



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



www.poca.ro



Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică

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

Competența face diferența!



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

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

Clauză de limitare a responsabilității

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

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

Declarație privind drepturile de autor

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

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

LISTA DE ACRONIME

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

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

MULȚUMIRI

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

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

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

CUPRINS

Domeniul de aplicare	12
1. Managementul performanței.	15
1.1. Ce este performanța?	15
1.2. Provocările managerilor în procesul de management al performanței. . .	16
1.3. Relația competențe - performanță	18
1.4. Procesul de management al performanței	22
1.4.1. Pregătirea pentru ciclul de management al performanței	23
1.4.2. Definirea și planificarea performanței.	24
1.4.3. Susținerea performanței ridicate a angajaților	27
1.4.4. Revizuirea performanței intermediare.	28
1.4.5. Evaluarea anuală a performanței	29
2. Definirea performanței individuale	30
2.1. Cum se realizează alinierea obiectivelor?	35
2.2. Cum definim corect obiectivele individuale de performanță?	37
Cum se formulează un obiectiv SPECIFIC?	37
Cum se formulează un obiectiv MĂSURABIL?	39
Cum se formulează un obiectiv POSIBIL DE ATINS?.	40
Cum se formulează un obiectiv RELEVANT?	41
Cum se formulează un obiectiv ÎNCADRAT ÎN TIMP?	42
2.3. Cum se definesc indicatorii de performanță?	43
2.4. Cum se organizează discuția de stabilire a obiectivelor individuale de performanță cu angajații?	46
2.5. Cum se poate verifica dacă procesul de definire a obiectivelor a fost bine realizat?	49
3. Susținerea performanței ridicate	51

3.1. Dezvoltarea competențelor angajaților	51
Ce este o competență?	51
Cum se dezvoltă competențele?	52
Cum trebuie să se aleagă metodele de dezvoltare a competențelor angajaților?	56
3.2. Feedback la performanță.	61
Care este scopul feedback-ului?	61
Cum se oferă feedback?.	62
Aspecte ale performanței vizate prin feedback	65
Acordare de feedback în mod formal sau în mod informal?.	66
3.3. Coaching-ul pentru performanță	68
Care sunt etapele procesului de coaching?	69
Cum trebuie să decurgă o discuție de coaching?.	72
Ce tip de întrebări de stimulare a gândirii sunt folosite în coaching? . . .	73
4. Revizuirea performanței intermediare.	75
4.1. Cum trebuie managerii să pregătească discuția de revizuire a performanței intermediare?	76
4.2. Cum are loc o discuție motivantă de revizuire a performanței intermediare?	76
5. Evaluarea anuală a performanței și a competențelor	78
5.1. Acordarea notelor în evaluarea performanței	80
5.2. Evaluarea competențelor angajaților	82
5.3. Discuția de evaluare	87
5.4. Erori de judecată comune de evitat în cadrul evaluării performanței. . .	89
6. Adresarea performanței scăzute	91
6.1. Etape în adresarea performanței scăzute	91
6.2. Cum se formulează un plan formal de redresare a performanței?	94
7. Anexe	98

7.1. Motivația angajaților	98
7.2. Competențe evaluate la nivel de execuție și la nivel de conducere . . .	113
7.3. Instrument de evaluare a competențelor - metoda chestionarului analitic (exemplu)	114
7.4. Exemplu de chestionar privind motivația angajaților.	116
7.5. Referințe bibliografice	118

GLOSAR

Abilități - în sensul de componentă a unei competențe, se referă la capacitatea de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect pentru a atinge rezultatele așteptate.

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

Atitudini - concept folosit în contextul actual cu sensul de predispoziții învățate de a reacționa cu consecvență într-un mod favorabil sau nefavorabil față de o persoană, grup de persoane, o instituție, un fenomen, o clasă de obiecte și anumite situații, printre altele.

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

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

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

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

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

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 muncă.³

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.

Comportament - mod observabil de a acționa în anumite situații.

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

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

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

Cunoștințe - în sensul de componentă a unei competențe, se referă la cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.

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

³ Jones, Rebecca J., Woods, Stephen, A. & 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.

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

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

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

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

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

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

Motivație - în contextul actual, se referă la alegerea comportamentală a angajatului de a depune efort în mod susținut, la nivel ridicat, pentru a-și îndeplini obiectivele profesionale.⁴

Motivarea angajaților - se referă la direcționarea eforturilor angajaților spre atingerea obiectivelor definite la nivel de compartiment și la nivel de instituție.

Obiective de dezvoltare - obiective referitoare la dezvoltarea competențelor angajaților. Acest tip de obiective se stabilesc în mod special atunci când apare o nevoie critică de instruire fără de care anumite obiective instituționale nu pot fi

4 Aguinis, Herman (2013) „Performance Management”, 3rd Edition, Boston, MA: Pearson

atinse (ex: implementarea unor noi sisteme de lucru) și pentru personalul debutant sau care încep un nou tip de activitate.

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

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

Ponderarea obiectivelor - presupune stabilirea nivelului relativ de importanță a obiectivelor individuale pe care un angajat trebuie să le realizeze într-un an. Ponderarea are rolul de a sublinia ce obiective sunt mai importante astfel încât să li se acorde de către angajați prioritate sporită. De exemplu, pentru cineva care are 5 obiective anuale de realizat, acestea pot fi ponderate diferit: unul de 40%, unul de 30% și trei de 10%. Astfel, performanța va fi evaluată după o medie ponderată determinată de importanța fiecărui obiectiv.

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

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

Domeniul de aplicare

Prezenta propunere de ghid reprezintă a doua parte a Livrabilului 5.3⁵ din Rezultatul 5⁶ 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. Acest ghid a fost dezvoltat pe baza analizei și recomandărilor propuse în Livrabilul 5.1⁷, elaborat sub Rezultatul 5 al MRU RAS privind îmbunătățirea cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici din administrația centrală și teritorială. Atât recomandările din Livrabilul 5.1., cât și prezentul ghid, vin ca urmare a direcției strategice trasate prin Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP) 2014-2020 și prin Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020, ce urmărește reforma cadrului și a practicilor actuale de management al performanței din administrația publică.

Care este scopul acestui ghid?

Acest ghid își propune să ajute managerii din administrația publică din România să utilizeze cu eficacitate sistemul propus de management al performanței, precum și să faciliteze înțelegerea și aplicarea bunelor practici de motivare a angajaților din subordine.

Cine este publicul țintă?

Acest ghid vizează angajații care ocupă sau vor să ocupe funcții de conducere în administrația publică.

Ce conține prezentul ghid?

În primul rând, ghidul conține exemple practice și îndrumare detaliată privind modul în care managerii ar trebui să abordeze fiecare etapă a procesului de management al performanței, așa cum este propus în „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”.⁸ Întrucât cadrul propus de management al performanței ar fi aplicabil funcționarilor publici din administrația publică centrală și teritorială, exemplele

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

6 Sistemul de management al performanței

7 Analiza sistemului de management al performanței

8 Dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”, ce face parte din Rezultatul 5 Sistemul de management al performanței al MRU RAS.

specifice din acest ghid se vor raporta la aceștia. În al doilea rând, prezentul ghid conține îndrumare de natură conceptuală și operațională pentru manageri privind modul în care aceștia pot genera motivație intrinsecă în rândul subalternilor lor, folosind instrumente non-financiare. În acest scop, ghidul se axează pe instrumentele de feedback, de *coaching* și de adresare a performanței slabe. Astfel de instrumente pot fi folosite de manageri din toate instituțiile publice, pentru diferitele categorii de personal.

Acest ghid face parte dintr-o serie de ghiduri și manuale inter-conectate, dezvoltată sub MRU RAS, prin care este detaliată operaționalizarea recomandărilor de politici publice privind un nou sistem de recrutare în funcția publică, introducerea unui cadru de competențe în funcția publică și reforma cadrului de management al performanței. Așadar, prezentul ghid ar trebui consultat și utilizat împreună cu:

- Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane (dezvoltat sub Livrabilul 2.3 „Manual de proceduri MRU”, ce face parte din Rezultatul 2 „Ghiduri și proceduri MRU” al MRU RAS);
- Manualul privind recrutarea în funcția publică (dezvoltat sub Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, ce face parte din Rezultatul 4 „Sistemul de recrutare” al MRU RAS)
- Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”, ce face parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței” al MRU RAS).

Prezentul ghid este structurat după cum urmează:

- **Capitolul 1** - prezintă definiția conceptului de performanță, modul în care competențele contribuie la performanță și cum modelul propus de management al performanței⁹ pentru administrația publică din România poate facilita performanța ridicată în rândul funcționarilor publici;

⁹ Așa cum este propus în „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”, ce face parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței” al MRU RAS).

- **Capitolul 2** - conține îndrumare detaliată pentru a sprijini managerii în definirea și operaționalizarea performanței individuale pentru subalternii lor;
- **Capitolul 3** - conține îndrumare detaliată pentru manageri privind modul în care aceștia pot folosi oportunitățile disponibile de dezvoltare și formare, precum și instrumente de feedback și *coaching*, pentru a facilita și susține performanța ridicată în rândul subalternilor lor;
- **Capitolul 4** - detaliază modul în care etapa propusă de revizuire a performanței intermediare poate fi folosită drept instrument pentru îmbunătățirea motivației în rândul angajaților;
- **Capitolul 5** - conține sfaturi practice pentru manageri privind modul în care ar trebui să evalueze personalul din subordine din punct de vedere al performanței realizate și al competențelor demonstrate;
- **Capitolul 6** - prezintă un cadru metodologic prin care managerii pot identifica diferitele cauze ale performanței slabe în rândul angajaților, precum și cele mai eficiente metode de a adresa aceste cauze.

1. Managementul performanței

1.1. Ce este performanța?

Performanța instituțională se referă la gradul de îndeplinire a obiectivelor strategice și organizaționale stabilite la nivelul unei instituții.

Performanța angajaților se referă la contribuția directă a acestora, conform obiectivelor individuale de performanță, la realizarea obiectivelor stabilite pentru compartimentul de care aparțin și la contribuția lor (în general) indirectă la realizarea obiectivelor instituționale.

Pentru dezvoltarea performanței personalului din subordine, managerii din instituții trebuie să urmeze pașii procesului de management al performanței, conform prevederilor în vigoare (descriș în detaliu în „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”)¹⁰ și să aplice o serie de bune practici de-a lungul procesului.

Prezentul ghid pune la dispoziția managerilor bune practici pentru următoarele responsabilități manageriale:

- **Definirea performanței** - Capitolul 2 prezintă bune practici în ceea ce privește alinierea obiectivelor individuale de performanță cu cele ale compartimentului și, implicit, instituționale; formularea de obiective și indicatori de performanță adecvați; stabilirea nivelului de performanță așteptat de la angajați; și validarea obiectivelor de performanță cu subalternii;
- **Dezvoltarea continuă a angajaților** - prin identificarea, planificarea și dezvoltarea competențelor necesare realizării performanței așteptate. Activitățile manageriale cu rol direct în dezvoltarea competențelor angajaților abordate în acest ghid sunt feedback-ul la performanță (Sub-capitolul 3.2.), coaching-ul pentru performanță (Sub-capitolul 3.3.), discuția de revizuire a performanței intermediare (Capitolul 4) și metode specifice de dezvoltare a competențelor (Sub-capitolul 3.1.);
- **Motivarea angajaților și a echipelor pentru realizarea performanței** - modul în care managerii pot menține motivația și implicarea membrilor echipei în atingerea performanței este abordat prin recomandări de bune practici la fiecare etapă a

¹⁰ Parte a Rezultatului 5, Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”, dezvoltat în 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

procesului de management al performanței, dar și separat în [Anexa 7.1](#). Totodată, un exemplu de chestionar privind nivelul de motivație și angajament al angajaților este furnizat în [Anexa 7.4](#);

- [Adresarea performanței scăzute - Capitolul 6](#) oferă recomandări de bune practici pe care managerii le pot folosi pentru a identifica performanța scăzută în rândul subalternilor, a stabili principalele cauze ale acesteia și pentru a stabili măsuri de îmbunătățire a performanței.

1.2. Provocările managerilor în procesul de management al performanței

În procesul de management al performanței se regăsesc toate activitățile manageriale. Este greu să ne imaginăm o activitate managerială care nu contribuie la obținerea performanței și nici manageri de la care nu se așteaptă performanță.

Pe de altă parte performanța unui manager este congruentă cu cea a echipei pe care o conduce. Nu putem avea manageri performanți, dar echipa pe care o conduce să nu fie performantă. Pentru a conduce echipa sau echipele către performanță, managerii apelează la propriile competențe manageriale. Procesul de management al performanței vine în ajutorul managerilor indicând care sunt acțiunile manageriale, succesiunea lor, principiile și bunele practici care permit atât obținerea unei performanțe superioare în cadrul echipei, cât și motivarea și dezvoltarea angajaților. Dar, oricât de bine definit și structurat este un proces de management al performanței, multe decizii privind performanța angajaților rămân în seama managerilor. Astfel, managerul trebuie să asigure:

- [Definirea performanței pentru fiecare subaltern în parte](#)

Managerii sunt principalii responsabili pentru definirea performanței subalternilor lor. În această activitate, ei trebuie să asigure legătura dintre performanța individuală și obiectivele, strategiile și politicile la nivel de instituție. De asemenea, în definirea performanței individuale, managerii trebuie să ia în considerare și așteptările și obiectivele profesionale și personale ale subalternilor. Astfel, principala provocare a managerilor este de a construi o punte între obiectivele individuale ale subalternilor și obiectivele instituționale pentru a atinge nivelul așteptat de performanță la nivel de angajat, compartiment și instituție.

- Planificarea pentru nivelul și tipul așteptat de performanță

În cadrul procesului de management al performanței, performanța așteptată de la angajați pentru anul în curs se operaționalizează prin obiective individuale de performanță; însă, managerii trebuie să adapteze și să redefinească nivelul și tipul așteptat de performanță în timp real, pe măsură ce se confruntă cu schimbări de priorități - apar noi solicitări și cerințe din partea beneficiarilor interni (e.g., alte compartimente sau instituții publice), a cetățenilor sau a factorilor politici. Managerii pot stabili obiective anuale la începutul perioadei de evaluare, dar chiar și atunci ei știu că cel puțin o parte dintre acestea cel mai probabil se vor schimba și vor trebui revizuite pe parcursul anului. De asemenea, managerii de nivel superior (directorii generali, directorii și funcțiile echivalente) trebuie să aibă în vedere performanța instituției și obiectivele strategice pe termen lung, iar segmentarea performanței așteptate în *fragmente* de-a lungul anului creează uneori dificultăți operaționale în ceea ce privește alocarea de resurse sau chiar de măsurare a progresului.

- Dezvoltarea și menținerea angajamentului pentru performanță înaltă în rândul angajaților

Exigențele față de performanță cresc permanent, iar managerii trebuie să găsească soluții pentru ca echipa lor să atingă performanța așteptată, în ciuda (i) constrângerilor de resurse (personal insuficient sau fără competențele necesare), (ii) constrângerilor legislative care nu permit adaptarea organizațională pentru realizarea unor noi obiective sau (iii) constrângeri legate de context (crize, incidente sau alți factori politici, sociali sau economici). De asemenea, managerii au puține instrumente de motivare extrinsecă a echipei. În ciuda unor astfel de provocări și constrângeri, managerii trebuie să găsească modalități practice de a menține motivația ridicată și un angajament permanent pentru performanță în cadrul echipei. În acest scop, competențele manageriale trebuie completate de cele de leadership,¹¹ care permit mobilizarea motivației intrinseci în rândul angajaților.

Totodată, managementul performanței vine cu atribuții manageriale noi și anume creșterea rolului și a responsabilității managerilor în dezvoltarea subalternilor lor. Aceste responsabilități implică noi competențe manageriale, necesare în cadrul activităților de feedback și de *coaching*. Astfel, trebuie redefinit rolul unui manager

11 A se consulta cadrul de competențe generale pentru funcția publică din „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” (dezvoltat sub Livrabilul 2.3 „Manual de proceduri MRU”, ce face parte din Rezultatul 2 „Ghiduri și proceduri MRU” al MRU RAS).

în funcția publică în relație cu subalternii săi, iar acest rol să fie susținut prin formări continue și specifice în acest sens.¹²

- Adresarea performanței scăzute în rândul angajaților

Pentru un manager în funcția publică, plaja de instrumente formale de adresare a performanței scăzute în timpul perioadei de evaluare este limitată.¹³ După epuizarea metodelor informale de a adresa performanța slabă, managerii ar putea folosi mecanismul formal propus de redresare a performanței angajaților pentru a le îmbunătăți performanța.¹⁴ Performanța este afectată și prin schimbările continue de așteptări: mulți angajați sunt implicați în activități care solicită competențe noi. Faptul că ei nu dețin aceste competențe sau că nu le dezvoltă în ritmul solicitat nu poate fi sancționat, mai ales în lipsa unor procese instituționale eficace de dezvoltare a acestor competențe.

Eficacitatea de care dă dovadă un manager atunci când răspunde tuturor acestor provocări în cadrul unui proces de management al performanței indică nivelul competențelor manageriale de care dispune, în special competențele *managementul performanței și dezvoltarea echipei*. Acest ghid, cât și eventualele programe de formare pe care managerii le vor parcurge, vor contribui la dezvoltarea acestor competențe.

1.3. Relația competențe - performanță

Performanța este atinsă prin demonstrarea continuă a competențelor identificate drept necesare pentru un anumit post: pentru a obține un rezultat (performanță), angajații trebuie să acționeze într-un anumit fel (folosind competențele). Altfel spus, performanța este despre *ce obținem*, pe când competența este despre *cum obținem*.

În managementul performanței, managerii lucrează permanent și în paralel cu ambele concepte, folosind următoarele principii:

- Între performanța unei persoane și competențele sale este o relație direct proporțională: cu cât performanța este mai ridicată, cu atât competențele care au permis acest nivel de performanță sunt mai dezvoltate.

¹² Ibidem

¹³ A se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”).

¹⁴ A se consulta Capitolul 6 din prezentul ghid, precum și „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”).

Rezultatele obținute de un angajat sunt consecința comportamentelor manifestate de acesta. Comportamentele care permit rezultate superioare într-un anumit tip de activitate se grupează sub denumirea unei competențe. Pentru a obține o îmbunătățire a rezultatelor unei persoane este necesară o schimbare de comportament, respectiv o îmbunătățire a acelei competențe. Izolând comportamentele care contribuie hotărâtor la obținerea unui anumit rezultat, managerii pot observa apoi dacă angajații manifestă sau nu acele comportamente. De asemenea, managerii pot sprijini creșterea performanței acestora prin identificarea comportamentelor cu impact asupra performanței și oferindu-le oportunități de a le exercita și dezvolta.

*Recomandare: Când managerii observă că un angajat nu obține performanța așteptată, aceștia trebuie să identifice care sunt acele acțiuni sau comportamente care împiedică atingerea performanței, așa cum a fost definită prin obiective de performanță. Acele comportamente sunt asociate competențelor ce trebuie dezvoltate.*¹⁵

- Competențele se evaluează în raport cu performanța realizată și se dezvoltă în raport cu performanța planificată. În lipsa asocierii cu un nivel de performanță realizat sau planificat, termenul de competență își pierde sensul și devine o caracterizare generală arbitrară a persoanei.

