexe așteptate de la gradele superioare. Prin urmare, pentru a asigura o potrivire adecvată cu responsabilitățile gradelor superioare, deciziile de promovare nu ar trebui să se axeze doar pe atingerea unui prag minim de ani de vechime. În schimb, așa cum prevede SDFP 2016-2020, deciziile de promovare ar trebui să ia în considerare competențele specifice și generale clar definite pentru fiecare grad printr-un cadru de competențe unitar. Evaluarea performanțelor ar trebui să informeze procesul de promovare prin evidențierea gradului în care funcționarii publici au demonstrat nivelul necesar de competențe în îndeplinirea obiectivelor individuale.

Promovările ar trebui să fie concepute ca mecanisme pentru a distinge persoanele cu cele mai bune performanțe. O opțiune în acest sens ar fi stabilirea cotelor de promovare anuale pentru instituțiile publice, pe baza limitelor bugetare și a planificării forței de muncă, așa cum se face în prezent în Franța²⁶¹. Funcționarii publici care îndeplinesc criteriile de promovare ar putea fi plasați pe “liste de promovare” și ordonați după o medie ponderată între experiența, competențele dovedite și rezultatele atinse. Promovările ar fi acordate prin concursuri organizate în conformitate cu cotele anuale.

Numărul minim de ani necesar pentru a fi promovat în grad ar putea fi mărit, iar progresia ar putea fi mai puțin liniară și să reflecte mai bine responsabilitățile de la fiecare nivel. Sistemul actual permite promovarea la gradul imediat superior după minim 3 ani, indiferent de grad. Ca atare, se presupune că trecerea de la asistent la principal necesită același interval minim de timp pentru a dobândi abilitățile necesare ca și de la principal la superior (gradul maxim). O relație mai puțin liniară, definită prin creșterea progresivă a cerințelor de eligibilitate de avansare prin gradele profesionale, ar putea reflecta mai bine

²⁶¹ A se vedea <https://www.fonction-publique.gouv.fr/lavancement-de-grade>

schimbarea responsabilităților în fiecare grad. O recomandare similară a fost menționată în SDFP 2016-2020 în cadrul obiectivului specific 2, iar Codul Administrativ propus a făcut un pas în această direcție propunând extinderea experienței minime necesare pentru trecerea de la un grad la altul la 4 ani. O astfel de abordare se regăsește în administrația publică federală belgiană, unde avansarea în nivelurile de salarizare dintr-un grad devine progresiv mai dificilă pe măsura apropierii de nivelul maxim. Avansarea accelerează, în schimb, pentru angajații cu performanțe înalte.²⁶²

Un sistem de promovare rapidă mai bine calibrat ar putea complementa criteriile mai rigide de avansare în carieră. Instrumentul ar permite funcționarilor publici cu performanțe foarte bune să acceseze mai devreme funcțiile superioare, în care abilitățile și competențele lor să poată fi dezvoltate și mai mult. Un mecanism de promovare rapidă a fost eliminat în 2018 din cauza faptului că regulile de eligibilitate nu erau destul de stricte, iar instrumentul a devenit în scurt timp dificil de gestionat, potrivit interviurilor cu reprezentanții ANFP. Ca atare, un sistem reformat de promovare rapidă ar trebui să aibă cote transparente și să fie legat de performanțe deosebite, definite printr-un set transparent și standardizat de indicatori pentru rezultate și competențe măsurate în timpul evaluărilor performanțelor. Schemele de mentorat ținute cu funcționari publici în funcții superioare ar putea fi făcute obligatorii pentru cei ce trec prin promovarea rapidă pentru a li se facilita preluarea noilor responsabilități și înțelegerea deplină a rezultatelor așteptate.

Dispozițiile legale care permit ocuparea rolurilor de conducere prin promovări temporare ar trebui revizuite și înăsprite pe baza unei analize cost-beneficiu. Codul Administrativ propus a făcut un pas în această direcție condiționând prelungirea cu 3 luni a numirii temporare inițiale de 6 luni de cel puțin 2 încercări nereușite de ocupare a postului vacant prin concursuri de recrutare. Aceste concursuri urmau să fie organizate de instituția angajatoare cel puțin o dată la 6 luni. Cu toate acestea, indiferent de condiționalitățile impuse, existența unor dispoziții legale care să permită conducătorilor de instituții să promoveze în mod discreționar funcționari publici în roluri de conducere numai pe baza vechimii și a calificărilor educaționale trebuie să fie clar justificată. Această analiză potențială ar trebui să ia în considerare motivele pentru care alte instrumente, cum ar fi delegarea temporară a autorității către alte cadre de conducere sau ocuparea postului prin mobilitate orizontală, nu pot fi utilizate pentru a înlocui numirile temporare în rolurile de conducere.

Programe distincte și personalizate pentru mobilitate trebuie să fie concepute pentru înalții funcționari publici și pentru funcționarii publici în funcții superioare de conducere. În majoritatea țărilor UE, fie autoritatea centrală pentru MRU, fie un departament specializat, alocă resurse dedicate gestionării unor programe personalizate menite să sprijine mobilitatea înalților funcționari publici.²⁶³ Pentru funcționarii publici în funcții de conducere, mobilitatea le poate dezvolta și diversifica abilitățile de management și de leadership. Pentru înalții funcționari publici, mobilitatea poate împiedica politizarea funcției și le poate susține motivația profesională prin oferirea de noi provocări profesionale. În acest sens, diferite administrații publice din UE au implementat sau pilotează diferite politici de mobilitate pentru funcționarii publici la nivel de conducere. Acestea includ rotațiile obligatorii ale cadrelor de conducere (de exemplu, în Comisia Europeană, Irlanda, Franța), contracte pe durată determinată (de exemplu în Belgia, Irlanda și

²⁶² A se vedea

https://fedweb.belgium.be/fr/parcours_de_carriere/niveau_a/carriere_pecuniaire/nouvelles_echelles

²⁶³ Kuperus and Rode (2016), Top Public Managers in Europe Management and Employment in Central Public Administrations (disponibil la http://www.eupan.eu/files/repository/20170206084104_TopPublicManagersinEuropemainreport.pdf)

Franța) și ocuparea posturilor vacante prin mobilitate (de exemplu Irlanda)²⁶⁴. În conformitate cu aceste practici, SDFP 2016-2020 propune un sistem de mobilitate obligatorie pentru funcțiile sensibile de conducere și pentru înalții funcționari publici.

Anexa 5: Interviuri și focus grupuri

| Instituția | Rolul | # de discuții | Tip de discuție |
|--|------------------------|----------------------|------------------------|
| Agenția Națională a Funcționarilor Publici | Manager/Director | 4 | Interviu aprofundat |
| Agenția Națională a Funcționarilor Publici | Personalul de execuție | 2 | Focus grup |
| Secretariatul General al Guvernului | Manager/Director | 3 | Interviu aprofundat |
| Secretariatul General al Guvernului | Personalul de execuție | 1 | Focus grup |
| Inspekția muncii (centrală) | Manager/Director | 2 | Interviu aprofundat |
| Inspekția muncii (centrală) | Personalul de execuție | 1 | Focus grup |
| Inspekția muncii (agenții teritoriale) | Manager/Directori | 6 | Interviu aprofundat |
| Ministerul Fondurilor Europene | Manager/Director | 1 | Interviu aprofundat |
| Ministerul Fondurilor Europene | Departamentul RU | 1 | Interviu aprofundat |
| Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice | Manager/Director | 1 | Interviu aprofundat |
| Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice | Departamentul RU | 1 | Interviu aprofundat |
| Consiliul Concurenței | Manager/Director | 2 | Interviu aprofundat |
| Consiliul Concurenței | Departamentul RU | 1 | Interviu aprofundat |
| Ministerul Finanțelor Publice | Departamentul RU | 1 | Interviu aprofundat |
| Ministerul Finanțelor Publice | Manager public | 1 | Interviu aprofundat |

²⁶⁴ Kuperus and Rode (2016), Top Public Managers in Europe Management and Employment in Central Public Administrations (disponibil la http://www.eupan.eu/files/repository/20170206084104_TopPublicManagersinEuropemainreport.pdf)

| | | | |
|---|--------|---|------------------------|
| Comisie de evaluare externă pentru ÎFP | Membru | 1 | Interviu aprofundat |
|---|--------|---|------------------------|

Anexa 6 :Raportul eMBeD despre „Managementul performanței în funcția publică din România: un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente”

Managementul performanței în funcția publică din România: un studiu al comportamentelor și al erorilor de judecată inconștiente

Mind,
Behavior, and
Development
Unit

Applying Behavioral
Science to Fight Poverty
and Enhance Equity

Cuprins

- Rezumat executiv
- I. Cadrul general al studiului, studii și literatură conexe și întrebări de cercetare
- II. Metodologia și colectarea datelor
- III. Prelucrarea datelor
- IV. Constatări din interviuri
 - 1. Instrumente și practici de evaluare a performanțelor
 - 2. Instrumente și practici motivaționale
 - 3. Percepții și modele mentale
- V. Intervenții potențiale bazate pe științe comportamentale
- VI. Referințe
- VII. Anexe

Rezumat executiv

- 1. În contextul funcției publice din România, managementul performanței este un element cheie pentru asigurarea unui guvern angajat, eficient și funcțional.** În ciuda problemelor structurale legate de actualul sistem de management al performanței funcției publice în Guvernul României, acest raport prezintă soluții pentru o motivare mai mare a angajaților, practici mai bune de management și, în cele din urmă, o forță de muncă mai performantă. Printre constatările noastre, identificăm mai multe domenii de îmbunătățire potențială, ce includ o atenție sporită asupra calității obiectivelor stabilite și feedback-ului oferit din partea managerilor; practici de management mai bune cu o mai bună integrare a instrumentelor și a interacțiunilor care încurajează motivația intrinsecă; și alte metode creative care nu implică angajamente financiare mari și care încurajează același timp dezvoltarea, formarea și angajamentul angajaților cu misiunea organizației. Practicile eficiente de management al funcției publice ar trebuie să includă informații comportamentale și imbolduri pentru o mai mare satisfacție a angajaților la locul de muncă, precum și performanțe sporite și retenție crescută.
- 2. Scopul principal al diagnosticului comportamental a fost identificarea unor posibile comportamente și bariere psihologice pentru manageri, precum și a comportamentelor aferente ale funcționarilor publici, care ajută sau împiedică o mai bună coordonare și implementare a sistemului de evaluare a performanțelor în cadrul funcției publice din România.** Cercetările recente au arătat că funcționarii publici prezintă aceleași prejudecăți comportamentale observate în alte contexte și la alte persoane. Erori de judecată precum prejudecata de confirmare, aversiunea față de pierderi, prejudecata negativității, prejudecata prezentului și convingerile culturale și opiniile despre lume bine înrădăcinate, pot toate contribui la nemulțumirea față de sistemele existente de management al performanțelor. Înțelegând posibilele prejudecăți existente, putem depune eforturi pentru a identifica îmbunătățiri ale sistemului care se bazează pe motivație intrinsecă, inclusiv practici de management mai bune și stimulente nepecuniare, cum ar fi recunoașterea socială, precum și alte acțiuni fezabile și scalabile pentru un angajament mai mare al angajaților. Prin înțelegerea relației mai ample și a interacțiunilor dintre manager și funcționarii publici, care afectează motivația și performanța funcționarului public, identificăm barierele comportamentale în calea managementului eficient al performanței și motivației și performanței angajaților.

3. **Pentru a înțelege convingerile, motivațiile și comportamentele principalelor părți interesate, am apelat la colectarea de date calitative.** Focus grupuri și discuții s-au desfășurat în șapte instituții publice diferite din România: Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Inspekția Muncii, Secretariatul General al Guvernului (SGG), Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP)²⁶⁵, Consiliul Concurenței (CC), Ministerul Finanțelor Publice (MFP) și Ministerul Fondurilor Europene (MFE). Unsprezece interviuri cu manageri, patru focus grupuri cu funcționarii publici și patru interviuri cu RU au fost realizate, cu un total de 19 discuții. Fiecare focus grup a avut între 5-8 participanți. Setul de respondenți a fost ales de un responsabil din instituție și au fost de obicei aleși din diferite departamente ale instituției.
4. **Printre instrumentele și procesele de evaluare a performanței discutate, am constatat că stabilirea obiectivelor și indicatorilor și feedback-ul furnizat în timpul interviului de evaluare nu au fost clar articulate, iar obiectivele nu au fost actualizate în mod semnificativ sau în timp util.** Stabilirea obiectivelor a fost recunoscută atât de către manageri, cât și de funcționarii publici ca fiind unul dintre cei mai importanți factori determinanți ai performanței. Cu toate acestea, managerii și angajații au remarcat o lipsă de claritate cu privire la cum să elaboreze și să aplice obiective de performanță de calitate, care să fie suficient de personalizate pentru a putea fi urmate sau pentru a fi motivaționale. În acest caz, miza pe obiectivele existente preluate din fișa postului ratează oportunitatea atât pentru un instrument de planificare relevant, cât și pentru alinierea cu misiunea instituțională. Funcționarii publici solicită, de asemenea, un feedback mai bun și discuții din partea managerilor în timpul perioadei de evaluare, inclusiv o mai mare transparență cu privire la decizii, specificarea comportamentelor care trebuie modificate și îmbunătățite, precum și informații cu privire la oportunitățile de formare precum și evoluțiile instituționale mai ample – cu toate acestea, managerii tind să evite aceste lucruri, nu văd relevanța lor și pot să nu înțeleagă pe deplin structura și conținutul acestor discuții care sunt interesante pentru funcționarii publici.
5. **Tiparele observate în evaluările de performanță ale funcționarilor publici în cadrul evaluării anuale ar putea afecta negativ motivația unor funcționari publici mai performanți.** Într-un sistem în care calificativele extrem de ridicate (de obicei între 4.51 și 5 pe o scară de 5 puncte) sunt norma din cauza riscului de litigiu și a culturii instituționale în ansamblu, am constatat că managerii preferă să mențină status quo-ul. În timp ce managerii asigură în continuare o

²⁶⁵ De la momentul redactării, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice a fost restructurat în Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației (MLPDA)

repartizare a calificativelor în această gamă, efectul negativ al acestor calificative este resimțit cel mai mult de către funcționari publici mai performanți – cu excepția cazului în care managerii sunt în măsură să îi motiveze prin alte instrumente.