Un angajat poate fi evaluat ca având competențele necesare postului numai dacă evaluarea este raportată la un obiectiv și la un nivel de performanță definit. Dacă nivelul sau obiectivul de performanță așteptat se schimbă, atunci competența trebuie re-evaluată. Din acest motiv, dacă se schimbă tipul de obiectiv sau parametrii de performanță ai unei activități, angajații ar putea să nu mai dețină competențele necesare pentru realizarea obiectivului la nivelul așteptat.

Recomandare: Managerii trebuie să evite să considere dezvoltarea unui angajat ca fiind ceva abstract sau foarte generic, ca de exemplu să fie mai bun, să își schimbe atitudinile etc. Managerii trebuie să dezvolte competențele angajaților indicând permanent impactul comportamentelor ce trebuie schimbate asupra performanței așteptate.

- Dacă performanța este definită prea generic pentru a putea fi evaluată obiectiv, nici competențele nu pot fi evaluate și, ulterior, dezvoltate. În consecință, nu va

¹⁵ Conform cadrului de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

exista un reper de interpretare a nivelului de competențe solicitat pentru nivelul de performanță așteptat.

În lipsa unui etalon de definire a performanței, managerii vor evalua competențele după alte criterii decât cele care ar duce la realizarea performanței așteptate. Astfel, managerii pot ajunge să evalueze competențele eronat, după alte repere, precum:

- Cum este persoana în general - ceea ce duce la o caracterizare generală a angajatului;
- Dorința de motivare - se acordă calificative mai mari în ideea că acestea motivează angajații;
- Echitate între angajați - se acordă aceleași calificative tuturor angajaților, considerând că în acest fel se menține echitatea;
- Amenințare sau pedeapsă - se acordă calificative pentru a „pedepsi” angajatul pentru anumite comportamente sau atitudini care nu sunt supuse evaluării.

Recomandare: Managerii trebuie să stabilească precis performanța așteptată prin obiective, indicatori și ținte de performanță cât mai riguroase și ușor de măsurat.

- Evaluarea performanței are scopuri multiple, inclusiv cel de recompensare și recunoaștere a celor care ating performanțe ridicate. În schimb, evaluarea competențelor se face pentru a identifica nevoile de dezvoltare.

Ambele tipuri de evaluări au funcția de recunoaștere și apreciere a progresului în realizarea performanței așteptate. Însă evaluarea competențelor are rolul principal de identificare a nevoilor de dezvoltare și formare în rândul angajaților, precum și de a identifica potențialul angajaților pentru progresie în carieră.¹⁶

Recomandare: Managerii trebuie să își ajute angajații să facă distincția între performanță și competențe, încurajându-i să semnaleze în mod activ nevoia de a dezvolta o anumită competență. Ei trebuie să folosească sistemul de recompense și sancțiuni¹⁷ pentru performanța atinsă și pentru efortul depus, dar nu și pentru nivelul de competențe atins.

¹⁶ Aceste prevederi sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică. A se consulta propunerile privind managementul performanței din „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”.

¹⁷ Ibidem

- Obiectivele de dezvoltare ale angajaților sunt exprimări sintetice ce indică ariile în care angajatul necesită dezvoltare pentru a atinge performanța așteptată sau pentru a-și atinge obiectivele personale de carieră.

Spre exemplu, dacă un angajat trebuie să elaboreze specificațiile tehnice ale unui nou sistem de inventariere a documentelor interne, managerul ar putea evalua performanța acestuia luând în considerare dacă documentația a fost finalizată la timp, dacă acoperă toate cerințele (e.g., proces, structură aplicație și suport TIC) și dacă este corect redactată. Pe baza acestor indicatori, trebuie stabilite ținte de performanță asociate unui nivel de „performanță așteptată”, unui nivel de „performanță de îmbunătățit” și unui nivel de „performanță peste așteptări”.¹⁸ Dacă angajatul nu atinge cel puțin nivelul de performanță așteptată, înseamnă că anumite competențe trebuie dezvoltate și managerul trebuie să îl sprijine în acest proces. Dacă angajatul atinge un nivel de „performanță așteptată”, dar țintește spre atingerea unei performanțe superioare deoarece acest lucru ar putea avea un impact asupra carierei sale, atunci, de asemenea, are nevoie de un obiectiv de dezvoltare pentru acele competențe care îi permit atingerea unor niveluri superioare de performanță.

*Recomandare: Managerii trebuie să stabilească obiective specifice și relevante de dezvoltare pentru angajați, pe baza nevoilor specifice de competențe identificate. Acestea trebuie definite și formalizate în planuri anuale de dezvoltare individuală.*¹⁹

- Managementul performanței este un proces continuu prin care performanța fiecărui angajat se aliniază la obiectivele instituției, iar managerul o monitorizează constant pentru a lua măsuri de remediere din timp. Astfel, managerii nu pot separa performanța angajaților de evaluarea și dezvoltarea competențelor. Aceste activități trebuie derulate zilnic, folosind ca instrument principal feedback-ul.

Managerii trebuie să ofere feedback subalternilor pe tot parcursul anului, atât la performanță cât și la competențe. Feedbackul constant permite alinierea percepțiilor între manageri și angajați față de așteptările de performanță și de ce este nevoie pentru a le realiza. Un feedback regulat ajută ca discuțiile din evaluarea anuală a performanței și a competențelor să nu vină cu surprize pentru angajați sau pentru manageri, ceea ce ar putea duce la conflicte interne.

¹⁸ Ibidem

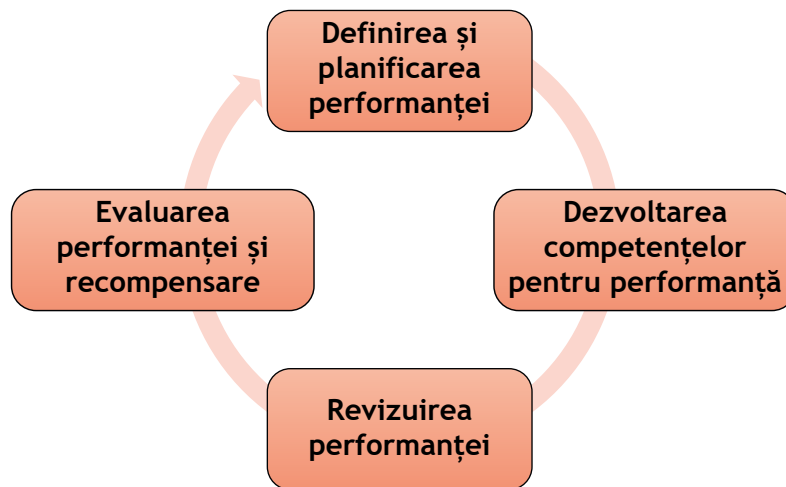
¹⁹ „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” descrie procedura de elaborare a planurilor anuale de dezvoltare conform cadrului propus de management al performanței.

Recomandare: Managerii trebuie să acorde feedback în mod regulat, atât pentru performanță, cât și pentru competențe. Managerii trebuie să ofere feedback atât de încurajare, cât și de corectare. Ei trebuie să încurajeze angajații să solicite feedback.

1.4. Procesul de management al performanței²⁰

Procesul de management al performanței poate fi considerat un ciclu permanent de definire, dezvoltare, revizuire și evaluare a performanței individuale.

Figura 1: Ciclul și etapele procesului de management al performanței



Sursa: elaborat de autor

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

Managerii trebuie să fie implicați în toate etapele ciclului de management al performanței. Însă, în funcție de nivelul ierarhic, responsabilitățile pot diferi. Astfel, managerii de nivel superior (director general, director și funcții echivalente), înalții funcționari publici și conducerea instituției au responsabilități sporite încă din etapa preliminară de pregătire a ciclului de management al performanței. În schimb, rolul și responsabilitățile cu privire la stabilirea obiectivelor individuale pentru membrii echipelor lor, monitorizarea, controlul, feedbackul, revizuirea intermediară a

²⁰ Aceste prevederi sunt aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică. Necesitatea de a introduce schimbări la cadrul de management al performanței, așa cum este definit prin OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, precum și caracteristicile modelului de management al performanței descris în prezentul ghid, sunt fundamentate prin analiza și recomandările ce au reieșit din Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, parte din Rezultatul 5 „Sistemul de management al performanței”, dezvoltat în cadrul RAS MRU. Pentru detalii privind propunerea de cadru de management al performanței, a se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”).

performanței și evaluarea performanței sunt comune tuturor funcțiilor de conducere, indiferent de nivelul ierarhic.

Procesul de management al performanței este împărțit din patru etape principale, compuse din multe sub-etape sau sub-procese.

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

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

1.4.1. Pregătirea pentru ciclul de management al performanței

Perioada de desfășurare: 1 noiembrie - 31 ianuarie

În prealabil începerii unui nou ciclu de management al performanței, o etapă preliminară are loc, în cadrul căreia conducerea instituției analizează rezultatele instituționale din anul precedent și stabilește obiectivele strategice și organizaționale

ale instituției pentru anul următor, bazate pe priorități existente sau impuse (definite prin documente strategice precum planurile strategice instituționale).

Conducătorii de structuri interne pot avea următoarele responsabilități specifice:

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

Conducerea instituției comunică angajaților instituției misiunea acesteia și obiectivele strategice aprobate pentru anul următor, anunțând în același timp, împreună cu compartimentul de resurse umane, începerea primei etape a ciclului de management al performanței (i.e., definirea și planificarea performanței).

1.4.2. Definirea și planificarea performanței

Perioada de desfășurare: 1 februarie - 31 martie

Stabilirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice)

Conducătorii de structuri interne, împreună cu managerii din subordinea lor, definesc obiectivele specifice ale compartimentului respectiv, pornind de la obiectivele strategice ale instituției.

Obiectivele compartimentului reprezintă o defalcare a obiectivelor strategice ale instituției pe domeniul de politici corespunzător compartimentului în cauză și principalul mod de definire a performanței așteptate la nivelul compartimentului. Aceste obiective sunt stabilite la începutul anului pentru anul în curs sau la începutul unui nou ciclu de management al performanței.

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

În cadrul acestui proces, managerii pot avea următoarele responsabilități specifice:

- Analizează obiectivele strategice și de dezvoltare organizațională aprobate în cadrul echipei și formulează obiectivele compartimentului;

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

Identificarea decalajului de competențe legat de îndeplinirea obiectivelor la nivel de compartiment (specifice)²¹

Pe baza obiectivelor stabilite la nivel de compartiment, conducătorul fiecărei structuri lucrează la definirea obiectivelor pentru fiecare membru al echipei pe care o coordonează. Pe parcursul procesului de stabilire și alocare a obiectivelor individuale, fiecare manager trebuie să răspundă la întrebarea:

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

În mod normal, nevoile și planul de recrutare necesare pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale instituției și, implicit, a obiectivelor specifice ale compartimentelor, ar trebui să fi fost deja previzionate în cadrul procesului de planificare a forței de muncă.²² Așadar, parcurgerea acestei etape până la capăt ar trebui să fie o excepție, determinată de nevoi organizaționale neprevăzute și nu o regulă.

În cadrul acestui proces, managerii pot avea următoarele responsabilități specifice:

- În urma unei analize, identifică setul de competențe funcționale (corespunzătoare domeniului funcțional) și de competențe specifice (corespunzătoare postului) necesare pentru implementarea acțiunilor aferente fiecărui obiectiv de la nivel de compartiment;

21 A se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” pentru o descriere detaliată a celor mai potrivite instrumente de formare și dezvoltare pe care managerii le pot folosi pentru dezvoltarea angajaților.

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

- Fac o analiză comparativă între competențele necesare și competențele deja existente în echipa sa;
- În cazul în care nu există în cadrul echipei competențele necesare, stabilesc împreună cu compartimentul de RU modalitatea cea mai potrivită de a dezvolta intern și/sau de a atrage din extern aceste competențe.

Stabilirea și agrearea obiectivelor individuale

În această etapă, managerii stabilesc obiectivele individuale ale personalului din subordine,²³ asigurând alinierea obiectivelor individuale cu cele ale compartimentului de care aparțin. Principiul de la care pornesc managerii în definirea performanței individuale așteptate este: *atingerea tuturor obiectivelor individuale este o condiție (însă poate să nu fie suficientă, e.g. din cauza unor circumstanțe nefavorabile imprevizibile) pentru atingerea obiectivelor compartimentului.*

Discuția despre performanță (atât cea de la momentul definirii cât și cea de evaluare) dintre manager și angajat este fundamentală pentru un management al performanței de succes. Cu alte cuvinte, nu putem vorbi de management al performanței în lipsa unei astfel de discuții în care se realizează acordul sau *parteneriatul* pentru performanță între manager și angajat. Setul de bune practici recomandate pentru această etapă se regăsește în [Sub-capitolul 2.4.](#) al acestui ghid.

Planificarea performanței și a dezvoltării competențelor individuale

Pe baza obiectivelor individuale și a celor de la nivel de compartiment agreate, fiecare manager va planifica, împreună cu personalul din subordine, activitățile necesare atingerii tuturor obiectivelor de performanță. În această etapă, se definește și se redactează *planul de formare și dezvoltare a competențelor individuale ale funcționarilor publici* pentru anul în curs.²⁴

Managerii pot avea următoarele responsabilități specifice:

- Se pregătesc pentru întâlnire revizuiind rezultatele evaluării competențelor angajatului, precum și gradul de realizare a obiectivelor de performanță în perioada de evaluare anterioară, obiectivele individuale. Managerii revizuiesc, de asemenea, obiectivele de dezvoltare individuală propuse de angajați pentru anul curent, precum și planurile de formare instituționale pe anul în curs (în caz

²³ Este vorba de toate relațiile de subordonare ierarhică directă.

²⁴ A se consulta Anexa 5.5 din „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”).

că există) sau alte materiale pe care compartimentul de resurse umane le poate pune la dispoziție (precum lista activităților/programele de formare disponibile);

- Îndrumă angajații din subordine să își stabilească prioritățile de dezvoltare necesare, agreează împreună cu ei obiectivele de dezvoltare și completează planul de dezvoltare;
- Validează planurile individuale de dezvoltare ale subalternilor și le trimite pentru avizare la compartimentul de RU.

Bunele practici recomandate pentru activitatea de planificare a dezvoltării competențelor se regăsesc în [Sub-capitolul 3.1.](#) din prezentul ghid.

[Validarea obiectivelor de performanță individuală la nivelul fiecărui compartiment și la nivel de instituție](#)

Obiectivele individuale, după ce au fost agreeate și formalizate în scris între manageri și angajații, sunt centralizate la nivelul structurii coordonatoare și sunt validate de conducătorul structurii (în general, director general, director și funcții echivalente).

Prin această etapă, conducătorii structurilor vor verifica dacă obiectivele individuale:

1. Sunt stabilite conform principiilor SMART și toate informațiile necesare pentru monitorizarea, măsurarea și evaluarea lor sunt notate în formular;
2. Sunt legate de obiectivele compartimentului și, indirect, de cele instituționale;
3. Sunt echitabil distribuite între membrii echipei fiecărui manager, conform atribuțiilor și competențelor lor.

1.4.3. Susținerea performanței ridicate a angajaților

[Perioada de desfășurare:](#) pe tot parcursul anului.

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

Managerii pot avea următoarele responsabilități specifice:

- Adaptează frecvența activităților de monitorizare, control și feedback în funcție de evoluția performanței personalului din subordine;

- Formalizează aceste activități atunci când constată existența unor abateri de la performanță - managerul poate oferi feedback scris subalternului respectiv;
- Pentru subalternii care au performanță scăzută în mod constant, managerii inițiază un plan de redresare a performanței²⁵ care stabilește nevoile critice de îmbunătățire a performanței și modalitățile prin care aceste nevoi pot fi adresate - astfel, managerul poate dispune numirea unui funcționar public cu experiență din echipa pe care o coordonează ca îndrumător pe termen scurt; poate să asiste direct în anumite activități; poate să ofere coaching pentru performanță sau să identifice persoane care pot conduce sesiuni eficiente de coaching etc.;
- Colaborează cu compartimentul de RU pentru a se asigura că în toate cazurile procedeză conform bunelor practici, prevederilor în vigoare și procedurilor interne.

Bunele practici recomandate pentru activitatea de planificare a dezvoltării competențelor se regăsesc în [Capitolul 3](#) din prezentul ghid.

1.4.4. Revizuirea performanței intermediare

Perioada de desfășurare: 1 iunie - 31 iulie

Revizuirea performanței intermediare reprezintă o trecere în revistă a ceea ce s-a obținut la jumătatea unui ciclu al performanței. În această etapă, managerii nu acordă note, ci doar se discută eventuale obstacole întâmpinate de angajat în decursul anului în calea realizării obiectivelor sale de performanță, precum și propuneri de sprijin pentru angajat pentru restul anului. De asemenea, se verifică dacă obiectivele și indicatorii de performanță rămân așa cum au fost definiți la început de an sau trebuie revizuiți.

Această etapă constă în următoarele sub-etape:

1. **Autoevaluarea angajatului:** prin autoevaluare se validează faptul că fiecare angajat al instituției are o înțelegere deplină atât a nivelului de performanță așteptat; de asemenea, oferă oportunitatea angajaților de a-și prezenta realizările atinse până la acel moment;
2. **Revizuirea de către manager a performanței intermediare a angajatului:** managerii analizează activitatea subalternilor pe perioada evaluată (e.g., februarie-iunie), comparând rezultatele obținute până în acel moment cu obiectivele individuale agreate la începutul perioadei evaluate;

²⁵ Acest instrument ar fi aplicabil numai în măsura în care este transpus în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

3. **Discuția de revizuire a performanței intermediare între manager și angajat:** o oportunitate de analiză a progresului în atingerea obiectivelor individuale de performanță. În același timp, managerul discută cu personalul din subordine și despre progresul înregistrat în dezvoltarea competențelor necesare performanței la nivel înalt și despre noi oportunități de dezvoltare a anumitor competențe ce pot accelera creșterea performanței.

Bunele practici recomandate pentru etapa de revizuire a performanței intermediare se regăsesc în [Capitolul 4](#) din prezentul ghid.

1.4.5. Evaluarea anuală a performanței

Perioada de desfășurare: 1 ianuarie - 28/29 februarie

Este o etapă de mare însemnătate atât pentru cariera, cât și pentru satisfacția profesională a unui angajat. Așadar, este esențial ca managerul evaluator să acorde importanță deosebită acestei etape și să înțeleagă și să aplice bunele practici care duc la menținerea sau chiar la creșterea motivației angajatului evaluat față de performanță pe viitor.

Această etapă constă în următoarele sub-etape:

1. **Autoevaluarea formală a performanței anuale:** prin autoevaluare, subalternii se pot implica în mod direct în procesul de management al performanței și își pot asuma mai bine responsabilitatea pentru rezultatele evaluării. Această activitate precede discuția de evaluare a performanței dintre manager și subalterni;²⁶
2. **Analiza și evaluarea performanței angajatului:** managerii analizează activitatea personalului din subordine de pe parcursul întregii perioade evaluate, atât din punct de vedere al rezultatelor atinse, cât și al gradului în care a demonstrat competențele necesare postului respectiv;
3. **Discuția de evaluare a performanței între manager și subaltern:** este una dintre cele mai sensibile și mai importante activități manageriale, dat fiind impactul major pe care poate să-l aibă asupra motivației și satisfacției profesionale în rândul angajaților. Discuția se axează mai întâi pe rezultatele obținute conform obiectivelor individuale agreeate și ulterior pe modul în care s-au demonstrat competențele necesare;

²⁶ Instrumentele și procedura propuse pentru autoevaluarea angajatului se pot consulta în „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”.

4. **Calibrarea rezultatelor evaluării performanței:** discuția de calibrare asigură corectitudinea și obiectivitatea rezultatelor evaluării performanței prin reducerea discrepanțelor între modurile în care managerii își evaluează personalul din subordine. Această calibrare se va face inițial (și obligatoriu) de către o **comisie de calibrare** compusă din cel puțin conducerea instituției (conducerea politică și înaltul funcționar public la cel mai ridicat nivel ierarhic) și reprezentantul compartimentului de RU, pentru următoarele situații:
- Pentru rezultatele evaluării performanței tuturor conducătorilor de structuri interne din aparatul propriu al instituției;
 - Pentru toate evaluările de performanță ce au rezultat într-un calificativ final de „performanță excepțională”;
 - Pentru toate evaluările de performanță ce au rezultat într-un calificativ final de „performanță inacceptabilă” sau în al doilea calificativ consecutiv de „performanță de îmbunătățit”.

Bunele practici recomandate pentru etapa de revizuire a performanței intermediare se regăsesc în Capitolul 5 din prezentul ghid.

2. Definirea performanței individuale

Definirea performanței se referă în mod special la stabilirea de obiective și indicatori care să exprime într-un mod clar și concis nivelul și tipul de performanță așteptate. Stabilirea obiectivelor individuale este una dintre cele mai importante activități manageriale din cadrul procesului de management al performanței. Nivelul de acuratețe în definirea obiectivelor va influența modul în care angajații își vor alocă eforturile, timpul de lucru și prioritățile.

Definirea ambiguă și fără indicatori obiectivi de apreciere a performanței așteptate sabotează atât efortul investit în planificarea performanței, cât și motivația angajaților pentru performanță. Deficiențele în definirea performanței nu pot fi corijate în etapa de evaluare ci, din contră, se vor amplifica pe parcursul anului, provocând conflicte sau, în cel mai bun caz, dezinteres și neîncredere.

În procesul de definire a performanței individuale, managerul trebuie să parcurgă următorii pași:

1. Revizuieste obiectivele strategice ale instituției definite pentru anul respectiv, precum și programele și măsurile stabilite prin planuri strategice instituționale

(unde este aplicabil) și/sau planuri anuale de acțiune pentru domeniul de activitate al compartimentului pe care îl coordonează. Acestea ar trebui să fie deja reflectate în obiectivele specifice ale compartimentului, stabilite și validate la începutul perioadei de evaluare;

2. Definește obiective individuale de performanță pentru fiecare membru al echipei sale, ce ar trebui să reflecte contribuția fiecăruia la obiectivele definite pentru compartimentul pe care îl coordonează. Astfel, managerul asigură alinierea dintre obiectivele instituției, ale compartimentului și ale subalternilor. Totodată, managerul stabilește ponderi pentru fiecare obiectiv individual de performanță al subalternilor, ce reflectă importanța obiectivului în îndeplinirea obiectivelor compartimentului. Managerul construiește, astfel, un set inițial de obiective individuale, ce va fi rafinat ulterior în cadrul discuțiilor cu fiecare membru al echipei.
3. Identifică cele mai potrivite criterii generale de evaluare²⁷ pentru fiecare obiectiv individual de performanță definit. Ulterior, managerii asociază criteriile generale de evaluare alese cu indicatori specifici de performanță pentru fiecare obiectiv individual de performanță.²⁸
4. Stabilește intervalele de performanță pentru fiecare indicator de performanță pentru nivelul de „performanță așteptată” (nota 3), pentru nivelul de „performanță peste așteptări” (nota 4) și pentru nivelul de „performanță de îmbunătățit” (nota 2).²⁹ Intervalele de performanță pot fi atât cantitative (procentaje sau numere), cât și calitative.³⁰
5. Stabilește modul în care vor fi culese informații pentru monitorizarea și măsurarea fiecărui indicator de performanță definit. Managerii trebuie să se asigure că informația de care au nevoie pentru a evalua fiecare indicator este disponibilă și poate fi colectată fără investiții excesive de timp și/sau resurse.³¹

27 În funcție de tipul de muncă evaluată, managerii pot folosi criterii de evaluare precum calitatea lucrărilor/a muncii prestate, cantitatea lucrărilor, timpul de realizare și eficiența utilizării resurselor.

28 Spre exemplu, pentru criteriul de cantitate, managerii pot folosi ca indicator de performanță „numărul mediu de cereri/petiții finalizare într-o lună”; pentru calitatea lucrărilor, managerii pot folosi „acuratețea informațiilor furnizate în răspunsuri la petiții în fiecare lună”.

29 Conform propunerii de schemă de notare din „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”. A se vedea Capitolul 5 din prezentul ghid și Sub-capitolul 3.5. din „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” pentru descrierea sistemului de notare propus a fi folosit pentru evaluarea performanței individuale.

30 Spre exemplu, pentru indicatorul de calitate a lucrărilor „acuratețea informațiilor furnizate în răspunsuri la petiții în fiecare lună”, un posibil interval de performanță pentru nivelul de „performanță așteptată” este „documentul va fi întors de către superior pentru revizuirea unor elemente specifice maxim de 2 ori” (cantitativ) sau „documentul va respecta o structură logică, împărțit în paragrafe concise și ușor de înțeles, iar informațiile prezentate vor fi susținute prin citări către surse relevante” (calitativ).

31 Spre exemplu, pentru indicatorul de calitate „acuratețea informațiilor furnizate”, o posibilă sursă de informații este „evaluarea superiorului ierarhic a documentelor produse”.

6. Stabilește forma finală a obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță cu fiecare subaltern în parte, printr-o discuție special dedicată acestei activități.
7. Stabilește obiective și planuri de dezvoltare pentru membrii echipei, aliniat cu nevoile compartimentului și ale instituției.

Definirea obiectivelor pare simplă la nivel de principiu și anume *formularea pe scurt a rezultatului concret așteptat în urma unor activități*. În practică, însă, managerii se confruntă cu dificultăți atunci când trebuie să definească performanța. Astfel, managerii trebuie să aibă în vedere următoarele principii:

- *Îndeplinirea unei activități nu este același lucru cu rezultatul acelei activități.* Angajații au multiple responsabilități și atribuții care sunt formulate în termeni de activități ce trebuie întreprinse. La o primă vedere, faptul că un angajat a întreprins respectiva activitate înseamnă că și-a îndeplinit misiunea și responsabilitatea, iar rezultatul ar fi că acela că „activitatea a avut loc”. În cadrul procesului de management al performanței, acest raționament nu este util deoarece nu aduce în discuție realizările angajatului, ci doar acțiunile sale. Pentru a scăpa din capcana „activitate = realizare”, managerii trebuie să răspundă la întrebările:

Ce trebuie să se obțină ca rezultat în urma unei activități?

Cum o să ne dăm seama dacă o activitate anume a dus la rezultatele așteptate?

- *Performanța rezultată în urma unei activități se definește în funcție de așteptările sau nevoile ce trebuie acoperite la nivelul beneficiarilor.* În definirea obiectivelor individuale de performanță, managerii trebuie să aibă în vedere că cei mai în măsură să se exprime față de ceea ce înseamnă performanță la un nivel așteptat sunt beneficiarii respectivei activități. Atunci când managerul stabilește criteriile de evaluare și indicatorii de performanță ai obiectivelor individuale de performanță, o face pe baza unei documentări la nivelul beneficiarilor față de ceea ce consideră ei că este util, adecvat și relevant;
- *Performanța în atingerea unui obiectiv individual trebuie privită din mai multe dimensiuni, folosind criterii de evaluare complementare.* Astfel, chiar dacă obiectivele individuale de performanță sunt definite specific, măsurabil și relevant și acoperă o mare parte a responsabilităților unui angajat într-o anumită perioadă de timp, e posibil ca atingerea acestor obiective, conform indicatorilor de performanță definiți, să nu ducă la performanța așteptată. Un motiv posibil este că indicatorii de performanță definiți nu reflectă cele mai

importante aspecte ale muncii. De exemplu, un angajat și-a atins numărul mediu de petiții completate într-o lună, așa cum a fost agreat cu managerul său pentru nivelul de „performanță așteptată” asociat obiectivului de performanță respectiv, însă beneficiarii au continuat să trimită plângeri referitoare la calitatea răspunsurilor primite. Astfel, nu se poate vorbi de performanță decât pe hârtie, întrucât managerul nu a considerat și criteriul de calitate a muncii atunci când a definit performanța așteptată de la subalternul său. De aceea, la definirea obiectivelor individuale ale managerilor, trebuie avute în vedere criterii multiple de performanță, precum calitate, cantitate, timp de răspuns, eficiența costurilor și satisfacția beneficiarilor.

- **Înțelegerea distincției între activități, realizări și impact este crucială în definirea așteptărilor privind performanța individuală.** Diferențele sunt prezentate în tabelul de mai jos. Managerii trebuie să definească performanța individuală în termeni de realizări, luând în considerare contribuția acestora la atingerea obiectivelor compartimentului și, indirect, a celor instituționale.

ACTIVITĂȚI	REALIZĂRI	IMPACT
<p>Care sunt responsabilitățile angajatului, conform fișei sale de post?</p> <p>Atribuțiile generale se regăsesc în fișa de post, iar cele specifice în sarcinile pe care le primește de-a lungul anului de la manager.</p> <p>Exemple: redactează rapoarte, întreprinde activități de control, arhivează documente, consiliază pe anumite domenii de activitate, instruește personalul, coordonează echipe, evaluează subalterni etc.</p>	<p>Ce rezultat trebuie să se obțină în urma acestei activități?</p> <p>Derularea cu succes a activităților trebuie să ducă la un rezultat specific și concret, de care este nevoie pentru atingerea unui sau mai multor obiective la nivel de compartiment.</p> <p>Exemple: grad crescut de satisfacție a beneficiarilor, produse/ servicii livrate conform unor standarde de calitate prestabilite, costuri de furnizare servicii reduse, personal instruit în anumite competențe etc.</p>	<p>Ce schimbări ar trebui să survină la nivelul beneficiarilor în urma realizărilor atinse?</p> <p>Impactul la nivelul beneficiarilor este definit prin obiectivele strategice ale fiecărei instituții. Rezultatele individuale ale angajaților trebuie să contribuie la îndeplinirea obiectivelor specifice asociate fiecărui compartiment, iar acestea din urmă trebuie să contribuie la realizarea unuia sau a mai multor obiective strategice.</p> <p>Exemple: încrederea publicului crescută în instituție, scăderea numărului de accidente rutiere, îmbunătățirea incluziunii sociale etc.</p>

Concluzii pentru activitatea de definire a obiectivelor de performanță:

- Obiectivele nu trebuie exprimate prin activități, ci ca rezultat al acelor activități;
- În definirea obiectivelor individuale de performanță, managerii trebuie să identifice nevoile beneficiarilor și care sunt așteptările lor;
- Performanța așteptată se definește în așa fel încât energia și competențele angajaților să fie orientate către atingerea rezultatelor relevante, aliniate cu obiectivele echipei și ale instituției;

- În definirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță, managerii trebuie să stabilească criterii multiple de performanță și cu surse de măsurare diverse, dar accesibile.

2.1. Cum se realizează alinierea obiectivelor?

Obiectivele individuale nu sunt stabilite într-o manieră independentă de obiectivele compartimentului și, implicit, de obiectivele instituției. Primul pas în setarea obiectivelor individuale ale unui angajat este acela de a identifica ce rezultate trebuie să atingă fiecare membru al echipei pentru a face posibilă atingerea obiectivelor compartimentului și a contribui la îndeplinirea obiectivelor strategice de la nivel instituțional.

Alinierea obiectivelor este necesară pentru:

- Orientarea și canalizarea resurselor instituției (materiale, umane, de timp) către ceea ce este important și relevant pentru misiunea instituției și atingerea obiectivelor strategice;
- Eliminarea potențialelor conflicte de priorități și divergențe între angajați, echipe și compartimente. De exemplu, obiectivele ne-aliniate pot crea conflicte între angajații care au ca obiectiv să îmbunătățească viteza de livrare/cantitatea și cei care trebuie să asigure calitatea acelorași livrabile.

Raționamentul managerial folosit în alinierea obiectivelor

Rezultatul alinierii ar trebui să fie un set de obiective individuale care conduc în mod necesar și suficient la atingerea obiectivelor de echipă și/sau la nivel de compartiment și/sau instituționale. Asta înseamnă că un manager care stabilește obiective individuale, trebuie să aibă în vedere toate celelalte categorii de obiective organizaționale.

Obiectivele strategice se referă la obiectivele pe termen mediu și lung ale unei instituții, definite din punct de vedere al impactului public și care sunt corelate sau impuse prin diferite documente/priorități strategice.

Obiectivele specifice se referă la toate obiectivele definite într-un mod riguros și care condiționează atingerea unor **obiective strategice**. Orice obiectiv specific trebuie să fie reflectat, direct (pentru personalul de conducere) sau indirect (pentru personalul de execuție), în obiectivele individuale.

Tabelul de mai jos prezintă un exemplu de corelare a obiectivelor strategice cu cele la nivel de compartiment și, în cele din urmă, cu cele de performanță individuală.

Obiectiv strategic 1: Creșterea gradului de utilizare a platformei digitale de plăți în rândul cetățenilor în vederea creșterii vitezei de răspuns și a reducerii costurilor

OS 1: Obiectiv specific al compartimentului TIC: îmbunătățirea funcționalităților sistemului de plăți online în primele 8 luni ale anului.

Obiectivele individuale de performanță ale unui angajat (programator) din compartimentul TIC:

1. Elaborarea unei liste de specificații tehnice necesare fundamentării planului de achiziții pentru extinderea funcționalităților sistemului digital de plăți în primele două luni ale anului;
2. Menținerea standardelor de calitate stabilite pentru sistemul de plăți online (în termeni de ore maxime pe an în care este inaccesibilă, număr de utilizatori simultani etc.) pentru anul în curs.

OS 1: Obiectiv specific al compartimentului de relații publice: lansarea unei campanii de comunicare privind beneficiile utilizării platformei online de plată în primele 3 luni ale anului.

Obiectivul individual de performanță al unui angajat din compartimentul de relații publice:

1. Elaborarea unui caiet de sarcini privind achiziționarea serviciilor de machetare de materiale grafice în primele două luni ale anului.

OS 1: Obiectivul specific al compartimentului de resurse umane: asigurarea necesarului de competențe pentru dezvoltarea noilor funcționalități ale sistemului de plăți online.

Obiectivele individuale de performanță ale unui angajat (specializat în recrutare) din compartimentul de RU:

1. Identificarea unui profil de competențe specifice pentru un specialist TIC în UX (experiența utilizatorului), în colaborare cu conducătorul compartimentului TIC, în primele două luni ale anului.
2. Recrutarea unui specialist TIC în UX conform profilului definit în primele cinci luni ale anului.

Tabelul prezintă următoarele concluzii:

- Obiectivul strategic 1 este aliniat cu obiective specifice ale anumitor compartimente din instituție, care se completează reciproc în diferite domenii funcționale. Îndeplinirea acestora din urmă este o condiție pentru atingerea obiectivului strategic respectiv;
- Alinierea obiectivelor, atât pe verticală cât și pe orizontală, duce la înțelegerea modului în care se pot realiza obiectivele instituției, pentru care colaborarea dintre angajați și între structuri devine nu doar necesară, dar și imperioasă.

2.2. Cum definim corect obiectivele individuale de performanță?

Modelul „SMART” de definire a obiectivelor este deseori utilizat în practica internațională.

SMART este un acronim din limba engleză pentru:

- Specific - Specific
- Measurable - Măsurabil
- Achievable - Posibil de Atins
- Relevant - Relevant
- Time framed - Încadrat în Timp

Așteptările de performanță sunt formulate inițial în termeni generali. De exemplu, creșterea eficienței muncii, dezvoltarea relațiilor de colaborare, creșterea vitezei de răspuns la petiții etc. Pentru a putea fi folosite pentru a defini și măsura performanța individuală, managerii trebuie să le reformuleze și să le detalieze în obiective concrete (prin documentare sau prin raționamentul managerului), astfel încât să corespundă exigențelor solicitate de fiecare literă din acronimul SMART.

Cum se formulează un obiectiv SPECIFIC?

Specific înseamnă că obiectivul este concret, detaliat, orientat către un anumit aspect și clar și ușor de interpretat de către toate persoanele interesate de atingerea acelui obiectiv.

Pentru a se asigura că obiectivele sunt formulate în mod specific, managerii trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Este suficient de clar rezultatul așteptat sau ceea ce dorim să se întâmple?

- Este clar cine trebuie să acționeze pentru obținerea aceluși rezultat?
- Este definit beneficiarul aceluși rezultat?

Tablelul de mai jos prezintă câteva exemple de obiective nespecifice și cum pot fi formulate în obiective mai specifice.

Obiective: formulare nespecifică <i>Indică un anumit tip de performanță generală</i>	Obiective: formulare specifică <i>Clarifică la ce anume se referă performanța așteptată</i>
Îmbunătățirea relațiilor cu beneficiarii.	[Angajatul] va îmbunătăți interfața platformei de plăți online pentru a crește satisfacția beneficiarilor din rândul firmelor mici și mijlocii cu privire la serviciile disponibile pentru plata taxelor de înregistrare în primele 6 luni ale anului (față de nivelul înregistrat anul trecut).
Îmbunătățirea timpului de răspuns la solicitări de informații	[Angajatul] va propune o simplificare a proceselor de gestiune a documentelor pentru a reduce timpul de procesare a petițiilor din partea cetățenilor privind accesul la informații de interes public în primul trimestru al anului (față de media anului trecut).
Creșterea calității soluționării conflictelor de muncă	[Angajatul] va contribui până la sfârșitul anului la reducerea impactului financiar anual mediu al plângerilor formulate împotriva instituției în contencios administrativ față de anul trecut.

Observații:

- Termeni precum „bine”, „frumos”, „corect”, „rapid”, „puternic”, „performanță” și „calitate” pot avea înțelesuri diferite de la persoană la persoană. Un astfel de cuvânt în descrierea unui obiectiv îl face să devină neclar. De aceea, el trebuie explicat sau specificat prin indicatorii de performanță;
- Enunțarea unei activități sau a unei atribuții în definirea obiectivului ar putea să-l facă mai specific cu condiția să se indice rezultatul așteptat al acelei activități și nu activitatea în sine. De exemplu, în loc de „*coordonarea activităților echipei*”, un obiectiv specific ar putea fi „*coordonarea activităților echipei din proiectul X pentru reducerea timpilor de elaborare a documentelor*”.