6. **Managerii buni îndrumă, motivează și ajută personalul să se dezvolte cu o combinație de bune practici de management și instrumente motivante pe tot parcursul anului.** Lipsa de claritate cu privire la stabilirea obiectivelor, discuțiile și feedback-ul, precum și tiparul calificativelor din procesul de evaluare, toate scad din utilitatea acestui instrument pentru îmbunătățirea motivației și performanței funcționarilor publici. În plus, lipsa mai largă de stimulente pecuniare și de oportunități de formare și dezvoltare limitează în continuare instrumentele de care dispune managerul pentru a încuraja o mai bună performanță. În schimb, managerii buni utilizează o serie de practici și instrumente de management în limitele constrângerilor mediului, pentru a crește motivația intrinsecă și performanța – inclusiv facilitarea unui mediu de lucru „deschis” și favorabil, care să sprijine discuțiile și feedback-ul, dovezile de apreciere și încurajare regulate, împreună cu flexibilitatea orelor de lucru, precum și oportunitățile de dezvoltare, cum ar fi lucrul la sarcini „interesante”.
7. **Percepțiile managerilor cu privire la „stilurile” de management pot descuraja și mai mult angajarea eficientă a acestora în sprijinul funcționarilor publici.** Găsim dovezi că unii manageri pot crede în necesitatea rolurilor sociale foarte ierarhice, distanțându-se în continuare de interacțiunea mai strânsă cu funcționarii publici și de practicile de management care pot motiva funcționarii publici. Astfel de sisteme de convingeri pot reprezenta un obstacol în calea unor practici de management mai eficiente.
8. **În cele din urmă, îmbunătățirea managementului performanței poate fi mai degrabă despre îmbunătățirea comportamentului managerial, decât a sistemului de management al performanței „de jure”.** Diagnosticarea comportamentală sugerează că formarea managerilor focalizată pe stabilirea obiectivelor, furnizarea de feedback și alte practici de management al performanței care motivează în mod intrinsec funcționarii publici și care sunt deja utilizate de unii manageri poate fi o modalitate practică și eficientă de a schimba comportamentul managerilor și de a îmbunătăți performanța funcționarilor publici. O astfel de formare poate fi utilizată, de asemenea, pentru a facilita și a spori utilitatea procesului de evaluare pentru manageri, de exemplu, prin oferirea de exemple și discuții privind stabilirea eficientă a obiectivelor, despre cum managerii pot oferi funcționarilor publici feedback mai amplu asupra performanțelor și comportamentelor, și despre cum pot fi folosite procesele și obiectivele instituționale pentru a

crește motivația în funcția publică. Imboldurile evidențiate de științele comportamentale pot fi apoi utilizate strategic pentru a ajuta la implementarea și susținerea acestor comportamente pozitive – de exemplu, oferind “fițuici/fișe” și notificări cu informații utile cu privire la instrumentele motivante la dispoziția managerilor, sau prin recunoașterea socială a celor care sunt cei mai capabili de a manifesta astfel de comportamente.

I. Cadrul general al studiului

Guvernul României a solicitat Băncii Mondiale sprijin pentru susținerea eforturilor sale de consolidare a sistemului de management al resurselor umane în cadrul funcției publice. O parte esențială a funcției publice este sistemul de evaluare a performanțelor, derulat de obicei la începutul anului, care dispune de un cadru juridic și procedural detaliat. Cu toate acestea, funcționarii publici cred cu preponderență că sistemul de evaluare a performanțelor nu este pus în aplicare așa cum s-a intenționat inițial și nu promovează în mod eficace motivația și performanța fiecărui funcționar public. În plus, procedura de evaluare a performanței este doar o parte a unui cadru mai larg de management al performanței. Relația și interacțiunile dintre manager și funcționarii publici pe tot parcursul anului au un impact semnificativ asupra motivației și performanțelor funcționarilor publici în timp. Prin urmare, este esențial să ne gândim la managementul performanței în acest sens mai larg pentru a înțelege cu adevărat importanța sa pentru funcționarea cu succes a funcției publice în general.

Ca parte a sarcinii generale de consolidare a funcției publice, echipa Băncii Mondiale a aplicat lentila științelor comportamentale pentru a înțelege mai bine barierele în calea managementului și implementării eficiente și pentru a complementa eforturile în curs. Lecțiile desprinse din științele comportamentale sunt un instrument din ce în ce mai popular și inovator pentru a înțelege și a rezolva provocările dificile din domeniul politicilor publice. Politica publică care integrează științele comportamentale subliniază importanța contextului pentru luarea deciziilor și comportament. Știința comportamentală examinează un set larg de influențe, acordând atenție factorilor sociali, psihologici și culturali care afectează ceea ce gândesc și fac oamenii. Ea abordează detalii care sunt adesea trecute cu procesul standard de elaborare a politicilor publice, dar care influențează succesul politicilor și punerea lor în aplicare. În contextul specific al managementului performanței, știința comportamentală poate contribui la identificarea blocajelor psihologice și comportamentelor care limitează practicile de îmbunătățire a motivației și performanței și propune un set diferit de instrumente pentru a schimba comportamentele și pentru a spori eficacitatea programului.

Având în vedere acest lucru, unitatea "Mind, Behavior, and Development" (eMBed) din Banca Mondială, lucrând în strânsă legătură cu echipa Governance Global Practice, și, în special, cu echipa HRM RAS, au propus studierea atentă a comportamentelor de manager și funcționar public care ajută și împiedică managementul performanțelor în cadrul funcției publice românești.

Studii și literatură de specialitate pe acest subiect

Mai multe prejudecăți cognitive individuale au fost documentate în rândul funcționarilor publici și al altor angajați guvernamentali, care stau în calea unui proces decizional obiectiv și imparțial și afectează performanța. Cercetările recente au arătat că funcționarii publici prezintă aceleași prejudecăți comportamentale observate și în altă parte. Tabelul 1 de mai jos oferă definiții ale erorilor de judecată inconștiente.

Teoria incertitudinii (prospect theory) este o teorie a deciziei care arată că oamenii sunt mai motivați de evitarea pierderilor decât de urmărirea câștigurilor (cunoscută sub numele de **aversiune la pierderi**), chiar și atunci când sunt de valoare egală (Kahneman și Tversky, 1979). Un concept înrudit, **prejudecata negativității**, este noțiunea că, și atunci când au intensitate egală, lucrurile mai negative (de exemplu,

gânduri, emoții sau interacțiuni sociale neplăcute; evenimente dăunătoare/traumatice) au un efect mai mare asupra stării și proceselor psihologice ale cuiva decât evenimentele neutre sau pozitive. Acest lucru a fost discutat pe larg în literatura pe tema administrației publice în contextul evitării responsabilizării, adică politicienii sunt mai motivați să evite responsabilitatea pentru politicile nepopulare decât să fie recunoscuți pentru cele populare (Weaver, 1986). Acest lucru este transferabil birocrățiilor și, în contextul evaluării performanței, este posibil ca managerii să nu fie dispuși să remedieze în mod adecvat performanța slabă a funcționarilor publici (cu excepția cazurilor de performanță foarte slabă).

Literatura de specialitate a documentat, de asemenea, prezența **efectului de generalizare (halo effect)** în sectorul public, observat în mod obișnuit în timpul evaluărilor de performanță și care are ca rezultat evaluări incorecte ale funcționarilor publici care ar putea afecta negativ performanța. De exemplu, în studiile experimentale realizate cu funcționari publici, cei care au fost percepuți ca având competențe mai ridicate într-o anumită direcție, au primit punctaje mai mari pe alte direcții și, prin urmare, pentru performanța generală (Belle ș.a., 2017, Cantarelli ș.a., 2018).

În mod similar, un studiu recent, Banuri (ș.a., 2017) constată că funcționarii publici britanici (și personalul Băncii Mondiale) manifestă o **prejudecată de confirmare** semnificativă, ceea ce face ca succesul programelor și politicilor să pivoteze pe convingerile și experiențele personale anterioare. Această prejudecată poate afecta o serie de comportamente diferite în managementul performanței, de exemplu, convingerile existente cu privire la anumite practici de management pot fi menținute, iar evaluările de performanță distorsionate în ciuda dovezilor contrare.

O altă trăsătură care afectează cele mai multe decizii este **prejudecata prezentului**. Influența prejudecății prezentului este documentată de Andreoni (ș.a, 2016) pentru personalul din sănătate din prima linie din Pakistan, unde personalizarea contractelor bazată pe măsurile inițiale legate de această prejudecată a ajutat la îmbunătățirea performanței. În timp ce contextul este diferit, este ușor de imaginat că funcționarii publici trebuie să îndeplinească o serie de sarcini urgente, cu puțin timp de alocat pentru activitățile de management al performanțelor. O problemă conexasă ar putea fi **aceea a prejudecății status quo-ului** - nesurprinzătoare în birocrății, unde uneori este mai ușor să nu-ți schimbi comportamentul. Un studiu recent a documentat prezența unei serii de prejudecăți derivate din teoria incertitudinii, inclusiv prezența prejudecății status quo-ului, într-o configurație experimentală cu manageri și angajați din sectorul public italian (Belle ș.a., 2018).

În sens mai larg, comportamentul funcționarilor publici poate fi influențat de convingerile profund internalizate despre modul în care funcționează lumea, cunoscute și sub numele de schemă sau convingeri culturale (DiMaggio, 1997). Aceasta include asocierile, categoriile, conceptele, identitățile, prototipurile, stereotipurile, narațiunile cauzale și viziunile asupra lumii pe care le folosim pentru a da sens mediului înconjurător. Aceste scheme culturale modelează percepțiile și filtrează „faptele” pe care oamenii le cred și care afectează procesul decizional (Banca Mondială, 2015). În literatura despre administrația publică, acest lucru este legat de conceptul de „logici instituționale”²⁶⁶ (Thornton și Ocasio, 1999). În contextul managementului performanței, relația dintre manageri și funcționarii publici poate fi afectată de modul în care acest rol social este perceput de către manageri – în termeni generali, managerii aderă la o viziune asupra lumii mai legalistă și mai birocratică sau la o viziune extrem de ierarhică, sau sunt

²⁶⁶ Definite ca „modelele istorice, construite social, ale practicilor, ipotezelor, valorilor, convingerilor și regulilor materiale prin care indivizii produc și reproduc subzistența lor materială, organizează timpul și spațiul și oferă sens realității lor sociale”

punctele lor de vedere asupra rolurilor sociale mai plate și mai flexibile? Meyer (ș.a. 2013), de exemplu, constată că o majoritate, adică aproape 40% din angajații din sectorul public din orașul Viena, subscriu la o viziune asupra lumii legalistă și birocratică și la identitățile sociale care o însoțesc.

Studii recente au relevat procesele reale de evaluare a performanțelor în cadrul serviciilor publice. De exemplu, Budworth (ș.a. 2014) a constatat că un anumit stil de a oferi feedback de către manager funcționarului, care se concentrează pe aspectele pozitive ale performanței angajaților, nu pe ceea ce este greșit, a ajutat la îmbunătățirea performanței ulterioare.

Stabilirea obiectivelor ca parte a procesului de evaluare s-a dovedit, de asemenea, a fi importantă în sectorul public (a se vedea Rogers ș. a, 2015 pentru o analiză și aplicații de stabilire a obiectivelor în alte contexte). Potrivit lui Perry (ș. a. 2006), acesta este cel mai studiat subiect privind motivarea angajaților în administrațiile publice. Deși există mai multe provocări cunoscute pentru implementarea în sectorul public,²⁶⁷ autorii subliniază eficacitatea stabilirii obiectivelor ca instrument al managerilor pentru motivare și îmbunătățirea performanței. De exemplu, Latham (ș.a.,2008) discută despre adaptarea și implementarea stabilirii obiectivelor individuale în sectorul public din SUA și Italia. În SUA, la niveluri mai înalte ale guvernării, lipsa specificității în stabilirea obiectivelor a condus la mai multe probleme, iar autorii recomandă obiective comportamentale mai specifice ca alternativă. Ei subliniază, de asemenea, importanța luării în considerare a contextului existent – în Italia, la nivelurile locale de guvernare, trecerea de la evaluările de performanță bazate pe numărul de sarcini îndeplinite către atingerea unor țeluri și obiective mai ample s-a dovedit dificilă. Literatura de specialitate arată, de asemenea, că relația dintre obiectivele individuale și cele instituționale, în special relația negativă cauzată de ambiguitatea obiectivelor, și relația pozitivă determinată de percepția obiectivelor ca fiind importante, este strâns legată de îmbunătățirea rezultatelor în materie de retenție a personalului, satisfacția la locul de muncă, și performanța (Jung, 2013, 2014a, 2014b).

Instrumentele nonfinanciare pot fi utilizate pentru a îmbunătăți motivația intrinsecă și performanța funcționarilor publici. Există tot mai multe dovezi în studiile organizaționale care arată că angajații prețuiesc **recunoașterea socială și aprecierea**, în special când există constrângeri bugetare. Oamenii își doresc statut și recunoaștere în comunitățile în care lucrează, astfel că pot fi motivați pozitiv și intrinsec de recunoașterea publică, a colegilor sau a superiorului ierarhic. Vizibilitatea politică este un beneficiu suplimentar al recunoașterii publice mai largi în cadrul unei birocrății. O evaluare recentă a arătat o performanță îmbunătățită a funcționarilor publici nigerieni în păstrarea evidențelor în clinicile de sănătate atunci când un certificat de "stea" a fost afișat public pe peretele clinicii (Gauri ș. a., 2017). Recunoașterea poate fi, de asemenea, informală sau intangibilă, de exemplu, recunoscând public un comportament bun la locul de muncă. Din moment ce acest lucru nu costă, se poate face în persoană, într-un grup, și pe tot parcursul anului, atât verbal, cât și în scris. Aceasta este o practică deosebit de utilă pentru îmbunătățirea motivației și performanței în sarcinile zilnice și mai de rutină (Montgomery ș.a., 2008).