Cum se formulează un obiectiv MĂSURABIL?

Măsurabil înseamnă că obiectivul poate fi evaluat cu ușurință, pe baza unor informații disponibile și care pot fi verificate. Măsurarea implică stabilirea unor indicatori de performanță sau etaloane de referință către care se face constant referință în măsurarea obiectivelor.

Pentru ca un obiectiv să fie măsurabil, trebuie ca accesul la sursele relevante de informații să fie asigurat. De exemplu, gradul de satisfacție a cetățenilor față de activitatea unei echipe se poate măsura printr-un chestionar, prin solicitări de feedback sau prin intermediul unor studii. Însă, la definirea obiectivului, trebuie stabilit dacă se va depune acest efort de măsurare a atingerii obiectivului. Altfel, va trebui definită o modalitate alternativă de măsurare a îndeplinirii obiectivului.

Pentru a se asigura că obiectivele definite sunt măsurabile, managerii trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Voi putea spune cu certitudine ca obiectivul a fost realizat, pe baza unui set de indicatori?
- Pot obține datele necesare pentru a măsura acest obiectiv? De unde? Cât de des trebuie să adun datele? Ce costuri implică colectarea informațiilor (de timp, de resurse financiare)?
- Se poate monitoriza progresul în atingerea obiectivului?

Tabelul de mai jos prezintă câteva exemple de modalități de măsurare a obiectivelor pe baza indicatorilor de performanță:

Indicator	Sursa informațiilor
Media de reclamații primite de instituție privind comunicarea cu publicul pe domeniul de responsabilitate al compartimentului va fi de cel mult 20 pe an.	Evidența registraturii/secretariatului.

Media lunară a timpului de furnizat răspunsuri complete la solicitări de informații prin telefon va fi de între 10 și 15 minute.	Informații generate de platforma electronică de monitorizare (<i>dacă nu există o asemenea platformă, acest indicator ar putea fi nemăsurabil sau ar solicita prea mult efort pentru a fi măsurat</i>).
Numărul mediu de zile necesar soluționării unei petiții va fi de între 5-10 zile.	Tabelul centralizator de intrări-ieșiri al managerului.

Observații:

- Managerii trebuie să evite formulări de tipul „diminuarea cu 20% a timpului petrecut la ghișeu”. Acestea nu sunt măsurabile pentru că nu includ o valoare de referință. Astfel, managerul trebuie să stabilească o valoare de referință pentru indicatorii ce propun îmbunătățiri de performanță;
- Managerii trebuie să evite formulări care definesc o performanță „absolută”, precum „documentul trebuie să nu conțină nici o greșeală”. În primul rând, un interval de performanță „absolută” definit pentru un nivel de „performanță așteptată” nu permite definirea unui nivel de performanță superioară. În al doilea rând, un astfel de indicator nu încurajează performanța, întrucât creează premisele ca angajatul să se teamă de greșeli și, astfel, să-i limiteze inițiativa personală. În acest caz, ar fi mai potrivit ca:
 - Intervalul de performanță pentru nivelul de „performanță așteptată” sau pentru nivelurile de performanță superioară să fie definit astfel încât să permită erori, în limita în care acestea nu duc la eșec în realizarea obiectivului de performanță (astfel de erori trebuie să ducă la un nivel de „performanță inacceptabilă”);
 - Termenul de „eroare” să fie mai specific, de exemplu, prin sublinierea impactului acelor erori: erori care creează muncă suplimentară în echipă, erori care afectează timpii de livrare etc.

Cum se formulează un obiectiv POSIBIL DE ATINS?

Posibil de Atins înseamnă că obiectivul este definit prin indicatori de performanță care pot fi atinși cu efort rezonabil de către deținătorul postului, într-un anumit context dat și conform cerințelor postului. De aceea, în a stabili ceea ce este rezonabil sau posibil de atins, managerii trebuie să aibă în vedere atât competențele pe care deținătorul postului ar trebui să le demonstreze în postul respectiv, cât și resursele

interne pe care le are la dispoziție (de timp, de buget, de logistică etc.) și mediul în care își desfășoară activitatea. Toate aceste considerente se discută între manager și subaltern în etapa definirii obiectivelor individuale de performanță.

Pentru a se asigura că obiectivele definite sunt posibil de atins și încurajează performanța angajatului, managerul trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Indicatorii de performanță ai obiectivelor, definiți la un nivel de „performanță așteptată”, pot fi atinși de către deținătorul postului folosind competențele cerute pentru post?
- Angajatul care trebuie să îndeplinească obiectivul respectiv consideră că e rezonabil termenul limită/calendarul propus?
- Au fost definiți indicatorii de performanță ținând cont de resursele disponibile și de alți factori pe care angajatul nu-i poate controla?
- În cazul obiectivelor noi, are angajatul competențele necesare sau poate să și le dezvolte rapid astfel încât să poate îndeplini obiectivul la un nivel de cel puțin „performanță așteptată”?

Observații:

- Dacă un obiectiv este prea constrâns de timp sau foarte dificil de atins, atunci acesta nu va motiva oamenii către îndeplinirea lui. Cu toate acestea, obiectivele definite nu trebuie nici să fie lipsite de orice provocare. Un obiectiv prea simplu de atins are același efect asupra motivației precum unul imposibil de realizat. Nivelul de „performanță așteptată” (asociat notei de 3) trebuie stabilit la nivelul posibil de atins în condiții obișnuite de lucru;
- Îndeplinirea unui obiectiv necesită resurse, competențe și un mediu prielnic. În definirea unui obiectiv realist, managerii trebuie să verifice dacă angajatul are resursele și competențele necesare, dacă acestea se pot obține la timp și dacă eventuale obstacole identificate pot fi înlăturate.

Cum se formulează un obiectiv RELEVANT?

Relevant înseamnă că obiectivul este important atât pentru munca angajaților, cât și pentru planul de lucru al echipei și pentru prioritățile instituției (cu alte cuvinte, corelat cu obiectivele compartimentului și cu cele instituționale). Definirea unui obiectiv care nu contribuie substanțial la acestea va conduce inevitabil la o risipă de resurse și energie din partea celor care trebuie să-l ducă la îndeplinire.

Pentru a se asigura că obiectivele definite sunt relevante, managerii trebuie să aibă în vedere următoarele:

- Setul de obiective anuale individuale ar trebui să definească rezultatele așteptate de la cel puțin 80% din activitatea și atribuțiile unui angajat. Ceilalți maxim 20% ar trebui să fie alocați pentru activități obligatorii și cotidiene, care nu contribuie direct la realizarea obiectivelor pe anul respectiv (cum ar fi pontajul, participări la întâlniri de informare și alte activități administrative);
- Importanța relativă a unui obiectiv pentru munca unui angajat în anul respectiv este reflectată în ponderea alocată acelui obiectiv de către manager. Aceste ponderi trebuie alocate, în principal, în funcție de importanța pe care îndeplinirea acelor obiective individuale o are în realizarea obiectivelor compartimentului.

Pentru a se asigura că obiectivele sunt relevante, managerii trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Obiectivul este de importanță pentru compartiment, instituție și/sau beneficiari?
- Este afectată activitatea compartimentului sau a instituției dacă obiectivul respectiv nu este realizat conform așteptărilor?
- Obiectivul este formulat astfel încât să reflecte atribuțiile angajatului din fișa postului?
- Este ponderea acordată obiectivului adecvată pentru prioritizarea obiectivului în funcție de importanța sa la realizarea obiectivelor compartimentului pe anul respectiv?

Cum se formulează un obiectiv ÎNCADRAT ÎN TIMP?

Încadrat în timp înseamnă că obiectivul are stabilit un termen limită când va trebui realizat. Încadrarea în timp poate fi stabilită în enunțul principal al obiectivului sau prin intermediul unor indicatori.

Pentru a se asigura că obiectivele sunt încadrate în timp, managerii trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Este definit intervalul de timp pentru toate acțiunile necesare îndeplinirii acestui obiectiv?
- Este stabilit un termen limită?
- Există termene intermediare care permit monitorizarea obiectivului?

Tabelul de mai jos prezintă câteva exemple de obiective neîncadrate în timp, precum și reformularea acestora în obiective încadrate în timp.

Neîncadrat în timp	Încadrat în timp
Creșterea capacității compartimentului de audit prin recrutarea unui specialist tehnic.	Creșterea capacității compartimentului de audit prin recrutarea unui specialist tehnic în primele 3 luni ale anului.
Elaborarea și implementarea unei proceduri de sistem privind managementul riscului.	Elaborarea și implementarea unei proceduri de sistem privind managementul riscului în primele patru luni ale anului.
Reducerea intervalului mediu de timp petrecut la ghișeu de către beneficiari față de media anului trecut.	Reducerea în primele șase luni ale anului a intervalului mediu de timp petrecut la ghișeu de către beneficiari față de media anului trecut.

2.3. Cum se definesc indicatorii de performanță?

Indicatorii de performanță sunt etaloane stabilite pentru evaluarea măsurii în care un angajat, o echipă sau o organizație își atinge obiectivele. Indicatorii de performanță sunt formulați după definirea obiectivelor și au rolul de a măsura acțiunile și serviciile întreprinse pentru realizarea fiecărui obiectiv individual de performanță.

Înainte de a trece la definirea indicatorilor de performanță asociați obiectivelor individuale de performanță, managerii trebuie să stabilească mai întâi **criteriul/ criteriile cele mai importante de evaluare pentru fiecare obiectiv**. Astfel, ei se asigură că indicatorii de performanță aleși măsoară, cu adevărat, ceea ce se așteaptă de pe urma realizării obiectivului respectiv.³²

În funcție de tipul de muncă evaluată, aceste criterii de evaluare pot fi legate de:

- **Calitatea muncii:** aspecte precum acuratețea informațiilor, aspectul estetic, respectarea anumitor standarde tehnice și feedback-ul primit de la beneficiari;
- **Cantitatea muncii:** aspecte legate de numărul de produse realizate sau de servicii furnizate;
- **Timpul de realizare:** aspecte legate de viteza cu care produsele sunt realizate sau serviciile furnizate și/sau de respectarea termenelor cerute;

³² De exemplu, pentru un obiectiv legat de elaborarea unui raport la un anumit standard de calitate până la un anumit termen, un indicator de performanță legat de viteza realizării aceluși raport (e.g., produs cu 20 de zile înainte de termen). S-ar putea să nu fie la fel de relevant precum un indicator legat de calitatea finală a raportului (e.g., acuratețea informațiilor și nivelul de detaliu).

- **Eficiența utilizării resurselor:** aspecte legate de utilizarea resurselor interne cât mai eficient (precum personal, buget și/sau timp) pentru realizarea unui anumit produs sau furnizarea de servicii.

Odată ce managerii stabilesc criteriile cele mai potrivite pentru fiecare obiectiv individual de performanță, ei pot defini indicatorii de performanță adecvați pentru evaluarea gradului de realizare a obiectivelor. Indicatorii pot fi:

- **Indicatori cantitativi:** sunt reprezentări numerice ale unor rezultate; au un grad ridicat de obiectivitate, nu necesită interpretări și sunt în general măsurati în raport cu un standard predefinit;
- **Indicatori calitativi:** reprezintă o interpretare a acțiunilor observate în raport cu standarde predefinite; pot fi interpretați prin prisma percepțiilor bazate pe observație și prezentați fie ca valoare numerică fie textuală.

Aceștia se pot împărți la rândul lor în indicatori interni sau externi:

- **Indicatori interni** sunt legați de procesele interne ale angajaților din instituție;
- **Indicatori externi** sunt legați de procesele externe dintre angajații instituției și beneficiarul final.

Pentru a evidenția diferența între indicatori interni și externi, tabelul de mai jos prezintă câteva exemple din fiecare tip de indicator:

Indicatori interni	Indicatori externi
<ul style="list-style-type: none"> • Timp de răspuns către colegi din alte compartimente/instituții; • Timp mediu de arhivare a documentelor; • Număr de erori în redactarea documentației interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grad de satisfacție a cetățeanului; • Timp mediu de așteptare la ghișeu; • Număr de reclamații primite de la cetățeni; • Timp mediu de soluționare reclamații.

Pentru fiecare indicator de performanță definit, managerul trebuie să stabilească intervale de performanță (ținte), care să permită diferențierea obiectivă și transparentă a performanței la diferite niveluri. În acest scop, managerul trebuie să definească intervale de performanță pentru nivelul de „performanță așteptată” (asociat notei de 3), pentru nivelul de „performanță peste așteptări” (asociat notei de 4) și pentru nivelul de „performanță de îmbunătățit” (asociat notei de 2).

Pentru a evita eventuale neînțelegeri între manageri și subalterni privind rezultatele evaluării performanței în funcție de anumite ținte de performanță, managerii ar trebui să stabilească indicatorii cantitativi pe cât posibil sub formă de interval și ușor de măsurat (e.g., 10%-20%) și nu ca un număr unic (e.g., 30%) sau un interval foarte precis (e.g, 13,2%-15,5%).

Spre exemplu, pentru nivelul de „performanță așteptată” și „performanță peste așteptări”, managerul poate propune următorii indicatori și intervale de performanță

Indicatori de performanță pentru nivelul de „performanță așteptată”	Indicatori de performanță pentru nivelul de „performanță peste așteptări”
<ul style="list-style-type: none"> • Un număr mediu de 10-15% mai multe dosare actualizate în baza de date per trimestru, față de aceeași perioadă a anului trecut; • Varianta finală a raportului anual transmisă spre validare superiorului cu până la 5 zile înaintea termenului final; • Între 70-80% din procedurile operaționale sunt actualizate conform noilor reglementări aplicabile până la sfârșitul anului; • Managerul solicită revizuirea unor informații specifice de cel mult două ori pentru fiecare document primit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un număr mediu de peste 15% dar până la 30% mai multe dosare actualizate în baza de date per trimestru, față de aceeași perioadă a anului trecut; • Varianta finală a raportului anual transmisă spre validare superiorului cu până la 10 zile înaintea termenului final; • Mai mult de 80% dintre procedurile operaționale sunt actualizate conform noilor reglementări aplicabile; • Managerul avizează fiecare document primit fără solicitări de revizuire.

În stabilirea intervalelor de performanță ai indicatorilor aleși pentru diferitele niveluri de performanță, managerii trebuie să țină cont de următoarele considerente:

- Pentru nivelul de „performanță așteptată” (asociat notei de 3): intervalele de performanță trebuie să reflecte un rezultat al muncii care duce la îndeplinirea obiectivului asociat și care poate fi obținut de majoritatea angajaților din gradul și funcția respectivă, prin efort susținut și rezonabil, în condiții normale de lucru; totodată, intervalele de performanță trebuie să fie proporționale cu atribuțiile și cu nivelul și tipul competențelor asociate postului;

- Pentru nivelul de „performanță peste așteptări” (asociat notei de 4): intervalele de performanță trebuie să reflecte performanța maximă (și superioară celei definite pentru nivelul de „performanță așteptată”) pe care o poate atinge un angajat în cadrul unui obiectiv, în condiții normale de lucru; astfel, intervalele de performanță la acest nivel trebuie să reflecte utilizarea competențelor la un nivel peste celui cerut postului respectiv;
- Pentru nivelul de „performanță de îmbunătățit” (asociat notei de 2): intervalele de performanță trebuie să reflecte o performanță care contribuie la realizarea unui obiectiv, însă nu duce la îndeplinirea integrală a acestuia, în condiții normale de lucru; intervalele de performanță reflectă un deficit de competențe sau o performanță inconsistentă pe care angajatul le poate adresa în scurt timp și cu efort rezonabil.

Ca un ultim pas în definirea indicatorilor de performanță, managerul trebuie să stabilească modalitatea prin care aceștia vor fi monitorizați, precum și informațiile care trebuie colectate și folosite pentru a evalua gradul la care au fost atinși. Prin această analiză, manageri pot stabili încă din faza planificării performanței că unii dintre indicatorii de performanță aleși anterior nu pot fi urmăriți (din lipsă de resurse, informații și/sau alte impedimente) și, implicit, nu pot fi folosiți la evaluarea performanței subalternilor. În acest caz, managerii vor trebuie să identifice indicatori de performanță care pot fi monitorizați și evaluați în mod realist, prin resursele și infrastructura pe care le au la dispoziție.

Pentru a stabili modalitățile adecvate de monitorizare a indicatorilor de performanță asociați obiectivelor individuale ale subalternilor, managerii trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- Ce fel de date trebuie colectate pentru fiecare indicator de performanță în parte, disponibilitatea datelor și mărimea eșantionului;
- Cine va colecta datele și sub ce formă;
- Când vor trebui datele să fie colectate.

2.4. Cum se organizează discuția de stabilire a obiectivelor individuale de performanță cu angajații?

Discuția despre performanță (atât cea de la momentul definirii cât și cea de evaluare) dintre personalul de conducere și cei din subordinea lor este fundamentală pentru un management al performanței realizat cu succes. Cu alte cuvinte, nu

putem vorbi de management al performanței în lipsa unei astfel de discuții în care se realizează acordul sau *parteneriatul* pentru performanță între manager și personalul din subordine.

Această etapă nu trebuie considerată drept una în care managerul este cel care „gândește” și subalternul „așteaptă” instrucțiuni de la manager, ci este o etapă în care atât managerul, cât și subalternul participă activ la discuție. În acest sens, pot fi aplicate două practici manageriale prin care să se încurajeze implicarea angajaților în formularea obiectivelor individuale și prin care se poate valorifica expertiza acestora:

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

Discuția despre obiectivele individuale trebuie programată cât se poate de devreme la începutul anului în perioada predefinită. Această discuție are ca scop principal formularea finală a tuturor obiectivelor individuale anuale și asumarea acestora de către deținătorii postului. Fiind considerată una dintre cele mai importante întâlniri anuale manager- subalterni, discuția trebuie să fie planificată din timp și trebuie să i se acorde timp suficient și un spațiu rezervat, fără surse de distragere.

De asemenea, rezultatul discuției este mai important decât încadrarea în timpul programat inițial pentru discuție. Astfel, atât managerul, cât și subalternii, trebuie să aibă dreptul să ceară continuarea discuției într-o zi ulterioară astfel încât să nu se simtă constrâns să se conformeze din cauza timpului.

Managerii ar trebui să-și încurajeze subalternii să discute deschis în această etapă despre orice grijă sau obiecție referitoare la performanța așteptată de la ei.

Implicarea angajaților în definirea propriei performanțe poate duce la creșterea angajamentului acestora față de munca lor.

Pentru a pregăti discuția de stabilire a obiectivelor individuale ale subalternilor, managerii se pot folosi de următoarea listă de verificare:

Acțiuni de verificat	Observații
Am confirmat ora, timpul și locul discuției cu fiecare dintre subalternii mei.	
Am lista obiectivelor pe care le voi aduce în discuție cu angajatul, împreună cu indicatorii de performanță aferenți pentru nivelul de „performanță așteptată”, „performanță peste așteptări” și „performanță de îmbunătățit”.	
Am pregătite informațiile despre obiectivele și prioritățile organizaționale.	
Am pregătite concluziile evaluării performanței și a competențelor de anul trecut.	
Am pregătit agenda discuției care conține următoarele puncte:	
<ul style="list-style-type: none"> • Deschid discuția cu reamintirea realizărilor și a succeselor angajatului din perioada anterioară; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Prezint fiecare propunere de obiectiv și indicatori și ponderea acestor obiective; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Discut provocările și nevoile de dezvoltare necesare pentru atingerea fiecărui obiectiv; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilesc măsurile organizatorice pe care le voi lua pentru a facilita performanța angajatului (e.g., acces la resurse); 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tratez fiecare obiecție sau temere a angajatului și îl încurajez să le expună; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Obțin acordul angajatului și verific angajamentul acestuia pentru fiecare obiectiv în parte; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilesc frecvența monitorizărilor și a întâlnirilor de feedback; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mulțumesc angajatului pentru discuție. 	

2.5. Cum se poate verifica dacă procesul de definire a obiectivelor a fost bine realizat?

Înainte de a trece la ultima etapă a planificării performanței (validarea obiectivelor la nivelul compartimentului), managerii pot folosi următoarea listă de verificare pentru a se asigura că au parcurs pe deplin procesul de stabilire a obiectivelor individuale de performanță ale subalternilor.

Acțiuni de verificat	Observații
Obiectivul individual de performanță este corelat cu unul sau mai multe obiective de la nivelul compartimentului.	
Obiectivul a fost ponderat conform importanței lui relative în setul de obiective individuale pe anul respectiv.	
Obiectivul este specific: <ul style="list-style-type: none">• Este suficient de clar rezultatul așteptat sau ceea ce dorim să se întâmple?• Este clar cine trebuie să acționeze pentru obținerea aceluși rezultat?• Este definit beneficiarul aceluși rezultat?	
Obiectivul este măsurabil: <ul style="list-style-type: none">• Voi putea spune cu certitudine ca obiectivul a fost realizat, pe baza unor set de indicatori?• Pot obține datele necesare pentru a măsura acest obiectiv? De unde? Cât de des trebuie să adun datele? Ce costuri implică colectarea informațiilor (de timp, de resurse financiare)?• Se poate monitoriza progresul în atingerea obiectivului?	

<p>Obiectivul este posibil de atins:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicatorii de performanță ai obiectivelor, definiți la un nivel de „performanță așteptată”, pot fi atinși de către deținătorul postului folosind competențele cerute pentru post? • Angajatul care trebuie să îndeplinească obiectivul consideră că e rezonabil termenul limită? • Indicatorii de performanță au fost definiți ținând cont de resursele disponibile și de alți factori pe care angajatul nu-i poate controla? • În cazul obiectivelor noi, are angajatul competențele necesare sau poate să și le dezvolte rapid astfel încât să poate îndeplini obiectivul un nivel de cel puțin „performanță așteptată”? 	
<p>Obiectivul este relevant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiectivul este de importanță pentru compartiment, instituție și/ sau beneficiari? • Este afectată activitatea compartimentului sau a instituției dacă obiectivul respectiv nu este realizat conform așteptărilor? • Obiectivul este formulat astfel încât să reflecte atribuțiile angajatului din fișa postului? • Obiectivul este definit în așa fel încât angajatul să îi acorde importanța cuvenită? 	
<p>Obiectivul este încadrat în timp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este definit intervalul de timp pentru toate acțiunile necesare îndeplinirii acestui obiectiv? • Este stabilit un termen limită? • Există termene intermediare care permit monitorizarea obiectivului? 	
<p>Obiectivul are indicatori de performanță definiți pentru nivelurile de „performanță așteptată”, „performanță peste așteptări” și „performanță de îmbunătățit”.</p>	
<p>Indicatorii de performanță pot fi monitorizați și măsurați cu efort și resurse rezonabile, precum și cu mijloacele pe care instituția le are la dispoziție.</p>	

Obiectivul este agreat în detaliu cu angajatul și este asumat de către acesta.	
--	--

Resurse publice suplimentare privind practici internaționale de definire a performanței individuale:

- Australian Public Service Commission (2006) „Sharpening the focus. Managing Performance in the APS”, Australian Government;
- State Services Authority (2012) „Talking Performance”, 2nd edition, State Government of Victoria;
- U.S. Department of the Interior (2018) „Performance Management Handbook. A Guide for Managers/Supervisors and Employees”;
- United States Office of Personnel Management (2017) „A Handbook for Measuring Employee Performance”;
- Queensland Audit Office (2010) „Better Practice Guide. Performance reviews”, State of Queensland, Australia.

3. Susținerea performanței ridicate

3.1. Dezvoltarea competențelor angajaților

Ce este o competență?³³

Competențele sunt un set de cunoștințe, abilități și atitudini care, transpuse în comportamente, permit angajaților să atingă performanță ridicată în anumite domenii de activitate.

Competențele sunt intrinsec legate de conceptul de performanță individuală, în sensul cel mai larg al criteriilor de definire a performanței, precum eficiență, eficacitate, viteza de lucru și calitatea muncii.

Competențele sunt exprimate prin comportamente observabile și anume ce spune și ce face o persoană. Din acest motiv, în descrierea competențelor, managerii trebuie să evite pe cât posibil termeni generali precum „cunoaște”, „conștientizează” și „înțelege”, pentru că nu ajută la identificarea comportamentului care dovedește că persoana cunoaște sau înțelege.

³³ Definite în cadrul de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”, precum și Anexa 7.2. din prezentul ghid.

Competențele sunt exprimate prin comportamente în cadrul unor activități specifice și nu caracterizează persoana în general. O persoană poate fi descrisă drept competentă într-un domeniu de activitate, dar nu în toate situațiile profesionale posibile. De exemplu, un angajat poate fi competent în activitatea de planificare, de delegare, de redactare a unei lucrări, de comunicare a unei viziuni, de coordonare a unei schimbări și/sau de conducere a unei echipei. Din acest considerent competențele se disting de alte calități și însușiri personale generale precum trăsăturile de personalitate (e.g., conștiinciozitatea, toleranța și sociabilitatea) sau aptitudinile (precum memorarea și gândirea critică).

Competențele sunt instruibile. Din acest considerent se deosebesc de alte însușiri și calități personale care au o componentă înnăscută și sunt greu de instruit sau modelat (cum ar fi trăsăturile de personalitate).

Cum se dezvoltă competențele?

Dezvoltarea unei competențe se face în strânsă legătură cu activitățile în care este necesară respectiva competență și cu performanța așteptată în cadrul acelor activități. Pentru realizarea unor activități la nivel înalt de performanță, trebuie dezvoltate trei componente ale competenței:³⁴

- Cunoștințele
- Abilitățile
- Atitudinile

Cunoștințele sunt informații de care angajații au nevoie pentru a-și desfășura activitatea curentă. De exemplu, pentru a verifica corectitudinea unui document pot fi necesare unele cunoștințe despre legislație, despre sursele cele mai frecvente de eroare în acel tip de documente și despre procedura de soluționare, printre altele. Cunoștințele pot fi evaluate prin teste de cunoștințe sau prin solicitarea de răspunsuri la întrebări ce vizează acele cunoștințe. Competențele specifice unui domeniu de activitate sau pentru o anumită categorie de posturi (funcționale și specifice)³⁵ necesită deținerea unui volum mai consistent și specific de cunoștințe față de competențele generale. Cunoștințele se pot dezvolta în special prin studiu individual, prin observarea altora cum abordează anumite activități și cum rezolvă anumite probleme sau în urma experienței proprii.

³⁴ Conform definiției utilizate în „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

³⁵ Ibidem

Abilitatea este considerată componenta principală a competenței, ceea ce duce uneori la folosirea interschimbabilă a termenilor de competențe și abilități. Nu există nici o competență care să nu aibă intrinsec o componentă de tip abilități. Dacă abilitatea este dezvoltată, putem spune că s-a transformat în deprindere sau îndemânare.

Abilitățile se dezvoltă doar prin exersare. Din acest motiv competențele nu se pot dezvolta doar dacă angajatul și-a îmbunătățit cunoștințele, fără să fi avut posibilitatea de a le aplica și exersa. De exemplu, în urma unui program de formare, angajații acumulează anumite cunoștințe despre *cum ar trebui făcute anumite activități*, dar competența angajaților nu se va dezvolta dacă nu li se oferă și posibilitatea de a exersa și a perfecționa modul de aplicare a acelor cunoștințe.

Atitudinile sunt predispoziții învățate de a reacționa cu consecvență într-un mod favorabil sau nefavorabil față de o persoană, grup de persoane, o instituție, un fenomen, o clasă de obiecte și anumite situații, printre altele. Atitudinile sunt mai puternic structurate decât opiniile, dar mai ușor de modificat decât convingerile, credințele sau valorile. Se pot confunda uneori chiar cu motivația sau aspirațiile. Cele mai frecvent întâlnite atitudini sunt de tipul:

- Corect/incorect; e de încredere/nu e de încredere;
- Util/inutil; important/neimportant, merită sau nu merită efortul;
- Cred că pot/cred că nu pot;
- Îmi place/nu îmi place; prefer/nu prefer.

Unele competențe care se construiesc în jurul unor valori au o componentă atitudinală puternică, precum integritatea, spiritul civic sau orientarea către cetățean.

În procesul de dezvoltare a unei competențe pentru un membru al echipei, managerul trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce **cunoștințe** trebuie să dețină sau să îmbunătățească angajatul pentru a atinge performanța așteptată?
- Care sunt modalitățile cele mai eficace de exersare pe care pot să i le propun angajatului pentru a-și dezvolta **abilitățile**?
- Cum susțin, modelez sau încurajez formarea unor **atitudini** favorabile dezvoltării acelei competențe?

Răspunsul la aceste întrebări trebuie să se regăsească în planul de dezvoltare individuală, pe care managerii trebuie să-l dezvolte împreună cu fiecare angajat din echipă.³⁶

Analiza competenței pe cele trei componente (cunoștințe, abilități și atitudini) este de mare utilitate în procesul de dezvoltare a angajatului, în special în alegerea metodelor cele mai eficiente metode de dezvoltare.

De exemplu:

- **Cunoștințele** necesare unei competențe pot fi obținute prin metode de învățare individuală, la distanță sau e-learning, precum și schimb de experiență și cursuri predate;
- **Abilitățile** se dezvoltă prin metode de tip exercițiu, activități noi și simulări;
- Pentru modelarea **atitudinilor** se folosesc metode de tip *coaching*, mentorat și participarea la proiecte diferite față de munca de zi-cu-zi.

Chiar dacă uneori este greu de diferențiat între cunoștințe, abilități și atitudini, managerii trebuie să rețină că toate acestea au un numitor comun și anume că se exprimă prin comportamente. Managerii trebuie să indice în planul de dezvoltare individuală acele comportamente care trebuie îmbunătățite și tipul de performanță așteptat.

COMPORTAMENTE DE ÎMBUNĂTĂȚIT	IMPACT ASUPRA PERFORMANȚEI
1. Să aplice corect noile proceduri de lucru privind aplicațiile digitale.	<i>Creșterea eficienței în prelucrarea datelor și a nivelului de acuratețe a informațiilor arhivate.</i>
2. Să comunice mai clar și asertiv.	<i>Îmbunătățirea cooperării între echipe și eficientizarea modului de lucru în cadrul obiectivului de echipă XYZ.</i>
3. Să diversifice sursele de documentare.	<i>Creșterea calității argumentației în propunerile de modificări legislative.</i>
4. Să planifice mai atent activitatea în cadrul proiectelor.	<i>Respectarea termenelor pentru etapele critice.</i>

³⁶ A se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” pentru mai multe detalii referitoare la planul de dezvoltare individuală.

5. Să identifice nevoile și așteptările beneficiarilor pentru fiecare lucrare.	<i>Creșterea satisfacției beneficiarilor lucrărilor.</i>
6. Să ofere feedback concret și constructiv.	<i>Creșterea nivelului de satisfacție în echipă. Îmbunătățirea cooperării în echipă.</i>
7. Să poată să răspundă independent la petiții și sesizări de un anumit tip.	<i>Să crească capacitatea echipei de răspuns la o gamă mai largă de petiții și sesizări.</i>
8. Să poată să facă propuneri argumentate de optimizare a activităților.	<i>Creșterea numărului de inițiative noi aplicate în activitatea echipei.</i>
9. Să instruiască membrii echipei pentru a evita riscul de nerespectare a standardelor de calitate în anumite servicii.	<i>Menținerea standardelor de calitate în anumite servicii.</i>

Fiecare dintre aceste comportamente aparține de o competență: „rezolvarea de probleme și luarea deciziilor” (1, 3 și 5), „comunicare” (2 și 6), „planificare și organizare” (4), „orientare către cetățean” (5), competența managerială „dezvoltarea echipei” (6 și 9) și „inițiativă” (8).³⁷ Comportamentele 3 și 6 pot aparține și de o competență funcțională sau specifică.

În stabilirea obiectivelor de dezvoltare individuală pentru subalterni, managerii trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- Există o relație directă între un comportament de îmbunătățit și un indicator de performanță. Un comportament este propus spre dezvoltare pentru că va conduce în mod direct la îmbunătățirea unui aspect al performanței. În dezvoltarea competențelor unui angajat, managerul trebuie să aibă în vedere selectarea comportamentelor care au cel mai mare impact asupra performanței așteptate. De asemenea, managerul trebuie să evite să propună spre îmbunătățire comportamente mai puțin relevante pentru activitatea și obiectivele curente. De exemplu, managerii își pot susține angajații să își dezvolte abilitatea de a comunica asertiv pentru a obține mai ușor angajamentul unor colaboratori în redactarea

³⁷ Definite în cadrul de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”, precum și Anexa 7.2. din prezentul ghid.

unor lucrări ce sunt critice pentru obiectivele curente și nu doar pentru că „*e bine ca în general angajații să comunice asertiv*”. Dacă relația **comportament dezvoltat (competență) - performanță așteptată** nu este relevantă, cel mai probabil angajatul nu va fi implicat și motivat să se dezvolte;

- Managerii trebuie să ia considerare în realizarea planurilor de dezvoltare pentru angajații din subordine perspectiva pe termen lung și aspirațiile de carieră ale acestora. Dacă managerul stabilește cu angajatul care sunt acele competențe ce trebuie dezvoltate pentru a participa la un proiect, pentru a promova, pentru o extindere de atribuții sau pentru a trece într-un alt rol, atunci implicarea și motivația angajatului vor fi sporite;
- Managerii trebuie să lege parteneriate cu responsabilii pentru dezvoltarea angajaților lor (formatori, *coach* și mentori). Formatorii au nevoie nu doar de specificarea competențelor ce trebuie dezvoltate, ci și de specificul obiectivului și de așteptările de performanță ce trebuie atinse de angajat prin îmbunătățirea acelei competențe. De exemplu, formatorii pot dezvolta mult mai eficace o abilitate, cum ar fi asertivitatea, dacă știu că angajatul o va aplica în relațiile cu beneficiarii, în pledoarii juridice sau în relație cu angajații cărora le coordonează activitatea. Pentru fiecare dintre aceste situații formatorul trebuie să adapteze metodologia de formare, cazuistica și exercițiile pentru a atinge rezultatele preconizate ale formării. De asemenea, managerul poate solicita din partea formatorilor feedback pentru angajat (pentru a putea monitoriza aplicarea planului de dezvoltare) și poate oferi feedback formatorului față de modul în care angajatul a reușit să aplice ceea ce a învățat și dacă impactul asupra performanței a fost cel așteptat.

Cum trebuie să se aleagă metodele de dezvoltare a competențelor angajaților?

În redactarea planului anual de dezvoltare a angajatului, managerii trebuie să aibă în vedere că dezvoltarea nu înseamnă doar formare prin cursuri formale. Dezvoltarea angajaților se poate realiza printr-un set de metode complementare, dintre care cele mai multe se pot aplica în interiorul organizației (fără formatori externi). În cadrul planului de dezvoltare a angajaților, metodele de dezvoltare trebuie împărțite în felul următor:³⁸

- Formarea practică, „pe post”, care ar trebui să constituie 70% din activitățile de dezvoltare și pot fi de următoarele tipuri:
 - Învățare prin experiență;

³⁸ McCauley, C., DeRue, S., Yost, P. & Taylor, S. (2014) „Experience-Driven Leader Development”, Wiley, San Francisco

- Posibilități de lucru în proiecte;
- Feedback de tip 360° (din partea colegilor, superiorilor și beneficiarilor);
- Rotația/mobilitatea în post.³⁹
- Formarea prin interacțiunea cu colegi mai experimentați/specializați, care ar trebui să constituie 20% din activitățile de dezvoltare și pot fi de următoarele tipuri:
 - Coaching;
 - Mentorat;
 - Observarea unui coleg într-o activitate și mediu de lucru specifice (*shadowing*);
 - Discuții individuale cu alți profesioniști din domeniu (*networking*).
- Formare prin cursuri formale, care ar trebui să constituie 10% din și sunt de următoarele tipuri:
 - Prezentări ținute de experți;
 - Grupuri și ateliere de lucru pe tematici specifice;
 - Cursuri;
 - Participare la conferințe.

Pentru alegerea metodelor de dezvoltare potrivite pentru nevoile subalternilor lor, managerii pot consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”, unde este detaliat modul de aplicare a 16 metode de dezvoltare a competențelor. Tabelul de mai jos prezintă un rezumat al acestor metode.

Metoda	Competențe vizate cu precădere	Principalul avantaj/dezavantaj
Învățare prin experiență	Majoritatea competențelor generale și a celor funcționale și specifice.	↑ Pragmatică, cu aplicabilitate imediată ↓ Riscă să genereze temeri, frustrare și abandon

³⁹ OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare, prevede un număr de posibilități de modificare a raporturilor de serviciu prin care s-ar putea realiza acest tip de dezvoltare. Acestea sunt delegarea, detașarea, transferul, mutarea definitivă, mutarea temporară, exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere sau din categoria înalților funcționari publici sau mobilitatea în cadrul categoriei înalților funcționari publici.