Literatura de specialitate prezintă și alte aspecte ale mediului de lucru pe care managerii le pot manevra pentru a modela performanța angajaților. Acestea includ transparența și deschiderea, care pot fi asociate echității, și încurajează feedback-ul printr-o comunicare mai regulată și mai onestă între manager și funcționarii publici. Aceste condiții sunt ceea ce psihologii numesc „siguranța psihologică”, când membrii

²⁶⁷ Printre provocările în materie de implementare se numără importanța redusă acordată obiectivelor din cauza recompenselor mai slabe, schimbarea sau irelevanța obiectivelor din cauza schimbărilor priorităților politice și a rezultatelor care nu sunt sub controlul unor instituții, precum și lipsa specificității obiectivelor în general.

echipei cred în încrederea reciprocă și respectul reciproc, se simt bine cu ei înșiși, și au convingerea că nu vor fi pedepsiți în mod nejustificat pentru că spun ce gândesc (Edmondson, 2018). Siguranța psihologică este un predictor important al performanței. În plus, literatura de specialitate subliniază importanța (și percepția importanței) muncii interesante în cadrul birourilor publice ca factor motivant. Wright ș.a, (2003) arată modul în care caracteristicile locului de muncă, cum ar fi munca interesantă și factorii de mediu, inclusiv feedback-ul, sunt factori corelați importanți ai satisfacției la locul de muncă în sectorul public din SUA²⁶⁸. În plus, reîntărirea legăturilor cu colegii de echipă și alte echipe din cadrul unei instituții pot crea sentimentul de „relaționare” și o identitate comună. În cele din urmă, echilibrul vieții profesionale este important – managerii buni pot asculta cu folos, pot oferi încurajare și pot sprijini echilibrul vieții profesionale (Montgomery ș. a, 2008).

Lecțiile derivate din științele comportamentale demonstrează impactul foarte mare al prezentării și oportunității informațiilor pentru a obține impactul dorit asupra comportamentului. Prin urmare, este important să se investigheze modul cel mai eficient de a furniza informații și memento-uri privind procesele sau de a crește proeminența celor existente, inclusiv momentul furnizării informațiilor, care este adesea oportun chiar înaintea unui moment de decizie. De exemplu, un nou studiu arată impactul transmiterii de mesaje text /sms-uri către funcționarii publici din Ministerul Educației din Peru pentru a-i încuraja să-și îndeplinească o anumită sarcină într-un cadru în care nu pot fi supravegheați atent, atunci când urmează să se desfășoare o activitate. Rezultatele arată că aceste mesaje au reușit să impulsioneze deconturile pentru activitățile de întreținere a școlilor în timp util (Dustan ș.a., 2018). În contextul sistemului de management al performanței, memento-urile și alte informații relevante pot fi trimise nu numai pentru finalizarea proceselor de evaluare, ci și pentru perceperea utilității și scopului fiecărei etape, precum și pentru creșterea gradului de proeminență a diferitelor activități.

Tabelul 1: Lista de prejudecăți cheie și definițiile lor

| Prejudecăți | Definiție |
|------------------------------------|---|
| Prejudecata de confirmare | Favorizarea informațiilor care confirmă convingerile existente anterior, și respingerea celor care nu le confirmă |
| Efectele de generalizare | Tendența unei impresii create într-un domeniu de a influența opinia într-un alt domeniu. |
| Prejudecata prezentului | Tendența oamenilor de a da greutate mai mare recompenselor care sunt mai aproape de momentul prezent decât celor din viitor |
| Aversiunea față de pierderi | Se referă la tendința oamenilor de a prefera evitarea pierderilor față de a primi câștiguri echivalente. |
| Prejudecata negativității | Lucrurile negative (de exemplu, gândurile, emoțiile sau interacțiunile sociale neplăcute) au un efect mai mare decât lucrurile neutre sau pozitive de aceeași intensitate |

²⁶⁸ Satisfacția la locul de muncă este un factor corelat important al performanței

| | |
|------------------------------------|--|
| Prejudicata status quo-ului | O preferință pentru starea actuală a lucrurilor. |
| Vizibilitate | Tendința de a se concentra asupra informațiilor, ideilor sau comportamentelor care sunt mai proeminente și de a ignora sau discredita ceea ce este mai puțin vizibil. Vizibilitatea politică se referă la comportamentele mai relevante din punct de vedere politic |

Principalele întrebări de cercetare

Scopul principal al acțiunii de diagnostic comportamental a fost de a identifica un set de posibile comportamente și bariere psihologice pentru manageri, precum și comportamentele conexe ale funcționarilor publici, care ajută sau împiedică o mai bună coordonare și implementare a sistemului de evaluare a performanțelor în cadrul funcției publice românești.

În plus, echipa a decis că este important să se înțeleagă relația mai largă și interacțiunile dintre manager și funcționarii publici în restul anului, care afectează motivația și performanța funcționarilor publici. În mod similar, am dorit să îi întrebăm pe manageri despre instrumentele pe care le consideră cele mai eficiente pentru a motiva funcționarii publici în limitele birocrăției. Am dorit să identificăm exemplele „bune” ale acestor practici și instrumente, să documentăm comportamentele de devianță pozitivă din serviciul public, care pot contribui la îmbunătățirea performanței în ansamblu.

În cele din urmă, am dorit să investigăm dacă managerii aderă la identități și roluri sociale mai largi, care, la rândul lor, pot ghida relația și comportamentul lor cu funcționarii publici.

II. Metodologia și colectarea datelor

Pentru a surprinde convingerile și comportamentele principalelor părți interesate, am realizat o serie de interviuri care să conducă la înțelegerea practicilor de evaluare a performanței, precum și a motivațiilor și percepțiilor mai largi care pot afecta performanța în cadrul funcției publice. Principalele noastre metode au fost discuțiile de grup cu funcționarii publici și interviurile detaliate cu managerii. O abordare calitativă poate surprinde contextul și interconectarea dintre indivizi și factori și ne permite să ne familiarizăm cu percepții și comportamente, oricât de neînsemnate, care pot încuraja sau împiedica performanța. În timp ce metoda este, ca toate metodele de cercetare, supusă provocărilor atât în faza de colectare a datelor (de exemplu, răspunsuri strategice din partea intervievaților, prejudicata de confirmare din partea intervievaților, cât și traducerea din română în engleză), cât și în faza de analiză (inclusiv inexactități de codificare și interpretare), ea ne oferă totuși o imagine nuanțată și de profunzime a convingerilor și motivațiilor existente. Deoarece focus grupurile, în special, reflectă viziunile de consens și experiențele împărtășite, am discutat aceste subiecte în grupuri cu funcționarii publici pentru a surprinde această perspectivă comună, și individual cu managerii pentru a surprinde perspective mai individualiste. Am folosit instrumente suplimentare, cum ar fi un exercițiu scris de listare la început pentru

a capta păreri originale, nepregătite, asupra instrumentelor de motivare, precum și un set de întrebări în viniete²⁶⁹ pentru a testa importanța diferitelor componente ale sistemului de evaluare a performanței.

Am interviuat managerii și funcționarii publici într-o primă etapă de interviuri, întrebându-i despre experiența și percepțiile lor asupra sistemului de evaluare a performanțelor, interacțiunile dintre manager și funcționarii publici, precum și despre instrumentele motivaționale utilizate în administrația publică. Ghidul de interviu deschis pentru colectarea datelor a fost elaborat în colaborare cu echipa de cercetare din România. Instrumentul a fost adaptat ușor după o primă rundă de interviuri. La fiecare interviu a participat cel puțin un moderator și o persoană care a luat notițe în timpul discuțiilor (deoarece nu a fost acordată permisiunea de a înregistra interviurile). Aceste notițe au fost ulterior traduse în engleză pentru analiză.

O a doua rundă de interviuri a captat detalii suplimentare despre sistemele și procesele de evaluare a performanțelor, precum și perspectivele departamentelor de resurse umane din cadrul acestor instituții. Toate datele au fost colectate între martie și mai 2019.

Selecția instituțiilor din cadrul administrației publice din România

Tabelul 2: Lista instituțiilor incluse în studiu

| Numele instituției | Abreviere |
|--|------------------|
| Agencia Națională a Funcționarilor Publici | ANFP |
| Inspeția Muncii (agenții centrale și teritoriale) | IM |
| Secretariatul General al Guvernului | SGG |
| Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice | MDRAP |
| Consiliul Concurenței | CC |
| Ministerul Finanțelor Publice | MFP |
| Ministerul Fondurilor Europene | MFE |

Discuțiile au avut loc în șapte instituții publice diferite din România (ANFP, IM, SGG, MDRAP, CC, MFP și MFE). Acest subset de instituții a fost selectat datorită mandatelor lor diferite, cum ar fi elaborarea, coordonarea și implementarea politicilor. Într-un al doilea val, instituțiile au fost selectate pe baza abordărilor diferite în evaluarea performanței. Alte criterii utilizate pentru selectarea instituțiilor au fost deschiderea către inovații și interesul pentru îmbunătățirea managementului performanței manifestate de conducerea superioară a instituției, mărimea instituțiilor și disponibilitatea de a încerca pilotări viitoare.

Funcționarii publici au fost selectați de obicei din diferite departamente din cadrul instituțiilor. Eșantionarea a fost diferită între primul val (ANFP, SGG și IM centrală), care a inclus în eșantion manageri și funcționari publici, și al doilea val (MFP, MFE, CC și MDRAP), care a inclus manageri și angajați ai RU în eșantion (șefi sau funcționari superiori, acolo unde a fost posibil). De obicei, managerii au fost „tehnici”, adică manageri care coordonau direct echipe de personal de execuție.

²⁶⁹ Vinietele sunt povestiri scurte care prezintă circumstanțe similare cu cele cu care s-ar putea confrunța respondenții și îi întrebă despre alegerea pe care ar face-o personajul principal din poveste. Acest răspuns este considerat a fi un indiciu al alegerii pe care respondenții l-ar face ei înșiși.

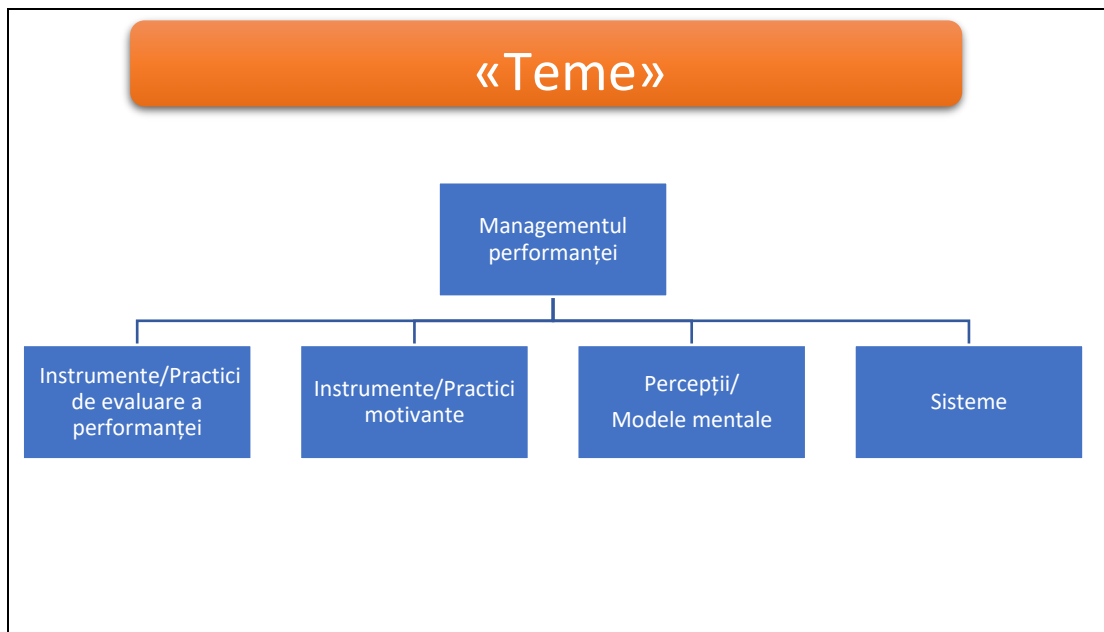
Unsprezece interviuri cu manageri, patru focus grupuri cu funcționari publici, și patru interviuri cu RU au fost efectuate, în total 19 discuții (a se vedea Tabelul 1 din anexe pentru o defalcare). Fiecare focus grup a avut între 5-8 participanți. Setul de respondenți a fost ales de un responsabil din instituție și au fost de obicei aleși din diferite departamente ale instituției. Deși scopul nostru a fost să desfășurăm cel puțin două seturi de interviuri cu un anumit grup (cum ar fi funcționarii publici sau managerii) din cadrul unei instituții, acest lucru nu a fost întotdeauna posibil.

III. Prelucrarea datelor

Un cadru conceptual (vezi Figura 1 de mai jos și Tabelul 5 din anexa) a fost elaborat în colaborare cu echipa Bancii Mondiale din Romania pentru codificarea datelor calitative si interpretare. Echipa a folosit atât metode deductive, cât și inductive pentru a asigura acuratețea prelucrării datelor și a rezultatelor cercetării calitative. Cercetătorii care au analizat datele au început cu un cadru, dar au adaptat în mod repetat acest cadru pentru a se asigura că acesta reflectă modelele care au rezultat din date. Pe scurt, doi codificatori au codificat în întregime textul pentru a verifica coerența, acuratețea codificării și acordul între evaluatori. Discrepanțele în codificare au fost discutate și recodificate după necesitate. Cu toate acestea, este de remarcat faptul că interpretarea diferitelor declarații este totuși subiectivă, bazată pe interpretările codificatorilor și cercetătorilor; întreaga structură codificată este disponibilă pentru analize și perspective suplimentare.