Mentoring	Competențe cu o componentă puternic atitudinală (inițiativă, integritate), dar și competențe specifice.	<p>↑ Motivantă și adaptată unor nevoi individuale pentru noii angajați</p> <p>↓ Relațiile mentor - angajat se formează greu și sunt cu atât mai funcționale cu cât sunt mai informale</p>
Coaching	Se concentrează pe eliminarea unor blocaje în dezvoltarea unor competențe, în special a celor de leadership.	<p>↑ Motivantă și adaptată unor nevoi individuale pentru managerii de top</p> <p>↓ Progresul este greu de măsurat de către o terță parte</p>
Rotația în post	Clasa de competențe: eficiență personală Competențe funcționale și specifice.	<p>↑ Motivantă și adaptată nevoilor individuale</p> <p>↓ Progresul este greu de măsurat de către o terță parte</p>
Extinderea postului	Clasa de competențe: eficiență personală Competențe funcționale și specifice	<p>↑ Eficientă împotriva rutinei profesionale și creșterea autonomiei</p> <p>↓ Poate crea frustrare și demotivare</p>
Îmbogățirea postului	Competențe manageriale și de leadership.	<p>↑ Motivantă pentru angajați</p> <p>↓ Risc crescut perceput de către manageri</p>
Feedback de tip 360°	Eficiență interpersonală; competențe manageriale și de leadership; inițiativă, integritate, orientare către cetățean.	<p>↑ Creează autocunoaștere și stabilește o direcție pentru planurile de dezvoltare indiferent de metodele alese</p> <p>↓ Calitatea feedback-ului e crucială dar e frecvent ignorată</p>
Formare prin cursuri	Toate competențele.	<p>↑ Metodă recunoscută, versatilă</p> <p>↓ Prezentarea unui volum mare de informații sabotează exersarea sau deprinderea de abilități</p>

Ateliere de lucru	Eficiență personală și interpersonală; Competențe manageriale și de leadership.	↑ Ușor de asociat cu obiectivele strategice ale instituției ↓ Dificil de formulat obiective individuale de dezvoltare
Participarea în proiecte	Competențe manageriale și de leadership; Competența de manager de proiect.	↑ Ușor de asociat cu obiectivele strategice ale instituției ↓ Mai greu de formulat obiective individuale de dezvoltare
Grupuri de lucru	Clase de competențe: - eficiență personală; - eficiență interpersonală; - responsabilitate socială	↑ Metodă motivantă, crește vizibilitatea profesională ↓ Dificil de evaluat impactul metodei la nivel individual
Networking	Clase de competențe: - eficiență personală; - eficiență interpersonală; - inovare și promovarea schimbării	↑ Metodă asociată de regulă cu interes și motivație de participare ↓ Dificil de evaluat impactul metodei la nivel individual
Shadowing	Clasa de competențe: eficiență personală; Competențe funcționale și specifice.	↑ Metodă pragmatică și eficientă ↓ Risc de a se face transfer și de practici „nerecomandate”
Team building	Clasa de competență: - eficiență interpersonală dar și inițiativă și dezvoltarea echipei.	↑ Metodă asociată de regulă cu interes și relaxare ↓ Costul mare și insuficienta definire a obiectivelor de dezvoltare a asociat metodei o reputație negativă
Observare și feedback	Toate competențele.	↑ Metodă foarte versatilă și eficientă ↓ Angajații se pot considera controlați, vor căuta să își schimbe comportamentele în prezența observatorilor

Autoinstruire și e-learning	<p>Clasa de competențe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eficiență personală; - management; <p>Competențe funcționale și specifice - care au o componentă puternică de cunoștințe.</p>	<p>↑ Metodă economică și permite planificarea personală a procesului de dezvoltare</p> <p>↓ Fără componenta socială a învățării și fără feedback, motivația și eficiența învățării scad dramatic în timp</p>
-----------------------------	--	--

Managerii pot utiliza tabelul de mai sus în realizarea planurilor de dezvoltare individuale, dar este util și pentru formularea planurilor de redresare a performanței individuale. Cu ajutorul acestui tabel, managerul poate să răspundă la întrebarea:

Care este metoda indicată pentru dezvoltarea unei anumite competențe?

În acest sens, managerul trebuie să parcurgă următorii pași:

1. Odată ce s-au stabilit competențele ce trebuie dezvoltate (maxim 3, pentru un plan de dezvoltare anual)⁴⁰, managerul împreună cu angajatul identifică cea mai potrivită metodă. De exemplu, se observă din tabel că metoda „învățare prin experiență” este indicată în majoritatea competențelor, pe când metoda „îmbogățirii postului” este indicată în special în dezvoltarea competențelor manageriale și de leadership;
2. Se verifică principalul dezavantaj al metodei, iar managerul va decide dacă are posibilitatea de a gestiona acel dezavantaj sau ia în considerare o altă metodă;
3. Se reia procesul de potrivire a metodelor cu fiecare competență în parte;
4. Managerul validează împreună cu angajatul dacă metodele propuse pentru fiecare competență sunt potrivite și se consemnează alegerile în planul de dezvoltare.

Resurse publice suplimentare privind practici internaționale de dezvoltare a competențelor individuale

- Australian Public Service Commission (2014) „A guide to learning on the job in the APS and making the most of experience-driven development”, Australian Government;

⁴⁰ Conform propunerilor din „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”.

- Australian Public Service Commission and Australian National Audit Office (2003) „Building capability. A framework for managing learning and development in the APS”;
- State Services Authority (2012) „Talking Performance”, 2nd edition, State Government of Victoria;
- United States Office of Personnel Management (2011) „Training Evaluation Field Guide. Demonstrating the Value of Training at Every Level”.

3.2. Feedback la performanță

Feedback la performanță este activitatea prin care managerul analizează performanța de moment a unui angajat și îi face recomandări de menținere sau de schimbare a unor acțiuni sau comportamente pe care le întreprinde pentru a obține performanța așteptată. Managerul trebuie să acorde feedback angajatului în mod regulat, cu scopul de a-l ajuta pe acesta din urmă să își ajusteze comportamentul pentru a nu fi afectată performanța sau pentru a-i recunoaște anumite realizări sau comportamente exemplare.

Care este scopul feedback-ului?

Scopul principal al feedback-ului este acela de a obține o schimbare a unui comportament sau menținerea unui comportament de succes în atingerea performanței. Înainte de a acorda feedback, managerul trebuie să se asigure că o face din motive adecvate:

Motive greșite	Motive corecte
<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a demoraliza sau a da vina pe celălalt; • Pentru a exprima supărarea; • Pentru a placa o terță parte; • Pentru a arăta autoritate; • Pentru a pedepsi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru a oferi sprijin în creșterea performanței; • Pentru a contribui la dezvoltarea angajatului; • Pentru a atrage atenția în mod constructiv; • Pentru a arăta aprecierea pentru activitatea angajatului.

Feedback-ul poate fi acordat verbal sau în scris.⁴¹ Se recomandă încurajarea lui ca bună practică și între membrii echipei, între echipe și cu beneficiarii și furnizorii interni și externi de servicii.

Cum se oferă feedback?

Modul în care este acordat și perceput feedbackul are un efect puternic asupra motivației angajaților. Obiectivul final al feedback-ului este de a fi primi și pus în aplicare și nu doar de a fi acordat. Numai feedback-ul acceptat poate încuraja repetarea comportamentelor dezirabile și descuraja comportamentele indezirabile.

Pentru ca feedback-ul să motiveze cu adevărat angajații să își asume o schimbare de comportament, managerul trebuie să țină cont de următoarele principii generale:

- Să ofere feedback în privat;
- Să orienteze feedback-ul asupra comportamentului și nu asupra persoanei;
- În cazul feedbackului negativ, să-l orienteze către soluție și nu către culpabilizare;
- Feedback trebuie să fie oferit imediat ce a constatat comportamentul în cauză.

Un feedback acordat într-un mod greșit poate afecta motivația și satisfacția angajaților. Oamenii pot avea senzația că „li se face morală în public” sau că „managerul îi displace”. În schimb, feedback-ul acordat corect asigură menținerea emoțiilor negative la un nivel neutru și orientează angajații către acțiune. Atunci când este oferit corect, are un puternic rol motivațional, ce duce la recunoașterea eforturilor și a comportamentelor dezirabile.

Pentru a da un feedback util, managerii trebuie să:

1. Descrie situația pentru care se oferă feedback, așa cum a fost observată de către manager;
2. Analizeze ce s-a întâmplat prin prisma așteptărilor de performanță pentru angajat, conform competențelor cerute, a obiectivelor individuale de performanță și a indicatorilor asociați;
3. Sublinieze impactul pe care acțiunea observată îl are asupra angajatului, compartimentului, instituției și beneficiarilor;
4. Ofere recomandări în legătură cu modul în care performanța se poate îmbunătăți și să verifice dacă angajatul are propriile sale propuneri de îmbunătățire.

⁴¹ A se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” pentru procedura propusă de acordare de feedback formal în scris.

Pasul 1: Managerul descrie comportamentul/activitatea care a declanșat nevoia de feedback

Managerii trebuie să descrie clar și specific comportamentul observat într-o anumită situație. Astfel, ei trebuie să evite să:

- Vorbească despre idei, sentimente, motivații etc. - lucruri pe care nu le pot observa direct și la care se pot referi doar pe baza unor presupuneri;
- Tragă concluzii sau să pune etichete;
- Generalizeze, fără a se referi la comportamente și acțiuni concrete, specifice;
- Se refere la persoană, ci la comportamentul ei.

Descriere potrivită

„Ieri am primit raportul de la tine la ora 17:00.”

„Azi dimineață ai ajuns la ședință la ora 09:25, iar noi începusem la ora 09:00.”

Descriere nepotrivită:

„Ești delăsător.” / „Nu-ți pasă.” / „Nu acorzi importanța cuvenită...”

„Iar ai întârziat.” / „Nu-ți respecti colegii.”

Pasul 2: Managerul oferă perspectiva sa și investighează perspectiva angajatului asupra situației

Cu cât diferența între perspectiva celuilalt asupra situației și feedback-ul oferit este mai mare, cu atât există mai multe șanse ca angajatul să respingă feedback-ul. Din acest motiv, înainte de prezentarea propriei perspective, managerul trebuie să înțeleagă perspectiva celuilalt. Astfel, managerul trebuie să invite angajatul să-și spună punctul de vedere asupra situației:

Întrebări potrivite:

„Cum vezi tu lucrurile?”

„Am făcut cumva chiar eu ceva care să conducă la asta?”

„Ce s-a întâmplat?”

„Ce te-a determinat să...?”

„Ce te-a făcut să nu-l trimiți mai devreme?”

Pasul 3: Managerul descrie efectele comportamentului respectiv asupra performanței individuale sau de echipă

Managerii trebuie să explice angajatului care este impactul comportamentului său respectiv asupra echipei, rezultatelor, beneficiarilor sau a instituției, printre altele. Astfel, ei pot interveni în felul următor:

„Atunci când primesc atât de târziu raportul tău, risc să fac erori atunci când integrez datele tale în raportul compartimentului, pentru că mă grăbesc să nu depășesc eu, la rândul meu, termenul de predare.”

„Atunci când ajungi târziu la ședință este nevoie să reluăm anumite subiecte pentru a te pune în temă și a putea contribui și tu cu idei, ceea ce ne ia din timp tuturor.”

Pasul 4: Managerul oferă recomandări angajaților pentru a ajunge la rezultatele așteptate

În acest pas, managerii trebuie să orientează discuția către soluție. Ideal este ca în cadrul feedback-ului de ajustare, soluția să fie propusă de angajat sau recomandarea din partea managerului să fie oferită sub forma unor alternative din care angajatul să aleagă cele mai potrivite acțiuni.

Totodată, în cazul în care angajatul a dat dovadă de performanță ridicată, managerul poate să-i confirme și să-i aprecieze, în acest punct al discuției, realizările.

Exemple de formulări pentru feedback-ul de ajustare:

„Ai putea face ceva diferit pentru a schimba asta. Uite ce îți propun. Tu ce crezi?”

„Ce ai putea face diferit pentru a schimba asta este..... Tu ce părere ai?”

Nu este indicat însă ca managerul să spună „Cum putem schimba asta?”, pentru că schimbarea este responsabilitatea angajatului. Însă managerul poate să-și arate sprijinul pentru schimbare („Cum te pot ajuta?”)

Dacă angajatul nu vrea sau nu poate să răspundă la întrebare, managerul trebuie să-i acorde timp de gândire („Bine. Gândește-te la o soluție și vorbim mâine despre [...]”).

Exemple de formulări pentru feedback-ul de apreciere:

„Este excelent ceea ce ai făcut. Felicitări.”

„Este foarte bun modul în care ai acționat acum în cazul respectiv.”

„Felicitări pentru realizare! Te rog să le explici și colegilor tăi despre munca ta.”

Aspecte ale performanței vizate prin feedback

Feedback-ul poate viza aspecte de diferite niveluri de complexitate:

Nivelul 1: Procese în sine

- Este legat de procesele de lucru și de aspecte tehnice;
- Zonele vizate sunt impersonale (e.g., pașii pentru emiterea unui document);
- Este mai ușor de primit și de acordat întrucât are legătură cu aspecte externe angajatului.

Nivelul 2: Modul în care comportamentul persoanei influențează procesele

- Este legat de comportamentele individuale care duc la respectarea sau nu a proceselor/procedurilor, produc sau nu performanța vizată, irosesc sau nu resurse etc.;
- Zonele vizate au legătură cu comportamente concrete, observabile;
- Este relativ ușor de primit și de acordat întrucât are legătură cu comportamentele de realizare a sarcinilor, iar acestea pot fi schimbate.

Nivelul 3: Modul în care angajații comunică, relaționează cu ceilalți sau coordonează alți angajați

- Este legat de modul în care fiecare angajat interacționează și vorbește cu alte persoane, cât și despre percepțiile pe care ceilalți le pot avea despre angajatul respectiv;
- Este dificil de primit și de acordat întrucât are legătură atât cu propriul comportament, cât și cu interpretarea lui de către alții - oamenii pot interpreta în mod diferit același comportament (fiecare având propriul său „dicționar” pe care îl folosește pentru a codifica și decodifica un mesaj);
- Este recomandat ca feedback-ul să se refere la comportament și să prezinte interpretările separat, cu anunțarea faptului că este vorba despre interpretări.

Nivelul 4: Atitudini și valori

- Este legat de convingerile de bază ale angajatului, exprimate explicit verbal sau prin comportamente;

- Zona vizată este extrem de personală și legată de elementele pe care oamenii și le modifică cel mai greu;
- Este extrem dificil de primit și de acordat întrucât vizează aspecte ce țin de caracterul persoanei;
- Este recomandat ca feedback-ul să se refere la comportament și să nu atace direct valorile și convingerile individuale;
- Pentru modelarea unor atitudini necesare performanței, feedback-ul ar trebui să se transforme într-un proces mai elaborat de dezvoltare, cum ar fi cel de coaching sau mentorat.

Cu cât zona vizată este mai aproape de aspectele personale asociate identității individuale, cu atât feedback-ul poate fi perceput ca o amenințare. Feedback-ul la **Nivelul 3** și **Nivelul 4** nu mai este vorba despre ceva ce angajatul a făcut și ce trebuie să facă diferit, este vorba despre aspecte personale mai greu de modificat. În aceste situații, un feedback acordat greșit duce la respingere, la încercări de justificare sau de ignorare a acestuia din partea angajatului.

Acordare de feedback în mod formal sau în mod informal?

În funcție de situație și de aspectele de performanță avute în vedere, feedback-ul poate fi acordat într-un mod formal sau informal.

Feedback-ul formal se oferă în scris sau are ca rezultat un document formal scris. Forma scrisă a feedback-ului se folosește în mod special pentru documentarea procesului de adresare a performanței slabe (atât în prealabil cât și pe parcursul unui plan de redresare a performanței).

Feedback-ul informal se oferă preponderent verbal deoarece permite o comunicare interpersonală (o legătură psihologică, emoțională) între cel care oferă feedback și cel care primește. Feedback informal se poate oferi și în scris (e.g., prin e-mail), atât timp cât e în afara proceselor formale.

Fiecare tip de feedback are propriile avantaje și dezavantaje, de aceea este recomandat ca managerii să folosească ambele forme într-o relație bună de lucru.

	Feedback formal	Feedback informal
Formă	Se oferă în scris în cadrul unui proces formal	Preponderent verbal, dar și în scris, în afara proceselor formale
Recomandat în:	<ul style="list-style-type: none"> • Revizuirea și evaluarea performanței; • Evaluarea activității într-un proiect; • Situațiile în care se identifică abateri constante de la performanță; • Situațiile în care se identifică rezultate sau acțiuni care conduc la performanță peste așteptări. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurarea sarcinilor zilnice; • Momentul în care sunt observate direct comportamentele angajaților; • Cazuri izolate de abatere de la performanța așteptată.
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Discuția este pregătită din timp; • Sunt abordate toate subiectele conform unui plan prestabilit; • Ambele părți știu că este vorba despre feedback și își înțeleg rolul atât în discuție, cât și în implementarea deciziilor; • Este asigurat nivelul de confidențialitate al discuției (nu se discută în public) pentru ca persoana ce primește feedback să se simtă în siguranță. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discuția este relaxată; • Există un nivel mai ridicat de deschidere; • Se poate desfășura oricând, nu este nevoie de planificare.
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul de deschidere poate fi mai redus și limbajul prea protocolar (așa numita formalizare a discuției); • Se desfășoară cu o frecvență mai mică din cauza resurselor de timp ce trebuie alocate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu întotdeauna contextul asigură suficientă confidențialitate; • Uneori părțile pot ignora informația primită.

<p>Modalități de adresare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea unui mediu sigur încă de la început; • Construirea unei relații bazate pe încredere din timp; • Acordarea de feedback informal între întâlnirile formale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Găsirea unui loc retras pentru discuție (eventual în afara biroului); • Feedback-urile de confirmare să fie în raport de 3 la 1 față de cele de ajustare - feedback-ul trebuie orientate spre performanță în viitor, nu pe sublinierea greșelilor din trecut.
--------------------------------------	---	--

Resurse publice suplimentare privind practici internaționale de acordare de feedback:

- State Services Authority (2012) „Talking Performance”, 2nd edition, State Government of Victoria;
- U.S. Merit Systems Protection Board (2018) „The Roles of Feedback, Autonomy, and Meaningfulness in Employee Performance Behaviors”;
- Wigert, B. & Harter, J. (2017) „Re-Engineering Performance Management”, Gallup, Inc.

3.3. Coaching-ul pentru performanță

Coachingul este o metodă de dezvoltare din ce în ce mai folosită în mediul organizațional, acordată atât de către persoane specializate (specialiști acreditați), cât și de către manageri sau îndrumători care au o formare în acest sens.

În mediul organizațional, coaching-ul poate fi văzut ca o extindere a procesului de feedback, în care angajatul este îndrumat de către manager (care are un rol de *coach*) să identifice impedimentele ce stau în calea dezvoltării unei competențe. Scopul este de a sprijini, fie indirect, fie direct, angajații să adreseze aceste probleme, inclusiv prin creșterea motivației de a acționa pentru aplicarea lor. Un astfel de proces nu poate avea succes decât în cazul unei relații bazate pe încredere între manager și angajat, în condițiile în care există transparență și acord între ce înseamnă fiecare nivel de performanță și nevoile de dezvoltare.