Graficul prezintă cele patru componente principale ale cadrului conceptual al unui sistem de management al performanței care a fost convenit pentru codificarea datelor calitative. Subtemele din cadrul acestor patru teme principale sunt enumerate în Tabelul 5 din anexa. Principalul punct de discuție în acest raport va fi din primele trei teme (instrumente și practici de evaluare a performanței, instrumente și practici de motivare, și percepții). Cea de-a patra temă, sistemele, este discutată în Tabelul 3 din anexa.

Figura 1: Lista principalelor teme



IV. Constatări în urma interviurilor

Pentru a înțelege pe deplin percepțiile și modelele mentale descoperite în această analiză, este esențial să se înțeleagă cadrul în vigoare a evaluării. În această secțiune discutăm în detaliu sistemul existent de evaluare a performanței, inclusiv stabilirea și măsurarea obiectivelor, precum și percepțiile legate de sistemul de evaluare a performanței. În fiecare caz, oferim un cadru general bazat pe interviurile calitative, înainte de a discuta comportamente și prejudecăți cheie. În sfârșit, discutăm setul de instrumente motivante și modul în care acestea sunt folosite de manageri pentru a menține motivația funcționarilor publici.

1. Instrumente și practici de evaluare a performanțelor

1.1. Stabilirea obiectivelor: Cadru general

Perioada de evaluare a performanței este de obicei finalizată în luna ianuarie în cadrul funcției publice. Fiecare funcționar public are un set de criterii obiective, împreună cu o serie de criterii comportamentale (cunoscute și sub numele de competențe sau criterii de performanță), care sunt enumerate într-un formular de evaluare. Funcționarul public primește note privind fiecare dintre obiectivele și criteriile de performanță. Obiectivele sunt, de obicei, adaptate din fișa postului funcționarului public și convertite în indicatori măsurabili. Criteriile de performanță sunt predefinite și diferă ușor între posturile de conducere și cele de execuție. Respondenții au evidențiat că legea nu este prea clară cu privire la modul în care ar trebui stabilite obiectivele individuale. În practică, acestea tind să reflecte activitățile în curs, mai degrabă decât rezultatele. Însă, indicatorii asociați ar trebui să fie personalizați în fiecare an după o discuție între manager și funcționarii publici în cursul perioadei de evaluare, deoarece responsabilitățile sau prioritățile se pot modifica pentru funcționarii publici.

În câteva instituții și departamente, acest proces este utilizat conform scopului și se crede că îmbunătățește practicile de management al performanței. De exemplu, într-una din instituțiile eșantionate, indicatorii sunt considerați a fi definiți în mod clar și sunt legați de procese și de rezultate specifice. RU din instituție ajută, de asemenea, managerii cu orientare și calcule ale indicatorilor. La o altă instituție se menționează obiectivele stabilite prin discuții care iau în considerare preferințele funcționarilor publici, precum și cerințele instituționale. La o altă instituție, departamentul de resurse umane joacă un rol de monitorizare dacă nu există o personalizare suficientă sau indicatori clari (de exemplu, dacă aceștia sunt doar copiați din fișa postului).

Totuși, în majoritatea instituțiilor, obiectivele nu sunt suficient de personalizate și nu sunt actualizate anual. O excepție este cazul când fișa postului se schimbă dramatic pentru un funcționar public, caz în care obiectivele trebuie actualizate. Managerii, în foarte puține cazuri, au declarat că editează anual aceste obiective. Puțini manageri raportează discutarea indicatorilor obiectivi cu funcționarii publici. Aceștia sunt de obicei prezentați de către manager și acceptați de către funcționarul public fără discuții.

1.2 Stabilirea obiectivelor: Comportamente cheie și prejudecăți

Constatările noastre indică două direcții potențiale de consolidare a obiectivelor: o mai bună personalizare și actualizare prin feedback de la funcționarii publici și conectarea la obiective instituționale mai ample.

“Marea problemă în administrația noastră publică este că nu avem o modalitate clară de a stabili obiective.”

“...nu se adaptează la obiectivele actuale și nu se corelează cu motivația.”

Citat de la un funcționar public de execuție

Nu există orientări, protocoale sau legi clare cu privire la modul de identificare a obiectivelor și de definire a unor indicatori clari și măsurabili pentru acestea. Uneori, obiectivele sunt lipite prin copiere din fișele posturilor sau din funcțiile departamentului (care nu sunt specifice) și nu sunt convertite în indicatori relevanți. Uneori, indicatorii sunt simpliști și nu reușesc să surprindă complexitatea sarcinilor. După cum s-a discutat, obiectivele nu sunt nici actualizate în fiecare an pentru a reflecta modificările responsabilităților instituționale și individuale sau pentru a fi actualizați indicatorii cu unii mai buni care reflectă performanța în executarea unei anumite sarcini.

Am identificat, de asemenea, o lipsă de corelare între obiectivele individuale și instituționale, astfel neexistând sentimentul că fiecare este parte dintr-un întreg important. Această idee de „relaționare” și de identitate instituțională a fost evidențiată ca o sursă importantă de motivație în literatura de specialitate. În timp ce în unele cazuri există o legătură cu obiectivele departamentului, în majoritatea cazurilor obiectivele individuale nu sunt legate de obiectivele instituționale. Ar fi util ca acestea să fie menționate, astfel încât funcționarilor publici să li se reamintească obiective mai ample ale departamentului/instituției și să vadă cum este legată activitatea fiecărei persoane de aceste obiective.

Un factor care contribuie la această repetare a obiectivelor și o lipsă de personalizare în timp este tendința de a rămâne la ce este „implicit”. O literatură cuprinzătoare despre științele economice comportamentale a evidențiat puterea opțiunilor „implicite”, care sunt întotdeauna un comportament mai simplu și mai ușor în locul alegerii active sau efortului. O tendință esențială pare a fi următoarea: odată ce un set de obiective a fost creat, se pare că acestea sunt reutilizate în mod repetat (fără modificări) an de an în toate organizațiile. Deoarece obiectivele din anul precedent sunt disponibile, iar managerii le pot reutiliza, se pare că fac exact acest lucru – bazându-se pe ceea ce e implicit.

Aceasta este o oportunitate ratată importantă, deoarece studiile au arătat că finalizarea stabilirii mai precise a obiectivelor și a planificării poate duce la un efort mai mare către atingerea acestor obiective și la un succes mai mare (Rogers ș. a, 2015). Acest lucru permite o revizie mai bună a performanței, precum și identificarea sau conștientizarea barierelor care pot împiedica îndeplinirea unor obiective și facilitarea urmăririi progresului (prin conștientizare, precum și atunci când se utilizează indicatori mai buni).

În mod similar, conectarea la obiectivele instituționale poate readuce în actualitate legătura dintre funcția publică și sarcini specifice și poate da o semnificație mai importantă responsabilităților individuale. De exemplu, deși sarcinile individuale pot fi specifice, în unele cazuri este posibilă încorporarea în categorii mai largi care reflectă obiective mai largi.

Într-adevăr, vinietale arată că stabilirea obiectivelor este cel mai important factor care afectează performanța atât potrivit managerilor, cât și potrivit funcționarilor publici (a se vedea Tabelul 2). Acest lucru indică faptul că atât managerii, cât și funcționarii publici pot fi dispuși să-și schimbe acest comportament dacă sunt suficient de impulsionați.

Obiectivele nu sunt discutate

Implicarea activă în sistemul de feedback este o oportunitate suplimentară pentru o mai bună motivație și performanță a angajaților, dar acest lucru lipsește în procesul de evaluare existent. Discutarea obiectivelor ar permite atât feedback-ul cu privire la preferințele funcționarilor publici, cât și o mai bună personalizare a obiectivelor prin conectarea la activitățile reale și posibila utilizare a unor indicatori mai buni. Cu toate acestea, în majoritatea cazurilor, obiectivele sunt doar prezentate funcționarului public, dar nu sunt discutate.

Există o discrepanță în ceea ce privește importanța acordată discuțiilor privind performanța (inclusiv stabilirea obiectivelor) între manageri și funcționarii publici (după cum se arată în analiza vinietaelor din Tabelul 2 din anexe). Un factor cheie este lipsa necesității sau a capacității în rândul managerilor de a discuta despre performanță (a se vedea discuția de mai jos). Cu toate acestea, lipsa de importanță acordată evaluării performanței de către manageri în general poate fi, de asemenea, un motiv pentru care obiectivele nu sunt stabilite mai atent sau discutate (a se vedea „B. Percepții și modele mentale în managementul performanței,” de mai jos).

1.3. Măsurători, evaluări și discuții obiective: Cadru general

Monitorizarea sarcinilor sau a performanței în general nu este efectuată în mod sistematic de majoritatea managerilor. Câțiva manageri mențin documente Excel privind monitorizarea activității și calității pentru a urmări erorile și alte măsuri de calitate, respectarea legii, promptitudinea, asistența necesară pentru livrabile (sau un subset al acestora). Managerii au raportat că actualizează acest document săptămânal sau lunar. Managerii care lucrează la proiecte finanțate de UE pot utiliza sistemul central de gestionare a informațiilor pentru fondurile UE pentru a urmări anumiți indicatori de performanță ai personalului, cum ar fi promptitudinea în îndeplinirea diferitelor sarcini. Cu toate acestea, acești manageri menționează, de asemenea, că nu au timp să țină evidența performanțelor individuale ale personalului în acest fel.

Claritatea cu privire la ceea ce constituie o interacțiune formală de feedback poate îmbunătăți, de asemenea, satisfacția. În toate instituțiile în care au fost desfășurate interviuri, majoritatea managerilor folosesc discuțiile regulate pentru a monitoriza îndeplinirea sarcinilor, precum și ca mod informal de a avea o imagine mai clară a abilităților și performanței personalului în toate instituțiile în care au fost desfășurate interviuri (deși este important de remarcat faptul că unii respondenți au opinii diferite cu privire la ceea ce constituie o discuție despre performanță - unii le pot considera mai formale, în timp ce alții pot vedea orice discuție despre sarcini ca o evaluare). Câțiva respondenți au menționat că organizează întâlniri săptămânale sau lunare sau o discuție unu-la-unu cu angajații pentru a urmări progresele în îndeplinirea sarcinilor. Discuțiile în persoană sunt preferate celor prin e-mail, telefon sau alte canale de comunicare la distanță. De asemenea, s-a raportat că au loc destul de des discuții între manager și funcționar, adică săptămânal și, în unele cazuri, zilnic; de fapt, funcționarii publici din unele instituții intervievate consideră că se petrece prea mult timp cu discuții (mai ales dacă au fost pe post de o perioadă

lungă de timp). Unii manageri au, de asemenea, discuții personale cu angajații, precum și întâlniri în afara muncii, și activități similare. Cu toate acestea, este important de remarcat faptul că acestea nu sunt mecanisme formale de feedback.

Managerii din unele instituții primesc, de asemenea, feedback de la clienții interni (adică alte instituții) atât cu privire la calitatea muncii, cât și la trăsăturile comportamentale ale anumitor membri ai personalului; acest lucru se întâmplă oarecum organic și automat (mai ales atunci când există plângeri de făcut). Deși aceasta este o sursă valoroasă de feedback extern, majoritatea funcționarilor publici nu interacționează cu clienții interni sau cu cetățenii, astfel încât aceasta nu este o soluție uniformă.

Pentru urmărirea performanței actuale și anterioare a personalului, managerii menționează că ar beneficia de urma unor sisteme TIC mai bune care să integreze componente MRU. De exemplu, managerii nu pot vedea în același timp fișa postului și formularul de evaluare, nu pot vedea istoricul performanțelor funcționarilor publici și uneori trebuie să solicite documentație de la departamentele în care angajatul a lucrat anterior (dacă angajatul s-a mutat din alt post).

Prin urmare, în timpul perioadei de evaluare, funcționarii publici contribuie adesea la agregarea activităților și sarcinilor finalizate corelate cu indicatorii privind obiectivele lor (dar nu și criteriile de performanță) din timpul perioadei de analiză. Acest lucru se poate produce prin intermediul unui formular de autoanaliză, unei foi Excel pe care se lucrează la comun și, uneori, chiar prin autoevaluare în timpul perioadei finale de evaluare.

Funcționarii publici primesc, de asemenea, un calificativ final la evaluarea anuală a performanțelor. Acest calificativ este o medie neponderată a punctajului global acordat pentru obiective, pe de o parte, și pentru criteriile predefinite de performanță calitativă (competențe), pe de altă parte. Funcționarii publici pot refuza sau aduce comentarii la calificativul primit (aceștia trebuie să semneze formularul) sau pot contesta orice calificativ în instanță. În interviurile cu personalul și managerii au fost raportate incidente din ambele cazuri – deși acestea se întâmplă rar.

Punctajele pe criteriile de performanță sunt percepute ca fiind cele mai subiective. Funcționarii publici pot primi o varietate mai mare de punctaje și, de asemenea, nu este clar cum sunt notați. Aici managerul poate fi cel mai discreționar.

În general, majoritatea funcționarilor publici primesc „foarte bine” (un punctaj între 4.51 și 5), după cum s-a raportat în toate instituțiile. O excepție pare a fi o instituție în care se raportează că 40% primesc un calificativ de “bine” (între 4 și 4.5). Acest lucru se poate datora parțial faptului că evaluările individuale trebuie reconciliate cu evaluările departamentului, care variază în funcție de performanțele departamentului în îndeplinirea planului de lucru atribuit. În plus, în acest caz, sporurile pecuniare sunt legate de această variație a calificativelor. Cu toate acestea, într-un cadru în care cele mai multe calificative sunt ridicate, calificativele mai mici (chiar dacă sunt „bine”) pot fi utilizate mai târziu ca muniție de represalii împotriva funcționarului public, dacă, de exemplu, departamentul dorește să renunțe la unii angajați.

Calificativele de “nesatisfăcător” și “satisfăcător” sunt extrem de rare. Un calificativ de “nesatisfăcător” indică faptul că funcționarii publici ar trebui să fie eliberați imediat din funcție, dar aceste calificative pot fi și sunt contestate în instanță. Etica muncii extrem de slabă sau efortul insuficient (cum ar fi întârzierile permanente, refuzul de a finaliza o sarcină etc.), care pot duce la scăderea calificativelor, sunt de obicei

tratate de o comisie disciplinară, al cărei rol este de a se pronunța asupra cazului. În general, managerii pot avea probleme cu motivarea calificativelor mai slabe, deoarece trebuie să furnizeze dovezi (de obicei sub formă de documentație scrisă) ale performanțelor slabe (de exemplu, dacă sunt contestate în instanță) și, după cum s-a discutat mai sus, este posibil să nu urmărească în mod sistematic performanța.

De asemenea, se așteaptă ca managerii să aibă o discuție cu angajatul ca să explice calificativul, să ofere feedback cu privire la performanță, precum și să ofere consultanță privind formarea sau dezvoltarea carierei în perioada de evaluare prin lege. Astfel de discuții pot avea loc în unele instituții, dar implementarea variază în practică, în funcție de managerul evaluator. Este foarte probabil ca acest lucru să nu aibă loc în toate instituțiile.

Mulți funcționari publici își doresc o interacțiune mai semnificativă, care le-ar putea îmbunătăți performanța. Atunci când aceste discuții au loc, după cum s-a raportat, se discută punctajele pe fiecare obiectiv individual, în special punctajele mai mici. Funcționarii publici ar aprecia dacă ar exista mai multe astfel de discuții. În special, ei sunt dornici să obțină o mai bună justificare și transparență în ceea ce privește calificativele și alte decizii și să aibă o platformă pentru a oferi feedback managerilor. Personalul a declarat că apreciază, de asemenea, ocaziile când pot să-și exprime sincer părerile. Funcționarii publici ar prețui, de asemenea, consilierea cu privire la îmbunătățirea sau schimbarea anumitor comportamente, oportunitățile de formare și dezvoltare profesională și mai multe informații cu privire la evoluțiile instituționale mai ample (de exemplu, evoluțiile din alte departamente din cadrul instituției).

1.4. Măsurători, evaluări și discuții obiective: Comportamente cheie și prejudecăți

Majoritatea funcționarilor publici primesc un calificativ de „foarte bine”

„În ceea ce privește calificativele, foarte puține persoane primesc „bine” și chiar mai puține primesc „satisfăcător” [al doilea cel mai scăzut]. Angajații sunt diferențiați prin zecimale din intervalul pentru „foarte bine”, așa că, dacă nu esti performant, obții 4.51 [tot un calificativ de „foarte bine”], dacă ai performanțe de vârf, obții 4.9 [de asemenea, un calificativ de „foarte bine”].”

Citat de la un funcționar public de execuție

Ubicuitatea notelor mari, cauzate de o combinație de dorință de evitare a litigiilor și norme sociale, a diluat semnificația procesului de evaluare și riscă demotivarea celor mai buni angajați. Acest comportament este parțial justificat de către manageri spunând că este un instrument de motivare a angajaților cu performanțe scăzute, deoarece există o lipsă de personal în unele instituții, sau în interesul „corectitudinii”. Cu toate acestea, dat fiind că majoritatea funcționarilor publici primesc un punctaj ridicat, este foarte dificil pentru manageri să acorde punctaje mai mici funcționarilor publici, ceea ce dezavantajează și indivizii și întregul sistem. Dar acest răspuns este și o strategie convenabilă pentru manageri, deoarece aceștia pot evita astfel problemele cu plângerile funcționarilor publici și cazurile în instanță. În plus, aceștia diferențiază calificativele în cadrul unei distribuții între 4 sau 4.51 și 5, îngustând efectiv distribuția la acest interval.

Prin urmare, lipsa unei distribuții a calificativelor reduce eficacitatea acestora în performanța generală a administrației publice. Deși acest sistem poate mulțumi majoritatea funcționarilor publici, el anulează un

instrument important de motivare a angajaților performanți. În plus, funcționarii publici de la baza distribuției nu sunt neapărat motivați să lucreze mai bine, deoarece știu că vor primi în continuare un calificativ de „foarte bine” sau „bine”.

Cei mai mulți manageri manifestă probabil în comportamentul lor de evaluare aversiunea față de pierderi și prejudecata negativității prin evitarea oricărei confruntări sau oricărui litigiu ca urmare a calificativelor mai slabe, ignorând în același timp câștigurile din încurajarea angajaților mai buni și a performanței mai bune. De asemenea, aceștia pot prezenta prejudecata status quo-ului, conformându-se comportamentului așteptat în ceea ce privește calificativele și neexercitând niciun efort pentru a schimba acest aspect, chiar dacă pot fi conștienți de implicațiile negative asupra performanței. O altă explicație este că managerii se conformează normelor sociale stabilite în cadrul administrației publice, deoarece acesta este modul în care majoritatea celorlalți manageri notează funcționarii publici.

Conversațiile de evaluare nu au loc sau nu sunt utilizate în mod eficace

„Pentru mine nu este dificil să-mi evaluez angajații, dar este dificil să explic această evaluare.”

„Sunt sigur că mulți dintre noi reflectăm asupra evoluției noastre profesionale și asupra obiectivelor pe care ni le-am propus, dar nu există nicio discuție despre acestea, așa că sfârșesc prin a discuta acest lucru cu mine însumi.”

Citate de la funcționari publici de conducere și execuție

Pentru unii respondenți, licențierea morală poate justifica până la un punct abordarea apatică a evaluării. Acest lucru duce la o oportunitate ratată de a spori transparența și încrederea. Licențierea morală este un fenomen comportamental care poate apărea atunci când indivizii simt că s-au străduit peste puteri să se angajeze într-un anumit comportament (adică discuții pe tot parcursul anului) și se simt îndreptățiți, prin urmare, să reducă un comportament conex (adică discuția de evaluare de la sfârșitul anului). Astfel, licențierea morală ar putea fi parțial responsabilă pentru discuțiile de evaluare care lipsesc.

În mod similar, se pare că managerii văd această discuție de la sfârșitul anului ca fiind redundantă, din aceleași motive. Cu toate acestea, în timp ce o parte a discuției ar fi putut avea loc anterior, există, de asemenea, cerere și loc pentru discuții diferite cu privire la subiecte utile funcționarilor publici, după cum s-a menționat mai sus.

Aceasta este o altă oportunitate ratată de a consolida încrederea între manager și funcționarii publici prin mecanisme de transparență și feedback (atât de la manager la funcționar, cât și către manager).

2. Instrumente și practici de motivare

Această secțiune se concentrează pe instrumentele pe care managerii le pot utiliza pentru a motiva funcționarii publici, având în vedere constrângerile impuse de birocrăție (a se vedea Tabelul 4 din anexa de mai jos pentru o discuție privind sporurile de performanță și alte instrumente de motivare extrinsecă și impactul asupra motivației și performanței funcționarilor publici). Se discută despre instrumentele explicite pe care managerii menționează că le folosesc, precum și percepțiile managerilor “buni” extrase

din interviuri. Se arată că, în ciuda calificativelor similare din sistemul de evaluare a performanței, managerii pot utiliza diferite instrumente pentru a recompensa angajații cu performanțe mai bune (atunci când astfel de instrumente sunt disponibile), și, de asemenea, pentru a-i ajuta pe cei cu performanțe slabe, indicând faptul că performanța poate fi determinată în primul rând de practicile de management și de instrumentele de motivare din afara sistemului formal de evaluare a performanței. Managerii de succes pot aborda perfecționarea angajaților într-o serie de moduri, inclusiv prin furnizarea de soluții creative pentru dezvoltarea profesională și personală a angajaților (sau soluții finanțate, acolo unde este posibil) și prin încurajarea motivației intrinseci a angajaților prin mecanisme informale de feedback și un mediu de lucru agreabil. Tabelul 3 din anexă prezintă distribuția subiectelor menționate legate de motivație intrinsecă.

O temă reliefată de un număr mare de respondenți este lipsa oportunităților de dezvoltare. Funcționarii publici au menționat adesea că oportunitățile de formare sau de învățare sunt activități care le-ar putea îmbunătăți motivația, performanța și care ar putea contribui la dezvoltarea carierei lor. Astfel de activități au fost considerate, în general, costisitoare și rareori finanțate, având în vedere constrângerile bugetare constante. Totuși, instituțiile care gestionează și implementează proiecte finanțate cu fonduri europene au opțiunea de a-și expune personalul la experiența internațională, un instrument care poate fi și este utilizat de către manageri pentru a îmbunătăți motivația personalului.

Oportunitățile de învățare și dezvoltare mai simple, mai scurte și mai informale ar putea fi prioritizate, deoarece opțiunile de formare prin cursuri sunt, de obicei, limitate din cauza constrângerilor bugetare. De exemplu, există o cerere din partea funcționarilor publici pentru instruire practică ce i-ar ajuta în munca de zi cu zi (în loc să li se predea cadrul juridic aplicabil), precum și să le ofere sfaturi și orientări cu privire la dezvoltarea personală. Funcționarii publici apreciază, de asemenea, conexiunile și oportunitățile de relaționare cu funcționarii publici din alte departamente sau instituții, oferite de astfel de cursuri. În plus, aceștia ar dori să interacționeze cu formatori profesioniști din afara administrației publice, atunci când acest lucru este posibil, pentru expunerea la idei și practici noi. De asemenea, a existat o discuție cu privire la cursuri de formare online pentru personalul TIC, deoarece acestea sunt mai ușor disponibile, de bună calitate și accesibile și pot merita să fie explorate și de alte persoane pe teme de interes general. Pe scurt, activitățile de formare bazate pe constatările de mai sus pot fi un puternic instrument motivant pentru funcționarii publici.

Respondenții au menționat mai multe aspecte legate de mediul lor de lucru, care sunt factori motivați importanți, fie direct, fie indirect. Al doilea domeniu evidențiat ca important în timpul interviurilor se referă la „mediul de lucru”. Unul dintre intervievați a menționat că în instituția sa, un studiu intern a constatat că mediul de lucru a fost una dintre cele mai importante variabile pentru motivarea personalului (împreună cu tipul de muncă). Acest lucru presupune o serie de relații și factori, inclusiv relația dintre manager și funcționar, precum și cu ceilalți funcționari publici din echipă. Un mediu „prietenos”, în care managerul poate fi abordat (pentru a discuta despre muncă, precum și despre problemele personale) și în care să interacționezi cu alți funcționari publici (inclusiv la întâlnirile de echipă) este motivant. Este și mai bine dacă există socializare și în afara muncii. În timp ce bugetele instituționale nu permit finanțarea acțiunilor de team building și, prin urmare, sunt greu de sistematizat, alte oportunități informale de relaționare pot satisface aceste cerințe.

Caracteristicile unui mediu de lucru „prietenos” descris de funcționarii publici în timpul interviurilor au fost strâns legate de convingerile și condițiile pentru „siguranța psihologică”, adică acolo unde membrii

echipei se simt bine în pielea lor, afișând niveluri mai ridicate de încredere reciprocă și fără frică de pedepse.

Un alt instrument motivațional menționat frecvent este recunoașterea și aprecierea din partea managerilor. Având în vedere dovezile anterioare din proiectele conduse de Banca Mondială privind utilizarea recunoașterii sociale pentru a îmbunătăți performanța, acest lucru merită explorat. În cele mai multe cazuri, lauda și recunoașterea de către un manager a muncii unui funcționar public au fost considerate surse de motivație pentru personal. Managerii care au fost considerați de către personal ca fiind motivaționali au fost cei care au recunoscut public în ședințe munca angajaților lor. Această practică a fost foarte apreciată de funcționarii publici, ceea ce înseamnă că atât recunoașterea managerului, cât și recunoașterea colegilor par a fi relevante. Toate acestea necesită mici schimbări în comportamentul managerilor, dar care pot avea un puternic impact motivant asupra funcționarilor publici. De exemplu, unul dintre intervievații cu experiență de lucru anterioară la Comisia Europeană (CE) a declarat că, în CE, comisarii organizează întâlniri cu personalul lor, în timpul cărora îi recunosc public pe cei mai performanți din toate departamentele și le acordă certificate. Acest lucru indică, de asemenea, că recunoașterea publică din partea înalților funcționari poate fi un instrument util care este sau a fost pus în aplicare (împreună cu recunoașterea colegilor și a șefului, cum se descrie mai sus).

În mod similar, respondenții notează că trăsăturile managerilor buni includ ascultarea angajaților, deschiderea spre discuții (chiar dacă unele dintre aceste discuții includ idei „proaste”) și deschiderea spre feedback-ul de la angajați. După cum s-a discutat anterior, un rol important al managerilor este să explice deciziile într-un mod transparent. Percepția că sarcinile au fost alocate echitabil este importantă. Toate acestea sunt detalii importante pentru a consolida încrederea între manager și funcționarii publici și creșterea moralului personalului. Pe de altă parte, managerii care sunt considerați autoritari și care nu-i ascultă pe angajați nu sunt apreciați. Gama de comportamente reale ale managerilor în acest sens pare să varieze destul de mult, atât în cadrul instituțiilor, cât și între acestea.

Flexibilitatea orelor de lucru este un alt instrument important de motivare menționat de respondenți. De exemplu, acolo unde este posibil, aceștia ar dori să aibă flexibilitatea de a ajunge mai devreme la locul de muncă, dar să poată și părăsi locul de muncă mai devreme sau să lucreze de acasă din motive personale. Cadru juridic actual nu permite un program de lucru flexibil sau lucrul de la distanță, dar Codul muncii permite compensarea orelor suplimentare prin intermediul timpului liber proporțional în timpul săptămânii, sub rezerva aprobării directorului de resort. Totuși, managerii par să utilizeze insuficient acest instrument important de motivare.