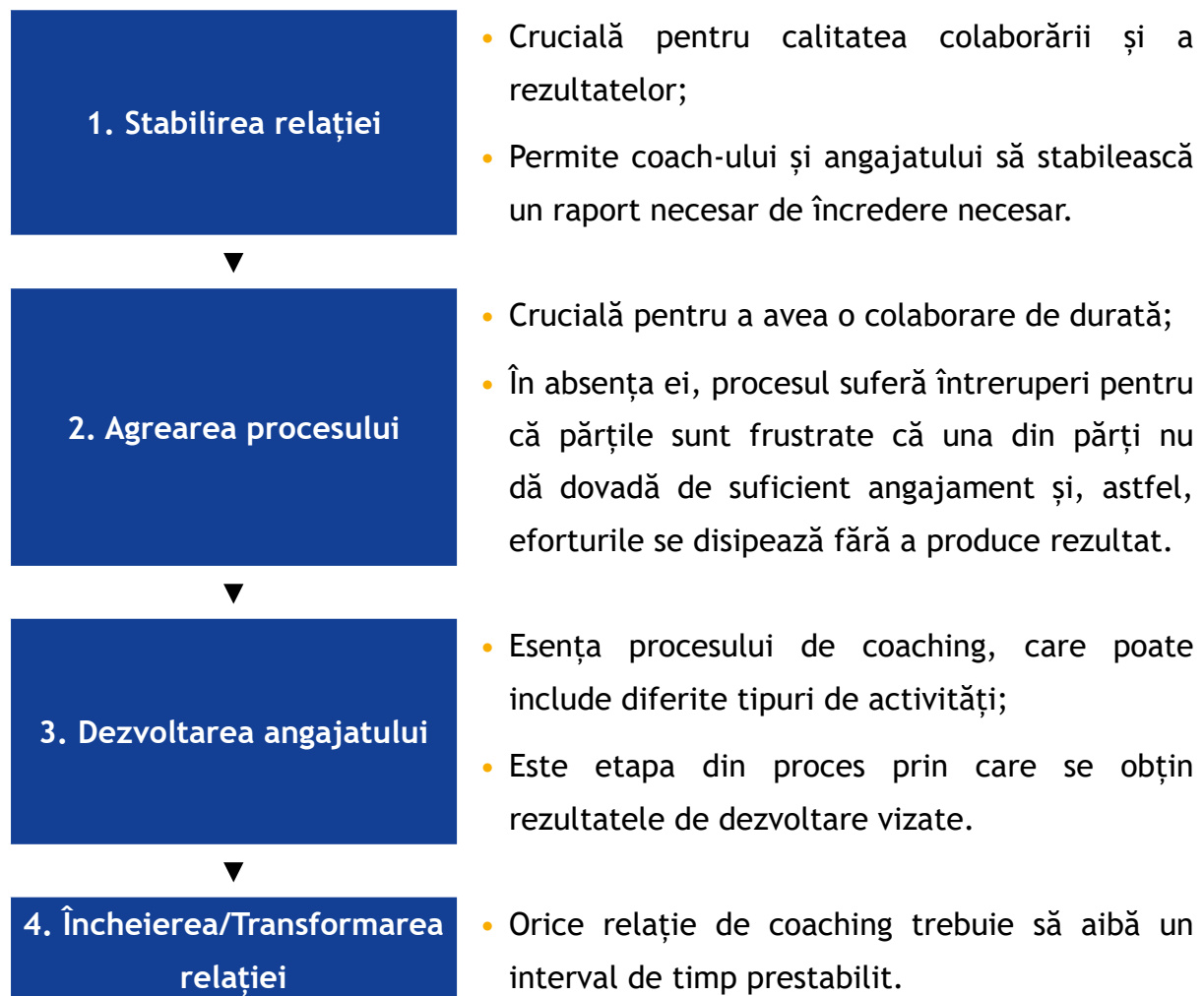
Coaching-ul este recomandat în special pentru personalul de conducere și înalții funcționari publici, pentru managerii unor proiecte sau pentru orice funcționar public care se confruntă cu un obiectiv provocator și foarte important pentru performanța instituției.

Coaching-ul poate fi aplicat chiar de către manageri pe baza unor formări în acest sens (așa numitul coaching la nivel de conducere), deoarece stabilește un set de bune practici în relațiile dintre manageri și angajați. Cele mai importante dintre aceste practici sunt cele de ascultare și de stimulare a gândirii în termeni de soluții.

Pentru a avea succes în folosirea acestei metode, managerii trebuie să abordeze activitatea de *coaching* ca o metodă de dezvoltare pe termen mediu spre lung a angajaților.

Care sunt etapele procesului de coaching?

Procesul de coaching include 4 etape:



Etapa 1: Stabilirea relației

Relația dintre manager (în calitate de coach) și angajat se bazează pe deschiderea dintre părți și disponibilitatea acestora de a lucra împreună. Din acest motiv, construirea relației este considerată ca fiind prima etapă, obligatorie, în procesul de coaching.

Daca managerii în calitate de coach și angajații lor sar peste această etapă, procesul ar putea avea de suferit: participanții devin mai degrabă politicoși și formali decât sinceri, participarea la întâlniri devine o formalitate, iar angajații se tem să-și expună problemele reale.

Obiectivele acestei etape sunt:

- Obținerea deschiderii de ambele părți;
- Obținerea disponibilității pentru colaborare din partea ambelor persoane implicate.

Relația de coaching între manager și angajat este puternic influențată de relația formală de subordonare dintre cei doi. Obținerea echilibrului și deschiderii în relația manager-subordonat este crucială pentru ca cei doi să poată construi o relație de coaching. Privind din această perspectivă, poate fi necesar ca managerul să-și revizuiască anumite comportamente în relația cu angajatul cu care dorește să inițieze un proces de coaching.

Etapa 2: Agrearea procesului

Managerul-coach și angajatul în cauză trebuie să stabilească un set de principii de funcționare a procesului de coaching pe care îl vor parcurge împreună. Negocierea unor reguli clare încă de la început va ajuta relația și procesul să decurgă fără probleme, iar părțile își vor putea atinge obiectivele.

Obiectivul acestei etape este acela de a defini un cadru de lucru care să corespundă așteptărilor ambelor părți și să permită proiectarea procesului pe termen lung.

Această etapă include:

- Stabilirea duratei relației de coaching - sunt necesare cel puțin câteva luni pentru ca procesul să dea rezultate;
- Clarificarea oricăror limite și preferințe pentru tipul de relaționare;
- Definirea așteptărilor privind rezultatele procesului de coaching;

- Stabilirea modului în care va fi măsurat succesul;
- Stabilirea unui calendar al întâlnirilor;
- Definirea așteptărilor ambelor părți.

Este necesar ca ambele părți să contribuie la definirea obiectivului, pentru ca ambele părți să aibă un angajament real față de atingerea acestuia. De asemenea, este necesar ca obiectivul să fie unul specific, măsurabil, posibil de atins și relevant (atât pentru angajat, cât și pentru instituție).

Este necesar ca părțile să discute deschis despre confidențialitate (ambele părți vor păstra confidențialitatea celor discutate) și despre nivelul de implicare a managerului-coach în proces. Acest lucru contribuie la construirea încrederii și a unei relații în care angajatul în cauză se simte în siguranță.

Etapa 3: Dezvoltarea angajatului

Aceasta este cea mai lungă etapă din procesul de coaching, în care se desfășoară majoritatea întâlnirilor dintre cei doi și care presupune cel mai mare efort.

Pe durata acestei etape:

- Vor avea loc mai multe întâlniri;
- La fiecare întâlnire se va discuta progresul față de întâlnirea anterioară și va fi stabilit un obiectiv al discuției;
- Angajatul va pleca cu un plan de acțiune de la fiecare discuție;
- Angajatul își va asuma implementarea planurilor de acțiune.

În interacțiunea cu angajatul, managerul-coach va păstra poziționarea asertivă și deschisă, atât atunci când discută din poziția de manager, cât și când au loc întâlnirile de coaching.

Etapa 4: Încheierea relației de coaching

Este important să fie programat un final formal pentru o relație de coaching. Acesta va fi punctul în care părțile vor confirma realizările atinse și vor planifica pentru viitor. Acest final formal:

- Împiedică relațiile să se dezintegreze din cauza lipsei de claritate sau a inactivității;
- Dă fiecăruia dintre cei doi sentimentul că a dus ceva la bun sfârșit;

- Face o tranziție către o relație mai puțin formală sau către un nou angajament de coaching.

Cum trebuie să decurgă o discuție de coaching?

O discuție de coaching realizată cu succes între manager și colaborator urmărește agenda prezentată în tabelul de mai jos.

Punct de discuție	Buna practică
Ce vrem să obținem de pe urma întâlnirii?	Ascultarea activă este crucială pentru a-i da interlocutorului timpul necesar pentru a ajunge să vorbească, dincolo de obiectiv și despre situația sa, motivații și eforturile anterioare. Managerul nu trebuie să intervină sau să întrerupă răspunsul angajatului.
Ce poate angajatul să schimbe în activitatea sa pentru a ajunge la rezultatele așteptate?	Întrebarea are rolul de a produce o schimbare de perspectivă, determinându-l pe interlocutor să caute soluții noi, dincolo de cele încercate sau imaginate deja.
Care este planul de acțiune prin care angajatul va implementa măsurile propuse?	Aceasta este partea discuției în care se produce ancorarea în realitate a soluțiilor identificate. Managerii își ghidează angajații, prin întrebări, să își planifice implementarea soluțiilor identificate anterior. Sunt folosite întrebările specifice referitoare la acțiune: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ce acțiune?</i> • <i>Când/până când se va realiza?</i> • <i>Cu ce resurse?</i> • <i>De ce suport ai nevoie?</i>

Cum a progresat angajatul în aplicarea măsurilor agreeate? (*întrebare potrivită după ce a avut loc cel puțin o întâlnire de coaching între manager și angajat*)

Atunci când discuția de coaching face parte dintr-un proces, este necesar ca fiecare discuție să verifice progresele față de întâlnirea anterioară. Acest pas de evaluare a progresului are loc imediat după deschidere și este recomandat să aibă o abordare informală pentru a nu fi interpretat ca o raportare din partea angajatului.

Discutarea progreselor urmărește să descopere ce a reușit angajatul să implementeze din planul de acțiune de la ultima discuție, ce realizări a obținut și cu ce provocări s-a confruntat. Aceste provocări pot fi punctul de pornire pentru definirea obiectivului respectivei discuții de coaching.

Discutarea progreselor poate fi introdusă cu o întrebare de tipul:

„Ce ai reușit să faci în privința [...]?”

„Cum ai progresat cu [...]?”

Fiind discuții bazate pe încredere și menite să genereze soluții într-un mediu sigur, este recomandat ca întâlnirile de coaching să aibă loc într-un cadru mai informal, un spațiu luminos, bine aerisit, plin de culoare, cu scaune confortabile.⁴² Este necesar ca spațiul să ofere confort, dar și suficientă intimitate pentru discuție.

Nu este indicat ca întâlnirile să aibă loc la birou sau într-un spațiu formal, ori într-un loc care să amintească în permanență celuilalt că managerul este superiorul, iar angajatul, cel din subordine.

Ce tip de întrebări de stimulare a gândirii sunt folosite în coaching?

Partea consistentă a discuției de coaching este partea în care conducătorul de proces, adică managerul, adresează o gamă largă de întrebări în așa fel încât să

⁴² Wilson, Carol (2007) „Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations”, Kogan Page, United Kingdom.

direcționeze procesul de auto-analiză al angajatului. Managerul trebuie să înțeleagă utilitatea fiecărei întrebări, pentru a adapta discuția în funcție de nevoi. Exemple de tipuri de întrebări sunt:

- **Întrebări în oglindă:** reiau informația deja oferită, folosind un ton care sugerează nevoia de mai multă informație. De exemplu, la un răspuns de tipul „*Am încercat să fac acel lucru.*”, o întrebare ar fi „*Dar ai încercat să faci [...]?*”. Ele sunt folosite pentru:
 - A extinde aria acoperită de discuție;
 - A verifica dacă au fost exprimate toate punctele de vedere, ideile etc.;
 - A determina interlocutorul să caute și alte variante decât cele la care s-a gândit deja.
- **Întrebări pentru stimularea discuției:** este recomandat să fie folosite cu grijă și într-o manieră care să nu afecteze încrederea dintre cei doi interlocutori. Astfel, managerii pot folosi o expresie precum „*Aș vrea să mă asigur că înțeleg corect*” sau „*Pot să-ți pun o întrebare ca să mă asigur că am înțeles corect?*”. Ele sunt folosite pentru:
 - A încuraja interlocutorul să regândească problemele ridicate și să revină asupra unor opinii personale puternic înrădăcinate;
 - A scoate la iveală presupunerile și ideile preconcepute;
 - A ajuta partenerul de discuție să se gândească la soluții creative.
- **Întrebări ipotetice:** stimulează creativitatea și scot la iveală impedimente și aspirații ale angajatului. Managerii pot folosi următoarele întrebări
 - *Dacă ai ști că [...]?*
 - *Dacă ai avea un [...]?*
 - *Dacă s-ar întâmpla să [...]?*
 - *Dacă ți s-ar aproba să [...]?*
- **Întrebări de evaluare:** încurajează interlocutorul să analizeze anumite aspecte ale muncii. De exemplu, o întrebare ar putea fi „*Lucrul la care tu te referi acum la ce nivel este?*”, urmată de „*Dacă ar fi să ne gândim la o treaptă mai sus, la 170 de cetățeni beneficiari, cum ar arăta lucrurile?*”

- **Întrebări de stimulare a empatiei:** determină interlocutorul să vadă perspectiva celuilalt.
 - *Dacă tu ai fi omul care prezintă speța, ce ai spune?*
 - *Dacă ți s-ar fi întâmplat ție asta, cum ai fi reacționat?*
- **Întrebări de implicație:** determină interlocutorul să vadă implicațiile problemelor.
 - *Ai spus că [...], la ce poate conduce asta?*
 - *Ai spus că [...], pe cine mai afectează asta?*

Resurse publice suplimentare privind practici internaționale de coaching

- Civil Service Talent (2019) „Civil Service Talent Toolkit. A Toolkit for Line Managers: How Effective Talent Management Drives Business Performance”, UK Government;
- State Services Authority (2012) „Talking Performance”, 2nd edition, State Government of Victoria;
- United States Office of Personnel Management (2017) „Addressing and Resolving Poor Performance: A Guide for Supervisors”;
- Wigert, B. & Harter, J. (2017) „Re-Engineering Performance Management”, Gallup, Inc.

4. Revizuirea performanței intermediare

În cadrul procesului propus de management al performanței, managerii au obligația să acorde feedback formal subalternilor la etapa de revizuire a performanței intermediare.⁴³ Feedback-ul se referă la rezultatele atinse până la acel moment de către angajat, conform obiectivelor individuale de performanță și de dezvoltare agreeate. Spre deosebire de feedback-ul acordat în timpul anului, în etapa de revizuire a performanței individuale, managerii:

- Analizează performanța subalternilor pe o perioadă mai mare de timp (e.g., februarie- iunie);
- Analizează fiecare obiectiv de performanță în parte;
- Analizează nivelul de îndeplinire a planului individual de dezvoltare și apariția unor noi nevoi de dezvoltare;

⁴³ Aceste prevederi s-ar aplica numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

- Trebuie să folosească autoevaluarea angajatului;
- Revizuiesc împreună cu angajații relevanța obiectivelor individuale de performanță pentru activitatea compartimentului.

4.1. Cum trebuie managerii să pregătească discuția de revizuire a performanței intermediare?

Înainte de a discuta de revizuire a performanței intermediare, managerii trebuie să parcurgă mai multe activități pregătitoare:

- Analizează obiectivele curente ale compartimentului pentru a identifica oportunitatea de reformulare a obiectivelor individuale ale subalternilor;
- Revizuiesc obiectivele individuale de performanță și cele de dezvoltare în vigoare ale angajaților din subordine, așa cum sunt ele definite prin formularele de planificare a performanței;⁴⁴
- Colectează informații despre performanța angajaților din toate sursele avute la dispoziție: notițe din întâlnirile de feedback cu angajații respectivi de pe parcursul anului, rapoarte periodice legate de activitatea angajaților, feedback (inclusiv plângeri) primite de la beneficiari și colegi de-ai angajaților, precum și din autoevaluarea pe care angajații trebuie s-o elaboreze înainte de discuție;
- Identifică situațiile relevante în care angajații au obținut rezultate relevante muncii lor și a situațiilor în care ar fi putut acționa diferit pentru a obține rezultate superioare;
- Identifică situațiile în care subalternii au demonstrat competențele necesare postului lor respectiv, precum și situațiile în care ar fi putut acționa diferit.

4.2. Cum are loc o discuție motivantă de revizuire a performanței intermediare?

Discuția de revizuire a performanței intermediare este o oportunitate formală de trecere în revistă a progresului în atingerea obiectivelor individuale de performanță și a celor de dezvoltare. În același timp, managerul și angajatul discută și despre noi oportunități de dezvoltare a anumitor competențe ce pot accelera creșterea performanței.

⁴⁴ A se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” pentru exemple de formulare necesare diverselor etape ale procesului de management al performanței.

Această discuție va acoperi următoarele subiecte:

- Analiza oportunității obiectivelor sau necesitatea schimbării acestora;
- Revizuirea gradului de îndeplinire al obiectivelor individuale de performanță;
- Revizuirea modului în care angajatul a demonstrat competențele necesare postului;
- Necesitatea ajustării obiectivelor de dezvoltare ale angajatului;
- Autoevaluarea angajatului, ce se va axa pe:
 - Barierele întâmpinate de acesta în îndeplinirea obiectivelor și a responsabilităților zilnice;
 - Rezultate deosebite pe care le-a obținut în decursul anului și modul în care le-a realizat;
 - Relațiile cu colegii de echipă sau din alte compartimente care afectează performanță;
 - Idei de îmbunătățire a performanței individuale sau de echipă.

La finalul întâlnirii, managerul și angajatul trebuie să aibă aceeași înțelegere asupra rezultatelor obținute până la acel moment și asupra așteptărilor de performanță și dezvoltare până la sfârșitul anului.

Pentru a stimula angajamentul subalternilor în discuție, managerii pot folosi modelul **discuției apreciative** (*appreciative inquiry*). Acesta urmărește schimbarea comportamentelor prin identificarea factorilor care au dus la rezultate pozitive și încurajarea angajaților să se concentreze pe replicarea lor. Astfel, tehnica discuției apreciative își propune să pornească de la ce a mers și să extrapoleze spre noi zone de aplicabilitate. Abordarea apreciativă presupune parcurgerea a trei etape de discuție cu angajatul:

1. Rememorarea realizărilor atinse de către angajat;
2. Identificarea factorilor de succes ce au dus la rezultatele pozitive;
3. Stabilirea modului în care acei factori pot fi utilizați în alte situații.

Cele trei etape ale discuției sunt ghidate de către manager cu o serie de întrebări menite să atingă obiectivele menționate:

Rememorarea momentelor de succes trăite de către angajat

„Spune-mi mai multe despre experiența pozitivă. Ce poți învăța din ea?”

- *Cum au decurs lucrurile? Ce ai făcut cu succes?*
- *Cum ai perceput/simțit/trăit lucrurile?*
- *Ce greutăți ai întâmpinat în cadrul acestei acțiuni? Cum le-ai rezolvat?*
- *Ce te-a mulțumit la rezultatul obținut?*
- *Ce rămâne cu tine ca învățământ din experiență?”*

Identificarea factorilor de succes ce au dus la rezultatele pozitive

„Să vorbim despre competențe (cunoștințe, abilități și atitudini).

- *Pe ce competențe te-ai bazat în rezolvare?*
- *Ce abilități ale tale ai pus în practică?*
- *Ce resurse ai folosit?”*

Stabilirea modului în care acei factori pot fi utilizați în alte situații

„Cum ai putea folosi în munca ta, acum sau în viitor, aceste competențe?