În fine, deoarece oportunitățile de dezvoltare formală sunt atât de limitate, managerii eficienți se pot concentra pe formarea „la locul de muncă” și pe abordări creative ale sarcinilor existente. O constatare crucială din interviuri este că managerii nu fac suficient pentru a păstra motivarea celor mai performanți angajați. Un mod de motivare a celor mai performanți este să li se ofere acestora misiuni de lucru interesante sau să li se atribuie sarcini cu vizibilitate sporită, acolo unde aceasta este o opțiune. Pe de altă parte, a fost evidențiat faptul că managerii care repartizează personalului lor cu performanțe de vârf o activitate suplimentară pentru a compensa lipsa de performanță a altor colegi, fără să îi recompenseze adecvat, sunt o sursă de demotivare și frustrare. După cum a spus unul dintre intervievați, „mulți dintre colegii noștri pot face mult mai mult decât ceea ce fac, dar, fără niciun beneficiu suplimentar, preferă să nu se implice mai mult în muncă. Dacă arăți inițiativă, vei sfârși prin a îți se da mai mult de lucru, cu nimic în schimb.”

3. Percepții și modele mentale

În această secțiune discutăm percepțiile mai largi și modelele mentale ale managementului performanței în administrația publică, precum și modul în care acestea pot afecta performanța. Comportamentul individual este influențat de convingerile profund înrădăcinate despre modul în care funcționează lumea, cunoscute și sub numele de modele mentale. Când gândim, folosim concepte care reflectă convingerile și înțelegerile împărtășite în comunitatea noastră, mai degrabă decât să inventăm noi aceste concepte. Atunci când aceste concepte reflectă o perspectivă a lumii împărtășită de toți cei din jurul nostru, avem tendința de a adera la ele fără niciun dubiu. Astfel, modelele mentale ajung să modeleze modul în care interpretăm lumea din jurul nostru și să activăm sau să înfrânăm anumite gânduri și acțiuni în consecință (World Development Report, 2015).

“... managerii văd evaluarea performanței ca pur și simplu o altă hârtie de completat.”

„În prezent, majoritatea oamenilor o consideră o pacoste birocratică.”

Citate de la funcționari publici de conducere

Managerii nu percep sistemul de evaluare a performanței ca pe un instrument util pentru îmbunătățirea performanței. Managerii nu reușesc să vadă nevoia latentă a funcționarilor publici de componente precum stabilirea obiectivelor și discuții mai aprofundate în timpul perioadei de discutare a evaluării. De asemenea, ei ignoră total consecințele reale ale acestei activități, de exemplu, prin acordarea de calificative favorabile angajaților cu performanțe slabe, pentru a evita discuțiile dificile cu aceștia. Departamentele de RU recunosc, de asemenea, că, în timp ce sistemul ar putea avea potențialul de a stimula în mod eficient performanța, implementarea nu funcționează cum e de așteptat pentru a motiva personalul și pentru a îmbunătăți performanța. Unii manageri ajung, de fapt, să folosească alte instrumente pentru a-și motiva personalul, după cum s-a discutat în secțiunea anterioară.

“Un angajat care îndeplinește sarcinile din fișa postului său într-un mod corect și în timp util, în cadrul legal”

Citat de la un funcționar public de conducere

„Performanța” în birocratie este percepută în termeni de îndeplinire a sarcinilor și conformitate juridică. Managerii percep performanța bună ca fiind finalizarea sarcinilor la termen, respectând în același timp legea pe cât posibil și făcând cât mai puține erori. Așa cum spune un manager, „suntem specialiști în conformitate” care învață cum să urmeze procedura. Câțiva manageri recunosc că lipsesc din evaluare atitudinile comportamentale, de exemplu, inovarea în vederea finalizării sarcinilor. Și mai puțini menționează măsurarea impactului mai amplu al muncii finalizate, cum ar fi contribuția la obiectivele instituționale sau impactul asupra cetățenilor.

Având în vedere aceste percepții, s-a raportat că managerii preferă să aibă conversații frecvente și întâlniri cu personalul lor pentru a monitoriza progresul lor în finalizarea sarcinilor atribuite și alocarea de noi sarcini. În timp ce conversațiile frecvente care se concentrează pe îmbunătățirea dezvoltării personalului și a performanței acestora sunt de dorit, abordarea actuală, axată pe sarcini, mai degrabă decât pe

angajați, poate reduce creativitatea și poate insufla niveluri ridicate de aversiune față de risc, reducând în același timp flexibilitatea instituțională și inovația. Acest punct de vedere asupra managementului performanței și performanței transformă, de asemenea, evaluarea anuală într-un proces superfluu din punctul de vedere al managerilor.

“Cred, de asemenea, că managerii din administrația publică ar trebui să fie mai flexibili și să fie mai puțin plini de sine”.

“Noi nu avem lideri, avem șefi”

Citat de la funcționari publici de execuție

Percepțiile managerilor cu privire la ierarhia rolurilor sociale pot să nu fie optime pentru performanță.

În mod similar, managerii pot vedea relația lor cu funcționarii publici într-un cadru ierarhic, spre deosebire de adoptarea unor practici de management mai noi. În interviurile efectuate, comunicarea, ascultarea și încurajarea au fost menționate ca elemente cheie ale unei relații de succes manager-angajat - ceea ce înseamnă că unii manageri și funcționari publici subscriu la astfel de practici și le prețuiesc.

Cu toate acestea, preocupările exprimate de alți respondenți în timpul interviurilor sugerează că unii manageri se conformează ierarhiilor tradiționale rigide și menținerii distanțelor și a dinamicii de putere cu funcționarii publici. Având în vedere lipsa unor instrumente de motivare extrinseci (inclusiv oportunități financiare și de formare), **un astfel de model mental adoptat de un manager poate elimina simultan și instrumentele de motivare intrinsecă a funcționarilor publici.** De exemplu, un astfel de manager este puțin probabil să mențină un mediu de lucru deschis și prietenos sau să recunoască des realizările personalului.

V. Intervenții potențiale care utilizează perspectivele comportamentale

Rezultatele cercetării noastre indică faptul că există un consens clar cu privire la ceea ce face ca un manager să fie „bun”: unul care poate motiva personalul și poate încuraja dezvoltarea, în ciuda – nu cu ajutorul – sistemului actual de management al performanței. Perspectivele din știința comportamentală oferă un set de instrumente pe care managerii le pot folosi pentru a îmbunătăți motivația și implicarea angajaților. Pe baza constatărilor de mai sus, există schimbări de comportament mici, dar esențiale, pe care managerii le pot face atât în timpul evaluării, cât și în restul anului. În timp ce scopul nostru este de a schimba modelele mentale ale managerilor pentru utilizarea unor practici de management mai eficiente, acest lucru poate fi greu de realizat foarte direct - în schimb, recomandăm o serie de măsuri și intervenții mai mici, care se pot adăuga în cele din urmă pentru a duce la schimbarea percepțiilor și comportamentelor managerilor și a culturii instituționale în ansamblu. Deși propunem o serie de intervenții posibile, acestea nu sunt neapărat independente sau separate, dar, de fapt, pot fi combinate pentru a crea modele de intervenție mai cuprinzătoare.

- **Transformarea evaluării performanței într-un instrument mai util în practică.** Discuția privind comportamentele legate de utilizarea sistemului de evaluare a performanței indică

anumite comportamente cheie care trebuie modificate, precum personalizarea mai atentă a obiectivelor (atât managerii, cât și funcționarii publici consideră că acest lucru ar îmbunătăți performanța), și discutarea de către manageri atât a obiectivelor, cât și a evaluării în perioada de analiză (acesta este cel mai dorit lucru de funcționarii publici). Există mai multe probleme cu percepțiile managerilor care pot inhiba o mai bună utilizare a sistemului actual, așa cum se discută în secțiunea despre percepții și modele mentale. De exemplu, unii manageri consideră că aceasta este o procedură birocratică și este posibil să nu înțeleagă cum poate fi folosită ca un instrument de motivare a performanței, chiar și în cadrul actual de evaluare a performanțelor. Se pare că există o lipsă de conștientizare asupra utilității sistemului, precum și asupra nevoilor funcționarilor publici. În timpul procesului de evaluare pot fi trimise managerilor memento-uri oportune care conțin informații relevante pentru a încuraja finalizarea acestor activități. De asemenea, vor trebui furnizate informații suplimentare cu privire la modul în care aceste activități și discuții pot fi făcute mai utile funcționarilor publici și diferite de discuțiile pe care managerii tind să le aibă în cursul anului. De exemplu, funcționarii publici au fost dornici să audă din partea managerilor detalii cu privire la transparența sporită a deciziilor, feedback-ul privind comportamentele și atitudinile pe care le pot îmbunătăți sau modifica, oportunitățile de formare și învățare, precum și evoluțiile mai ample din cadrul instituției.

- **Reconsiderarea consecințelor calificativelor.** Distribuția calificativelor este un comportament mai complex de modificat, după cum s-a discutat mai sus. Poate fi oarecum mai ușor să se schimbe distribuția la intervalul între „bine” și „foarte bine”, dar chiar și astfel de mici schimbări vin cu riscuri considerabile de discriminare pentru funcționarii publici care primesc un calificativ de „bine”. O modalitate de a justifica acest lucru este structural, așa cum a fost implementat într-o singură instituție, unde calificativele medii ale angajaților reflectă calificativele departamentului și care variază prin evaluarea departamentelor (și excluzând componenta bănească). Cu toate acestea, o astfel de abordare necesită o reformă profundă a managementului performanței instituționale și a planificării strategice și este puțin probabil să fie urmată, cu excepția cazului în care este impusă prin lege și internalizată prin sprijin puternic și coerent din partea conducerii superioare. Pot exista potențiale „costuri” adăugate pentru un manager dacă există o motivare suplimentară necesară pentru un calificativ de „foarte bine”. Cu toate acestea, o diferențiere mai mare a notelor nu va funcționa dacă, în practică, funcționarii publici pot contesta orice calificativ care nu este „foarte bine”. Bănuim că sistemul este cel mai demotivant pentru angajații foarte buni. O modalitate de a motiva mai bine angajații cu performanțe foarte bune este utilizarea unui indicator sau a unei mențiuni privind „complexitatea sarcinilor finalizate” în motivarea calificativului de performanță, care nu trebuie să intre în punctajul final, ci se adaugă doar în scopuri de motivare (și pentru recunoaștere dacă există domeniu de aplicare, a se vedea mai jos).
- **Motivarea informală a angajaților în afara cadrului formal de management al performanței.** O serie de practici de motivare (sau practici de management) par a fi instrumentele-cheie utilizate de managerii „buni” pentru a menține moralul ridicat al funcționarilor publici, în

special având în vedere constrângerile bugetare și oportunitățile limitate de dezvoltare disponibile personalului. Aceste comportamente manifestate de unii manageri par a fi simple, dar foarte eficiente în motivarea personalului. Un studiu recent arată că schimbări mici ale abordărilor comportamentale în evaluarea performanței pot fi eficiente (Budworth ș. a, 2014). O intervenție simplă ar putea fi oferirea unei “fițuici” managerilor cu o listă de instrumente pe care managerii le folosesc de obicei. Acestea ar putea oferi sfaturi simple privind menținerea mediilor de lucru prietenoase, recunoașterea și aprecierea atunci când angajații își finalizează sarcinile, atitudinea deschisă la discutarea ideilor și primirea feedback-ului și încurajarea flexibilității la locul de muncă. Alte sfaturi pot include discutarea evoluțiilor relevante din departament sau instituție (conceptul cheie de „relaționare” pentru a promova un sentiment de apartenență și identificare a funcționarilor publici cu instituția), precum și corelarea sarcinilor funcționarilor publici cu impactul dorit asupra cetățenilor, ceea ce poate invoca rostul serviciului public. Instrumentele și sfaturile suplimentare pentru a-i ajuta pe cei mai buni angajați să rămână motivați sunt deosebit de relevante (cum ar fi atribuirea unor sarcini diferite și interesante sau a unor sarcini de înaltă pregnanță, fie pentru cetățeni, fie pentru conducerea instituției).

- **Derularea unei formări mai intensive privind managementul.** O versiune mai intensivă a intervenției de mai sus este coaching-ul/îndrumarea/formarea privind managementul. Totuși, acest lucru ar trebui să fie personalizat pe baza constatărilor din acest studiu și analizei mai ample a managementului performanței. De exemplu, pot fi utile exerciții practice privind comunicarea și stabilirea obiectivelor. Jocul de rol ar putea simula situații și subiecte pe care managerii le evită uneori, cum ar fi discutarea evaluării. Un alt exercițiu practic ar fi ca managerii să actualizeze efectiv obiectivele pentru unul sau mai mulți funcționari publici și să discute cu alții, să obțină feedback cu privire la indicatori etc. – și să împărtășească alte exemple de obiective cu alți manageri. Interviuurile au sugerat, de asemenea, că rolurile sociale bine înrădăcinate în jurul ierarhiei, asumate de manageri, ar putea împiedica interacțiunea într-o mai mare măsură cu funcționarii publici. Prin urmare, pot fi discutate rolul și abordările mai largi ale practicilor de management ale unui conducător. Rezultatele interviurilor au sugerat modul în care managerii ar trebui să faciliteze un mediu de lucru deschis dezbaterii și feedback-ului, iar acest lucru ar încuraja funcționarii publici.
- **Utilizarea strategică a recunoașterii sociale și feedback-ului din partea funcționarilor publici pentru a orienta dezvoltarea bunelor practici manageriale.** Personalul ar putea fi dotat cu o platformă pentru evaluarea modului în care managerul lor abordează managementul performanței. Subiectele ar putea include percepția asupra calității și utilității discuțiilor privind performanța, inclusiv stabilirea obiectivelor și feedback-ul în timpul evaluărilor. Managerii care îndeplinesc bine aceste sarcini pot fi ulterior recunoscuți public de către șefii de departamente sau de către conducerea instituțională ca model de urmat pentru a fi emulați de către colegi.

Mai mult decât atât, după cum propune diagnosticul, îmbunătățirea motivației pentru o mai bună performanță a funcționarilor publici necesită o atenție explicită. Acest lucru ar putea fi susținut prin intermediul unor adunări generale a tuturor angajaților, în care angajații cu performanțe de vârf din toate departamentele să fie recunoscuți public de către conducerea instituției și să li se acorde certificate de merit. O astfel de abordare ar contribui, de asemenea, la o mai bună definire a standardelor de înaltă performanță, specifice fiecărei instituții, pentru diferite domenii de activitate.

VI. Referințe

Andreoni, J., M. Callen, Y. Khan, K. Jaffar, and C. Sprenger (2016). Using preference estimates to customize incentives: An application to polio vaccination drives in Pakistan. NBER Working Paper No. 22019.

Banuri, S., S. Dercon, and V. Gauri (2017). Biased policy professionals. World Bank Policy Research Working Paper 8113.

Belle, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2017). Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects With Public Sector Managers and Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 275–294. <https://doi.org/10.1177/0734371X17704891>

Belle, N., Cantarelli, P., & Belardinelli, P. (2018). Prospect Theory goes Public. : Experimental Evidence on Cognitive Biases in Public Policy and Management Decisions. *Public Administration Review*. Volume 78. Issue 6. Pages 828-840. <https://doi.org/10.1111/puar.12960>

Budworth, Marie-Hélène & Latham, Gary & Manroop, Laxmikant. (2014). Looking Forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management. *Human Resource Management*. 54. 10.1002/hrm.21618.

Cantarelli, Paola; Belle, Nicola; Belardinelli, Paolo (2018). Behavioral Public HR: Experimental Evidence on Cognitive Biases and Debiasing Interventions. 26 *REVIEW OF PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION*. Issue nr. : 1

Dustan, Andrew and Maldonado, Stanislao and Hernandez-Agramonte, Juan Manuel, (December 22, 2018) *Motivating Bureaucrats With Non-Monetary Incentives When State Capacity Is Weak: Evidence From Large-Scale Field Experiments in Peru*.

Edmondson, Amy C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Gauri, Varun; Jamison, Julian C; Mazar, Nina; Ozier, Owen; Raha, Shomikho; Saleh, Karima. (2018) *Motivating bureaucrats through social recognition : evidence from simultaneous field experiments (English)*. Policy Research working paper; no. WPS 8473. Washington, D.C. : World Bank Group.

Jung, C.S. (2013). Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 24, Issue 4, Pages 955–981, <https://doi.org/10.1093/jopart/mut020>

Jung, C.S. (2014a). Extending the Theory of Goal Ambiguity to Programs: Examining the Relationship between Goal Ambiguity and Performance. *Public Administration Review*. 74. 10.1111/puar.12176.

Jung, C.S (2014b). Why Are Goals Important in the Public Sector? Exploring the Benefits of Goal Clarity for Reducing Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 24. 209-234. 10.1093/jopart/mus058.

Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2013). Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 861–885. doi:10.1111/j.1467-9299.2012.02105.x

Montgomery, V.W., Suino, P. (2008). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*, M.E. Sharpe.

Perry, James L., Mesch, Debra, & Paarlberg, Laurie (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited, *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 4, pp.505-514.

Kahneman, Daniel & Tversky, Amos, 1979. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica*, Econometric Society, vol. 47(2), pages 263-291, March.

Gary P. Latham, Laura Borgogni & Laura Petitta (2008) Goal Setting and Performance Management in the Public Sector, *International Public Management Journal*, 11:4, 385-403, DOI: 10.1080/10967490802491087

OECD (2017), *Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust*, OECD, Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris

Rogers, T., K. L. Milkman, L. K. John, and M. I. Norton (2015). Beyond good intentions: Prompting people to make plans improves follow-through on important tasks. *Behavioral Science & Policy* 1 (2), 33–41
Thornton, P.H. and W. Ocasio 1999. 'Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990', *American Journal of Sociology*, 105, 3, 801–43.

Weaver, R. Kent . 1986 . The Politics of Blame Avoidance . *Journal of Public Policy* 6 (4): 371 – 98 .

World Bank Group. (2015) *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*.

Wright, Bradley E., & Davis, Brian S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment, *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, No. 1, pp.70-90.

VII. Anexe

Tabelul 1: Eșantion de sondaj.

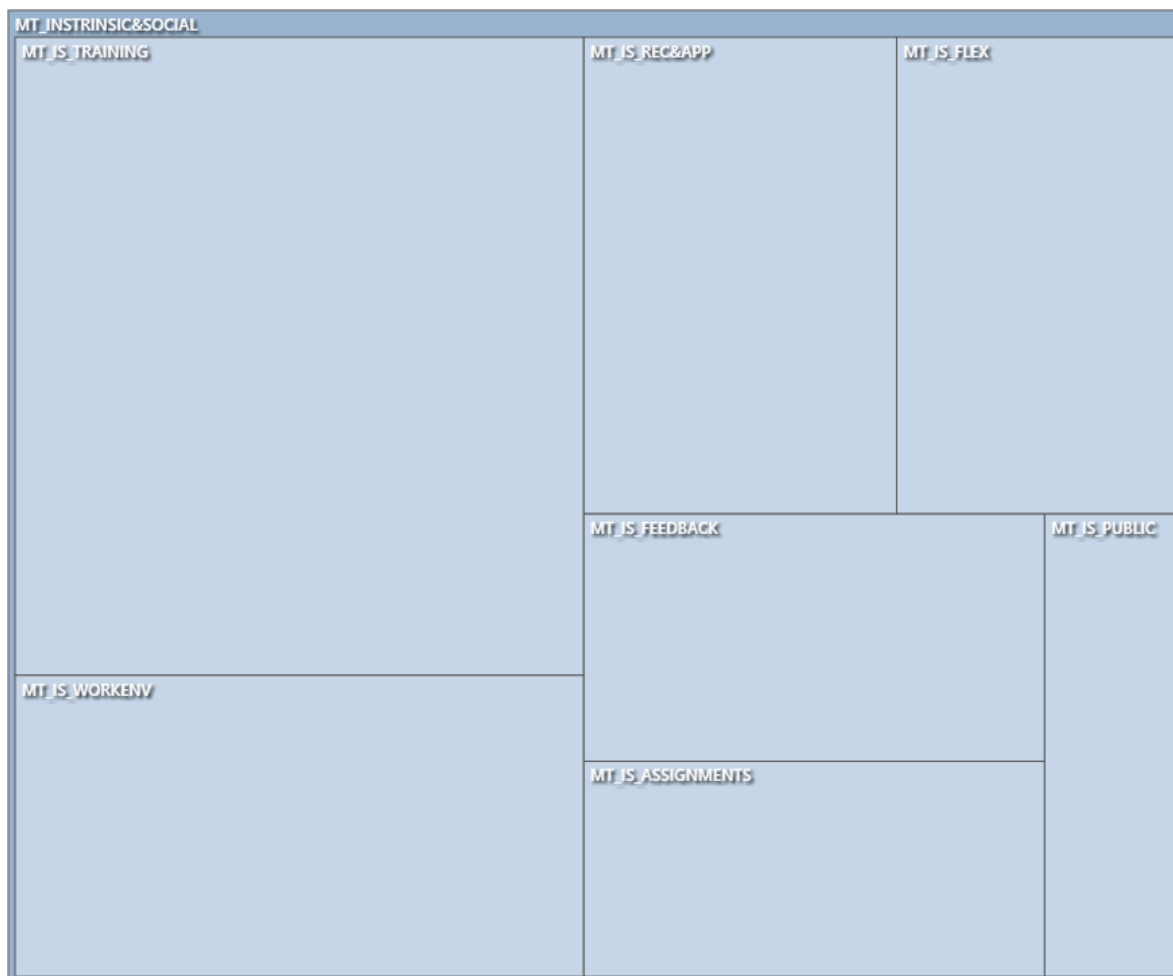
| Instituția | Rolul | # de discuții | Tip de discuție |
|--|------------------------|----------------------|------------------------|
| Agencia Națională a Funcționarilor Publici | Manager/Director | 4 | Interviu în profunzime |
| Agencia Națională a Funcționarilor Publici | Personalul de execuție | 2 | Focus grup |
| Secretariatul General al Guvernului | Manager/Director | 2 | Interviu în profunzime |
| Secretariatul General al Guvernului | Personalul de execuție | 1 | Focus grup |
| Inspeția muncii (centrală) | Manager/Director | 2 | Interviu în profunzime |
| Inspeția muncii (centrală) | Personalul de execuție | 1 | Focus grup |
| Inspeția muncii (agenții teritoriale) | Manager/Directori | 6 | Interviu în profunzime |
| Ministerul Fondurilor Europene | Manager/Director | 1 | Interviu în profunzime |
| Ministerul Fondurilor Europene | Departamentul RU | 1 | Interviu în profunzime |
| Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice | Manager/Director | 1 | Interviu în profunzime |
| Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice | Departamentul RU | 1 | Interviu în profunzime |
| Consiliul Concurenței | Manager/Director | 1 | Interviu în profunzime |
| Consiliul Concurenței | Departamentul RU | 1 | Interviu în profunzime |
| Ministerul Finanțelor Publice | Departamentul RU | 1 | Interviu în profunzime |

Figura 2: Distribuția codificării pe instituție și roluri în interviuri

| 10 Departments | | | | | |
|--------------------|--|-------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 11 NACS | | | 16 CC | | 15 MDRAP |
| NACS_manager_case4 | | NACS_manager_c... | NACS_civil_case2 | CC_manager_case1 | MDRAP_manager_c... |
| NACS_manager_case3 | | | | | |
| NACS_manager_case2 | | NACS_civil_case1 | | CC_HR_case1 | MDRAP_HR_case1 |
| 13 CLI | | | | | |
| CLI_manager_case2 | | CLI_manager_case1 | CLI_civil_case1 | | |
| 12 GSG | | | | | |
| GSG_manager_case2 | | GSG_manager_case1 | GSG_civil_case1 | | |
| | | | 14 MFE | | 17 MFP |
| | | | MFE_manag... | MFE_HR_cas... | MFP_HR_c... |

Notă: Denumirea instituției se referă la instituția din Tabelul 1 din anexa de mai sus, iar “manager” se referă la interviurile cu manageri, în timp ce “civil” se referă la interviurile cu funcționari publici.

Figura 3: Distribuția instrumentelor de motivare intrinseci menționate în interviuri



Notă: *MT_IS_TRAINING este o discuție despre formare, MT_IS_WORKENV se referă la un mediu de lucru deschis și de susținere, MT_IS_REC&APP se referă la recunoaștere și apreciere, MT_IS_FLEX se referă la flexibilitatea orelor de lucru, MT_IS_FEEDBACK este feedback, MR_IS_ASSIGNMENTS se referă la misiuni interesante, MT_IS_PUBLIC se referă la serviciul public*

Tabelul 2: Rezultatele regresiei din analiza vinițelor (efecte principale)

| Rezultat | (1) Performanță mai bună | (2) Performanță mai bună | (3) Performanță mai bună |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Eșantion | Toate | Funcționari publici | Manageri |
| Plan de lucru | 0.381*** (0,0782) | 0.413*** (0,0884) | 0,286 (0,182) |
| Feedback în timpul evaluării | 0.218*** | 0.237*** | 0,143 |

| | | | |
|---------------------------------|----------|----------|---------|
| | (0,0784) | (0,0888) | (0,182) |
| Feedback pe parcursul anului | 0.260*** | 0.220** | 0.385** |
| | (0,0788) | (0,0892) | (0,181) |
| Constantă | -0,0201 | -0,0368 | 0,0220 |
| | (0,0738) | (0,0824) | (0,178) |
| Observații | 119 | 93 | 26 |
| R-pătrat | 0,277 | 0,293 | 0,262 |

Erori standard în paranteze

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Tabelul 3: Rezumatul principalelor aspecte din cadrul temei referitoare la sistemul de management al performanței apărute în interviuri

| <i>Sisteme de management al performanței</i> |
|--|
| <p>Una dintre temele comune din cadrul interviurilor a fost problema lipsei unui sistem TIC centralizat care să stabilească, să monitorizeze și să evalueze obiectivele individuale și performanța la locul de muncă. Deoarece performanța personalului este înregistrată pe hârtie, respondenții au remarcat că este greu să se urmărească indicatorii în timp. Mulți au observat că un sistem în care pot încărca documente de evaluare ar putea ajuta la continuitate și la progresul angajaților – în schimb, ei uneori păstrează copii scanate sau trebuie să contacteze departamentul de resurse umane pentru o copie. Nu există o modalitate ușoară de a vedea informații din surse diferite, de exemplu, fișa postului și formularul de evaluare.</p> |
| <p>Mai multe inovații și schimbări ale procesului regulat de evaluare au fost experimentate în diferite instituții. De exemplu, CC a introdus un sistem TIC de autoevaluare, care a fost util pentru intensificarea interacțiunii dintre manager și funcționarii publici. Procesul de autoevaluare a fost menționat de alți manageri ca fiind un instrument util, în primul rând pentru că nu există o modalitate sistematică de a monitoriza performanța pe tot parcursul anului; și sunt preocupați atât de timpul petrecut cu aceasta în perioada de evaluare, cât și de posibilitatea de a fi inexacti în evaluarea lor. O autoevaluare încurajează, de asemenea, discuțiile, în special atunci când există discrepanțe în percepția performanței între manager și funcționarii publici.</p> |
| <p>De asemenea, CC a implementat o evaluare de 360 de grade, în care furnizorii de feedback au selectat „comportamente” dintr-o listă (care sunt punctate automat). Acest lucru a dus la o mai bună distribuție "gaussiană". Cu toate acestea, există opinii amestecate cu privire la buna funcționare a acestui lucru. Mulți din alte instituții au considerat că aceasta ar fi o idee bună, inclusiv obținerea de feedback de la clienți (atunci când este cazul), și ar putea duce la evaluări mai echitabile. Managerii au considerat că acest lucru le va oferi informații despre comportamentul angajatului cu colegii și clienții. Totuși, unii au considerat că ar putea fi un eșec, având în vedere lipsa de încredere în interiorul instituțiilor, sau atunci când există o relație slabă între manager și funcționarii publici sau în echipă în ansamblu. Feedback-ul cu privire la</p> |

manageri ar putea oferi mai multe informații despre modul în care sunt percepuți aceștia. Cu toate acestea, după cum s-a menționat, va fi necesar să se asigure anonimatul și să se convingă personalul că acest lucru este respectat, dacă se dorește obținerea unor păreri sincere (cu alte cuvinte, dacă se dorește evitarea prejudecății dezirabilității sociale). În plus, ar putea exista provocări în implementarea unei astfel de abordări într-o cultură foarte ierarhică – lucru pe care interviurile îl sugerează drept comun în multe instituții din administrația publică românească.

În ceea ce privește alte procese, s-a menționat că va fi util să existe un set predefinit de indicatori de performanță legați de obiective diferite, eventual într-un manual. S-a remarcat, de asemenea, că procesele de integrare la locul de muncă (onboarding) bine concepute, care familiarizează noii angajați cu toată gama de departamente și posturi din cadrul acestora, ar fi atât eficiente, cât și esențiale pentru noul personal, deoarece pot fi greu de înțeles complexitățile și realitățile instituției înainte de angajare. Această inițiativă fusese deja pilotată de CC. Prin orientarea noilor angajați, precum și prin oferirea unui pic de flexibilitate pentru noii angajați în considerarea locului în care merg în cadrul instituției, integrarea noilor angajați în CC le-a oferit o pregătire inițială esențială – au fost citate ca fiind deosebit de valoroase atelierele cu specialiștii de nivel înalt.

Opiniile cu privire la “distribuția forțată” sunt amestecate, iar mai mulți respondenți au spus că fie se opun, „ nu au crezut că a fost o idee bună”, fie au „argumente pro și contra”. Cu toate acestea, respondenții au recunoscut că va trebui să o accepte, mai ales dacă va fi aplicată universal și că va contribui la evidențierea celor mai buni angajați.

RU joacă un rol important în mai multe instituții în perioada de evaluare. RU, printre altele, reamintesc managerilor despre procesele și termenele de evaluare a performanței, sunt deschise întrebărilor din partea personalului și oferă orientări cu privire la modul de stabilire a obiectivelor și indicatorilor de performanță, împreună cu „ghidurile practicienilor”, în unele cazuri. În mai multe dintre instituțiile unde s-au desfășurat interviuri, acestea verifică dacă interviul de evaluare a fost efectuat. RU agregă calificativele, dar în general nu pun sub semnul întrebării niciun calificativ. HR agregă, de asemenea, nevoile și propunerile de formare, dar instruirile sunt încă împiedicate de constrângerile bugetare. La MFP, RU au elaborat un curs online de e-learning despre modul de desfășurare și implicare în procesul de evaluare a performanței, cu studii de caz și greșeli comune, și au asistat managerii în aplicarea lecțiilor învățate. RU gestionează, de asemenea, reclamațiile. RU colectează mărturii și alte documente relevante de la toți cei implicați și oferă în mod informal îndrumări șefului instituției cu privire la ce decizie să ia.

Tabelul 4: Discuții despre instrumentele extrinseci de motivare din interviuri

| Motivație extrinsecă |
|--|
| <p>Discuțiile au arătat că remunerația este un considerent important pentru mulți dintre funcționarii publici. Un beneficiu deosebit al salariilor mai mari este atragerea tinerilor talentați, potrivit respondenților, și posibilitatea de a concura cu sectorul privat.</p> <p>Deși au existat majorări salariale pentru angajații din sectorul public²⁷⁰, acestea nu s-au întâmplat în mod uniform în sectorul public (din cauza diferitelor constrângeri). Există cazuri raportate de discrepanțe în cadrul instituțiilor și departamentelor, din cauza acțiunilor legale întreprinse de angajați, de la caz la caz. O altă sursă de discrepanță o reprezintă departamentele și persoanele care lucrează la proiecte finanțate din fonduri UE și care sunt eligibile pentru o majorare a salariului lor de bază. Aceste suplimente sunt acordate pe durata activității lor cu fonduri UE. Cu toate acestea, după adoptarea L 153/2017, în unele cazuri, instituțiile și departamentele care lucrează la proiecte finanțate de UE (și eligibile pentru plăți suplimentare sau prime) au ajuns la salarii similare cu alte instituții care nu au responsabilități similare. Toate aceste discrepanțe în salarii duc la o percepție mai mare a inechității în sectorul public (și e posibil să fi avut un impact asupra performanței individuale în unele cazuri).</p> <p>În cadrul discuțiilor privind spori de performanță, personalul a declarat în timpul interviurilor că acestea ar putea îmbunătăți performanța și ar putea constitui un stimulent eficient pentru păstrarea celor mai performanți. Cu toate acestea, majoritatea au recunoscut, de asemenea, constrângerile bugetare în punerea în aplicare a acestui lucru și dificultățile de alocare a primelor într-un mod echitabil și transparent. Personalul care se afla în administrația publică înainte de 2010²⁷¹ și-a amintit că primele erau acordate de obicei în mod discreționar și inechitabil de către manageri, fără a lua în considerare performanțele personalului.</p> <p>Totuși, CC este o instituție în care spori bazate pe performanță au fost în uz, având în vedere statutul său special²⁷². În general, personalul CC interviuat a recunoscut că acest lucru a funcționat bine, angajații buni fiind cei care primesc sporul. Suma alocată fiecărui departament se bazează pe performanța sa în îndeplinirea obiectivelor departamentale și pe numărul de angajați și acest lucru este considerat corect. Principalul avantaj menționat în discuții este o mai bună rată de reținere a personalului, în parte prin posibilitatea de a concura mai bine cu salariile din sectorul privat. Un avantaj suplimentar este că evaluarea performanței este probabil mai bine aplicată (sau cel puțin mai bine efectuată), deoarece este direct legată de sporuri.</p> <p>Pe scurt, în timp ce interviurile cu personalul indică faptul că o astfel de schemă ar fi utilă în stimularea performanței, ar fi necesare măsuri simultane pentru a spori transparența și a reduce puterea discreționară. O altă considerație este că nu poate fi neapărat condiționată</p> |

²⁷⁰ În baza Legii 153/2017

²⁷¹ Din 2010, a intrat în vigoare un moratoriu privind acordarea de prime, excepție făcând spori suplimentare bazate pe performanță alocate personalului care lucrează cu fonduri UE

²⁷² Cu toate acestea, utilizarea sporurilor de performanță a fost contestată de Curtea de Conturi a României

doar de un calificativ de „foarte bine”, deoarece majoritatea funcționarilor publici primesc acest calificativ.

Un aspect interesant evidențiat în timpul interviurilor a fost faptul că personalul care lucrează cu fonduri UE consideră că majorarea pe care o primesc este o parte integrantă a salariului lor de bază, mai degrabă decât un spor variabil care ar putea varia în funcție de performanțele lor, după cum se intenționează. Acest lucru se întâmplă cel mai probabil deoarece, în practică, aproape toți angajații care lucrează cu fonduri UE primesc cel mai înalt calificativ de performanță și, astfel, primesc în mod constant nivelul maxim de spor. În consecință, personalul care lucrează cu fondurile UE a internalizat opinia conform căreia o parte din salariu ar fi „luată” dacă ar primi calificative de performanță mai scăzute (ceea ce este un exemplu de „aversiune față de pierderi”), mai degrabă decât să perceapă majorarea salarială cum a fost intenționată, ca un spor temporar pentru a recompensa performanța. Dacă se aplică o amenințare credibilă potrivit căreia managerii ar fi dispuși și capabili să evalueze cu exactitate performanța personalului și să varieze sporurile în consecință, mentalitatea actuală asupra sporurilor legate de fondurile UE ar putea funcționa pentru a stimula performanța, deoarece perspectivele comportamentale sugerează că aversiunea față de pierderi este un stimulent mai puternic decât câștigurile potențiale echivalente.

În ceea ce privește **promovările**, majoritatea respondenților au considerat că sunt de rutină și automate pentru majoritatea funcționarilor publici – că sunt „simple formalități, deoarece toată lumea trece de concursurile de promovare”, conform unei declarații. Conform altor declarații, calificativele de performanță care îi fac pe funcționarii publici eligibili pentru promovare nu sunt acordate pe baza performanței efective a personalului. Pentru a avansa în carieră, personalul trebuie recrutat în cele din urmă într-o funcție de manager, ceea ce mai mulți respondenți au menționat că este aproape „imposibil” din cauza rarității posturilor vacante (și a constrângerilor bugetare). Mai mult decât atât, un factor suplimentar de demotivare pentru funcționarii publici care se află la cel mai înalt nivel, non-managerial, este faptul că evaluarea performanței devine și mai puțin importantă în acest stadiu, deoarece gradele înalte și medii nu aduc beneficii suplimentare (deoarece chiar și creșterile salariale nu sunt legate de vechime și/sau performanță într-un anumit grad).

Tabelul 5: Cadrul conceptual care evidențiază cele patru teme majore explorate în cadrul interviurilor, subtemele și descrierile

| TEMA MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI | SUBTEMA 1 | SUBTEMA 2 | DESCRIERE |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|--|
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | | | |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | STABILIREA OBIECTIVELOR | LEGĂTURA CU ORG. | Legătura cu obiectivele instituționale |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | STABILIREA OBIECTIVELOR | LEGĂTURA CU FIȘA DE POST | Legătura cu fișa postului și obiectivele personale |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | STABILIREA OBIECTIVELOR | INDICATORI | Discutarea indicatorilor utilizați pentru măsurarea obiectivelor |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | MĂSURI PRIVIND OBIECTIVELE | CALIFICATIVE | Calificativele acordate în timpul procesului anual de evaluare |

| | | | |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|---|
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | MĂSURI PRIVIND OBIECTIVELE | MONITORIZARE | Urmărirea performanței pe tot parcursul anului |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | MĂSURI PRIVIND OBIECTIVELE | 360 GRADE | Reflecții privind evaluările de 360 de grade |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | DISCUȚIE | ANUALĂ | Discuție în timpul procesului anual de evaluare |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | DISCUȚIE | LA MIJLOCUL ANULUI | Reflecții cu privire la evaluările de la mijlocul anului |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | DISCUȚIE | TOT TIMPUL | Conversații pe tot parcursul anului |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | DISCUȚIE | CONȚINUT | Reflecții cu privire la conținutul discuțiilor, indiferent de momentul în care își găsește loc discuția. De asemenea, adăugăm autoevaluări la conținut |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | CRITERII DE PERFORMANȚĂ | | Competențele personale și sociale (soft skills) și comportamentele necesare personalului. Utilizate ca măsură calitativă pentru evaluare. Denumite și competențe |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | EXAMINARE | | Reflecții cu privire la examinări în timpul evaluării anuale |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | VOLUMUL DE MUNCĂ | | Utilizarea documentului de planificare a volumului de muncă |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | PROPUNERE | | Propuneri privind evaluările performanței (pentru a distinge propunerile de ceea ce se practică) |
| EVALUAREA PERFORMANȚEI | ALTELE | | Alte reflecții privind evaluarea performanței |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | | | |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | EXTRINSECI | PECUNIARE | Reflecții privind efectele stimulentei pecuniare, sporurilor de performanță și salariilor pentru motivație |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | EXTRINSECI | PROMOVARE | Reflecții despre promovări |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | FLEXIBILITATE | Reflecții privind stimulentele de flexibilitate |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | TRIBUȚII | Reflecții privind modul în care atribuțiile, complexitatea sarcinilor și varietatea tipului de muncă influențează motivația |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | RECUNOAȘTERE ȘI APRECIERE | Reflecții despre apreciere și recunoaștere |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | FORMARE | Reflecții despre cursurile de formare, construirea echipei profesionale și vizitele de studiu care influențează motivația |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | FEEDBACK | Reflecții privind feedback-ul general și feedback-ul din sistemul de notare care influențează motivația |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | MEDIUL DE LUCRU | Reflecții privind modul în care mediul din birouri și interacțiunile sociale favorabile influențează motivația. Sunt excluse evenimentele /interacțiunile sociale din afara serviciului |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | INTRINSECI | SECTORUL PUBLIC | Reflecții privind modul în care munca în sectorul public afectează motivația prin |

| | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------|---|
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | TIP DE PERFORMER | PERFORMANȚĂ SLABĂ | natura muncii și prin modul în care aceasta contribuie la binele public Reflecții cu privire la stimulentele pentru angajații cu performanțe slabe |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | TIP DE PERFORMER | PERFORMANȚĂ BUNĂ | Reflecții cu privire la stimulentele pentru angajații cu performanțe bune |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | ALTELE | | Alte stimulente pentru îmbunătățirea motivației |
| INSTRUMENTE MOTIVAȚIONALE | PROPUNERI | | Propuneri de instrumente motivante (pentru a distinge propunerile de practică) |
| PERCEPȚII | | | |
| PERCEPȚII | PERFORMANȚĂ | | Percepțiile asupra performanței |
| PERCEPȚII | SCOPUL EVALUĂRII | | Percepțiile asupra scopului evaluării anuale |
| PERCEPȚII | MANAGER BUN | | Calități și comportamente ale managerilor buni |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | | | |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | FORMULAR | | Feedback și discuții cu privire la formularul de evaluare a performanțelor |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | PROCES | | Discuții privind procesul anual de evaluare |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | DISTRIBUȚIE FORȚATĂ | | Discuții privind distribuțiile forțate |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | ROLUL DEPARTAMENTELOR DE RESURSE UMANE | | Rolul pe care RU îl joacă în managementul performanței și în recrutarea personalului corespunzător |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | PLÂNGERI ALE RU | | Plângeri primite de RU |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | PROPUNERI | | Propuneri privind sistemele de MP |
| ALTE SISTEME/SISTEME DE MP | ALTELE | | Alte gânduri privind sistemele de management al performanței, altele decât cele legate direct de evaluarea performanței |

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă, cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European.