- *În ce altă activitate viitoare sau acțiune pe care o ai acum în desfășurare ai putea folosi aceste competențe?*
- *În ce alt context ți-ar fi de folos acest punct forte al tău?*
- *Cui i-ar mai folosi să știe despre rezultatele acestea bune și cum ai ajuns la ele?”*

5. Evaluarea anuală a performanței și a competențelor⁴⁵

Este etapa din managementul performanței care are cel mai mare impact asupra angajaților, întrucât are implicații directe asupra carierei acestora. Astfel, conform cadrului propus de management al performanței, calificativul final primit de funcționarii publici definitivi în urma evaluării performanței ar putea duce la (i) eligibilitate pentru promovare într-un grad profesional superior, pentru recunoaștere formală a realizărilor sau pentru numire temporară într-o funcție publică de conducere; (ii) retrogradare într-un grad profesional inferior; sau (iii) destituire din funcția publică sau, respectiv, dintr-o funcție publică de conducere.⁴⁶

⁴⁵ Aceste prevederi s-ar aplica numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică.

⁴⁶ Pentru detalii privind propunerea de cadru de management al performanței, a se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” (dezvoltat sub Livrabilul 5.3 „Propunere de ghiduri privind utilizarea managementului performanței”).

Exercițiul de evaluare anuală a performanței implică o auto-evaluare din partea angajaților evaluați și o evaluare a performanței acestora realizată de managerii lor respectivi.

Pentru a asigura un grad ridicat de obiectivitate în evaluare, managerii trebuie să:

- Să evalueze activitatea subalternilor de pe parcursul întregii perioade evaluate (care acoperă, în general, întregul an calendaristic), nu doar perioada recentă discuției de evaluare a performanței;
- Să țină cont în evaluarea fiecărui obiectiv individual de toți indicatorii de performanță stabiliți și agreeți cu subalternul evaluat (precum cantitate, calitate și eficiență), pe baza informațiilor disponibile;
- Să folosească toate sursele de informații disponibile privind activitatea subalternilor, pentru a avea o imagine completă a performanței acestora.

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

- Feedback scris din partea beneficiarilor, a subalternilor și/sau a colegilor personalului evaluat și, în cazul modificărilor temporare a raporturilor de serviciu, a personalului de conducere ce i-a coordonat pe perioada respectivă;
- Documente întocmite de subalterni pe care managerul a trebuit să le analizeze, avizeze sau să le evalueze.
- Sisteme de management al informației care monitorizează automat, cuantifică și sintetizează activitatea și calitatea activității angajaților;
- Observații directe ale comportamentelor personalului din subordine atât în cadrul activității zilnice, cât și asupra modului în care a răspuns la solicitări;
- Rapoarte de activitate sau de evaluare din cadrul proiectelor pentru managerii acestora și a personalului din echipă;

- Evaluări realizate de îndrumători, formatori sau alte persoane cu rol în dezvoltarea angajaților;
- Autoevaluarea subalternilor;
- Expertize și evaluări ale lucrărilor și activităților, realizate intern sau de către terți;
- Rapoarte de evaluare a impactului unor proiecte sau/și programe la nivelul cetățenilor sau ale instituțiilor beneficiar;
- Sondaje interne, defalcate pe structuri interne, privind satisfacția personalului față de calitatea managementului din instituție.

Pentru a realiza evaluarea cât mai corect posibil, managerii trebuie să înțeleagă că evaluarea performanței în îndeplinirea obiectivelor individuale are un alt scop față de evaluarea modului în care s-au demonstrat competențele necesare postului, deoarece fiecare reflectă aspecte diferite ale performanței: *angajații utilizează competențele (cunoștințe, atitudini, abilități) pentru a-și îndeplini obiectivele de performanță*. Altfel spus, performanța este o realizare, în timp ce competențele contribuie la performanță, împreună cu alți factori favorizanți, conform formulei de mai jos.

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

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

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

5.1. Acordarea notelor în evaluarea performanței

Dacă definirea obiectivelor de performanță a fost realizată corect, iar procesele de monitorizare, feedback și comunicare cu angajatul au fost parcurse corect, acordarea notelor poate fi un exercițiu simplu deoarece atât angajatul, cât și managerul au avut sub control permanent indicatorii și obiectivele de performanță. Semnificația notelor este următoarea:

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

5	<p>Performanță excepțională</p> <p>Obiectivul a fost realizat în totalitate și a avut un impact public semnificativ, recunoscut la nivel de instituție</p> <p>Nota 5 indică un nivel extraordinar de performanță, ce poate fi considerat excepție, deoarece nu a putut fi prevăzut formal, dar s-a datorat în mod exclusiv prin exercitarea unor competențe superioare ale funcționarului public. O notă de 5 poate reflecta și realizarea unei performanțe excelente în ciuda unor factori contextuali nefavorabili și neprevăzuți.</p>
---	---

Managerii pot acorda o notă de 5 (asociată nivelului de „performanță excepțională”) pe baza următoarelor criterii:

- Contribuția excepțională la un obiectiv organizațional, considerată ca atare de către comisia de calibrare a performanței;
- Recunoașterea performanței excepționale de către beneficiari interni (alte instituții publice) și externi (e.g., cetățeni, asociații și ONG-uri);
- Circumstanțe excepționale (e.g., accidente, crize, sistări de resurse) de lucru în care angajatul și-a îndeplinit obiectivele de performanță.

5.2. Evaluarea competențelor angajaților

Funcționarii publici de execuție pot fi evaluați pe baza următoarelor competențe:⁴⁷

- Șapte competențe generale (obligatoriu);
- Până la maxim două competențe funcționale;
- Până la maxim două competențe specifice.

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

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

⁴⁷ Conform cadrului de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane” și Anexa 7.2. din prezentul ghid.

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

- Unsprezece competențe generale, dintre care două specifice managerilor și două de leadership.

Managerii trec la evaluarea gradului la care angajații din subordine au demonstrat competențele necesare postului după ce evaluează performanța acestora în atingerea obiectivelor individuale de performanță. Astfel, managerii pot argumenta nivelul atins al competențelor pe baza performanței realizate de angajat.

La acest pas, managerii vor trebui să răspundă în detaliu la întrebarea:

Cum au influențat competențele demonstrate performanța și rezultatele atinse de către angajat în perioada evaluată?

Răspunsul la această întrebare va fi atât sub forma unei note la fiecare competență evaluată,⁴⁸ ce va fi argumentată printr-o scurtă descriere a comportamentelor pe care angajatul le-a manifestat.⁴⁹

Spre exemplu, pentru o notă de 3 (competență demonstrată la nivelul așteptat), o posibilă fundamentare poate să arate în felul următor:

Competența evaluată	Comportamente	Notă
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	<ul style="list-style-type: none"> - Și-a susținut propunerile și deciziile pe baza unor argumente bine documentate; - A gestionat problemele apărute în activitate cu minimă îndrumare din partea managerilor; - A îndrumat colegii în activitatea de rezolvare a problemelor curente; - A integrat în activitatea echipei noul sistem informatic; - <i>Să își diversifice sursele de informare în cazul rapoartelor de analiză...</i> - <i>Să rezolve autonom problemele operaționale ce apar în relație cu furnizorii</i> - <i>Să își exprime deciziile cu mai multă fermitate</i> 	3

⁴⁸ O notă de la 1 la 5, folosind același sistem de notare ca cel folosit pentru evaluarea gradului de îndeplinire al obiectivelor individuale de performanță.

⁴⁹ În cazul notei de 3 (asociată nivelului de „performanță așteptată”), fundamentarea este opțională.

Cum pot managerii formula comportamentele care descriu o competență?

După cum se observă în tabel, comportamentele pot fi formulate în două moduri:

- Care se referă la acele comportamente ale angajatului care dovedesc existența competenței. De aceea se mai numesc și *dovezi de competență*;
- Recomandări de dezvoltare, respectiv comportamente pe care angajatul trebuie să le îmbunătățească pentru a-și dezvolta competența cu scopul de a-și îmbunătăți performanța.

Evident, pentru o notă de 2, numărul de comportamente de îmbunătățit ar trebui să fie mai mare decât cel al dovezilor de competență, pe când la o notă de 4, majoritatea comportamentelor ar trebui să fie dovezi de competență și foarte puține din categoria „de îmbunătățit”.⁵⁰

Atât dovezile de competență, cât și comportamentele de îmbunătățit se exprimă sub forma unor verbe de acțiune (a gestionat, a redactat, să comunice, să acționeze etc.) indicând acțiunea pe care a întreprins-o sau trebuie să o întreprindă angajatul într-un context specific. Sunt de evitat formulări care conțin caracterizări generale, precum „*este conștiincios*”, „*este de încredere*” sau „*are spirit civic*”. Aceste formulări exprimă însușiri și nu comportamente.

Comportamentele de îmbunătățit trebuie formulate într-un mod foarte specific (ce acțiune trebuie să întreprindă), astfel încât să descrie concret ce anume are de schimbat angajatul pentru a-și îmbunătăți performanța. De exemplu, sunt de evitat exprimări precum:

- „*Angajatul trebuie să conștientizeze importanța respectării procedurilor*”: din formulare nu reiese ce acțiune trebuie să întreprindă angajatul. O exprimare mai potrivită ar fi putea fi ca „*Angajatul să aplice corect procedurile XYZ fără a ignora etapele de verificare ce pot crea erori operaționale*”;
- „*Angajatul trebuie să cunoască legislația XYZ*”: presupunând că angajatul va cunoaște legislația, va trebui identificat comportamentul pe care îl va avea în situațiile care cer cunoștințe de legislație. De exemplu, comportamentul așteptat ar putea fi „*să redacteze corect răspunsurile la petiții, conform legislației XYZ*”;

⁵⁰ A se vedea Anexa 7.3. din prezentul ghid pentru un model de instrument de evaluare a competenței „orientarea către cetățean”.

- „Angajatul trebuie să aibă o conduită profesională exemplară”: nu este clar în ce situații trebuie îmbunătățita conduita și ce tip de conduită este necesară în aceste situații. Nu reiese decât că angajatul trebuie să îmbunătățească ceva nedefinit pentru care sunt necesare evaluări suplimentare. De exemplu, un comportament așteptat ar putea fi „să răspundă în timp util și cu toate informațiile necesare la solicitările de ajutor din partea colegilor de proiect”.

Deși la o primă vedere par reformulări de nuanță, fără ele, atât angajatul cât și eventualii formatori sau specialiști în dezvoltarea angajaților, nu își vor putea concentra procesul de învățare pentru comportamente și abilitățile adecvate. De altfel, formulările vagi ale comportamentelor ce trebuie îmbunătățite reprezintă o cauză posibilă a eșecului programelor de dezvoltare a angajaților.

Cum pot managerii defini comportamentele necesare pentru descrierea unui nivel de competență?

Criteriul de selecție a comportamentelor ce trebuie enunțate sunt cele considerate de către manager ca fiind cele care au avut cel mai mare impact asupra performanței. Aceste comportamente cu cel mai mare nivel de relevanță în relație cu performanța le denumim și *comportamente cheie*.

De exemplu, managerul poate enunța următoarele comportamente:

- „[Angajatul] să comunice deschis și permanent cu toți membrii echipei de proiect”. Dacă riscul de neîndeplinire a obiectivului proiectului a fost cauzat de comunicarea deficientă dintre membrii echipei de proiect;
- „[Angajatul] să verifice modul în care specificațiile proiectului răspund nevoilor fiecărei categorii de beneficiari din cadrul proiectului” - dacă principala cauză ce a generat riscul a constat în ignorarea unor specificații solicitate de către beneficiarii proiectului.

Câte comportamente trebuie identificate pentru argumentarea adecvată a unui nivel de competență?

Un număr minim de cinci comportamente per competență poate fi suficient pentru o notă de 3, asociată unui nivel de „performanță așteptată”. Pentru celelalte note, este necesară o argumentație mai amplă, iar un interval între opt și douăsprezece comportamente pe fiecare competență poate fi considerat adecvat. Un număr mai

mare de comportamente enunțate poate îngreuna utilizarea evaluării prin orientarea demersurilor de dezvoltare către comportamente mai puțin relevante.⁵¹

Ce decizii se iau pe baza calificativelor la evaluarea competențelor?

Pe baza informațiilor de la evaluarea competențelor angajaților se stabilesc programele și prioritățile de dezvoltare, atât cele individuale cât și cele instituționale. Informațiile colectate în evaluarea competențelor reprezintă o sinteză bine documentată a răspunsului la două întrebări:

Ce competențe a dovedit angajatul în relație cu performanța atinsă? și

Ce competențe trebuie angajatul să își dezvolte pentru a-și îmbunătăți performanța?

Cum identifică managerii comportamentele ce aparțin de fiecare competență?

Pentru început, managerii trebuie să consulte descrierile comportamentale ale fiecărei competențe, inclusiv tabloul descriptiv al tuturor nivelurilor de competențe.⁵²

Identificarea corectă a comportamentelor aferente unei competențe este de ajutor în organizarea programelor individuale de dezvoltare. Pe de altă parte, alocarea incorectă a unui comportament în cadrul altei competențe nu generează un inconvenient major atâta timp cât comportamentul cheie de îmbunătățit este clar și ușor de urmat de către angajat.

Pentru o asociere corectă a comportamentelor în clasele de competență, managerii trebuie să aibă în vedere tipul de obiectiv afectat de respectivele comportamente cheie sau acele situații specifice în care se identifică lipsa unor cunoștințe, abilități sau atitudini optime pentru performanță. De exemplu:

- Performanța superioară, cel mai frecvent, include și competența *inițiativă*;
- În cadrul unui obiectiv de echipă, de proiect sau care presupune colaborare permanentă, este implicată cu prioritate competența *lucrul în echipă*;
- Conflictele cu alți membri ai echipei pot avea drept cauze atât competența *comunicare* cât și *lucrul în echipă*;
- Performanța în relația cu beneficiarii și calitatea execuției lucrărilor sunt susținute în special de competența *orientare către cetățean*;

⁵¹ Precum este descris în „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

⁵² Pentru mai multe detalii, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

- Când este sesizată lipsa unor cunoștințe drept cauza slabei performanțe, managerii trebuie să stabilească dacă:
 - Este necesară o expertiză tehnică de specialitate, în acest caz fiind vorba de una dintre competențele funcționale sau specifice;
 - Este vorba de situații ce trebuie rezolvate indiferent de pregătirea de specialitate, în acest caz fiind vorba de o competență generală, cel mai probabil *rezolvarea problemelor și luarea deciziilor* (lipsa unei documentări adecvate și la timp pentru realizarea activității);
 - Este vorba de întârzieri în acumularea unor cunoștințe, caz în care este implicată competența *inițiativă* (în propria dezvoltare).
- Dacă un angajat acționează preponderent autonom, fără a solicita direcții și confirmări din partea celorlalți, iar acest lucru nu afectează performanța, cel mai probabil sunt identificate dovezi de competență pentru *rezolvarea de probleme și luarea deciziilor și inițiativă*;
- Stresul poate fi o consecință atât a competenței *rezolvarea de probleme și luarea deciziilor* (atunci când contextul este caracterizat de incertitudine) cât și a competenței *planificare și organizare* (atunci când sunt multe activități ce trebuie realizate în paralel);

5.3. Discuția de evaluare

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

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

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

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

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

Pentru a se asigura ca au îndeplinit toți pașii premergători discuției de evaluare, managerii pot folosi următoarea listă de verificare:

Întrebări	Răspuns
Ați stabilit detaliile organizatorice ale întâlnirii? <i>Ați rezervat sala pentru întâlnire?</i>	
Ați definit agenda întâlnirii?	
Ați anunțat angajatul cu privire la data, ora, locul și agenda întâlnirii?	
Ați anunțat angajatul să completeze autoevaluarea?	
Ați recitat obiectivele individuale ale angajatului?	
Ați luat în considerare întreaga perioadă evaluată atunci când ați căutat exemple concrete pentru a stabili punctele tari și punctele slabe ale unui angajat și notele acordate?	
Ați identificat factorii care au influențat performanța angajatului?	
Ați pregătit discuția astfel încât să începeți cu realizările și succesele angajatului?	

Pentru ca discuția de evaluare a performanței să se desfășoare cu succes, managerii trebuie:

- Să creeze încă de la început o atmosferă relaxată, prin abordarea unei atitudini firești, naturale;
- Să stabilească la debutul discuției despre ce se va vorbi și cum vor parcurge subiectele;
- Să folosească cât mai mult posibil întrebările deschise, pentru a-l lăsa pe angajat să-și expună toate ideile (e.g., „cum s-a întâmplat?”);
- Să folosească întrebările închise atunci când se dorește un răspuns cât mai exact (e.g., „când s-a întâmplat [...]?”);
- Să pună întrebări de verificare atunci când nu sunt siguri că au înțeles exact, când cred că lipsesc anumite informații sau când interlocutorul este evaziv (e.g., „dacă am înțeles bine, s-a întâmplat în felul următor”);

- Să nu lase frustrări sau îndoieli să rămână neabordate - ele se vor manifesta mai târziu și vor influența performanța ulterioară a angajatului;
- Să dea feedback de ajustare în așa fel încât să se poată remedia o problemă, nu să fie pedepsit subalternul;
- Să se asigure că au căzut de acord asupra aceluiași lucru cu angajatul în cauză și că au aceeași interpretare a lucrurilor - astfel, atunci nu ar trebui ca în urma evaluării să existe diferențe de opinie în privința calificativelor pentru obiectivele de performanță și pentru competențe;
- Să încheie discuția în termeni pozitivi - este important ca întâlnirea să fie constructivă, să fie un prilej de motivare a angajaților și sporire a nivelului de angajament.

Discuția de evaluare a performanței ar trebui să dureze, în medie, între o oră și o oră jumătate, în funcție de funcția și responsabilitățile persoanei evaluate (dacă este personal de conducere, dacă este personal de execuție responsabil cu anumite sarcini complexe etc.).

5.4. Erori de judecată comune de evitat în cadrul evaluării performanței

În evaluarea performanței subalternilor lor, managerii pot aplica inconștient următoarele erori de judecată:

Posibile prejudecăți 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 note mari 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 note medii, 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 (recency bias)	Managerii se concentrează asupra performanței angajaților lor în perioada din apropierea evaluării performanței, mai degrabă decât asupra performanței acestora pe parcursul întregii perioade de evaluare.

Sursa: London, M., Mone, E.M. & 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 și Wigert, B. & Harter, J. (2017) „Re-Engineering Performance Management”, Gallup, Inc.

Recomandări pentru manageri pentru evitarea erorilor în procesul de evaluare

- Managerii trebuie să stabilească foarte clar și detaliat pe cât posibil indicatorii de performanță pentru fiecare nivel de performanță încă din perioada de definire a performanței, astfel încât să fie ușor să se armonizeze punctele de vedere asupra ce este un nivel de „performanța așteptată”, de „performanță peste așteptări” și de „performanță de îmbunătățit”;
- În evaluare, managerii trebuie să ia în considerare doar acele comportamente și acțiuni care au avut un impact evident asupra performanței și nu comportamente pe care le consideră de schimbat *din principiu, pentru ca angajatul să fie „un om mai bun în general”*, conform percepției acestora;
- Managerii trebuie să ia notițe despre performanța subalternilor de-a lungul întregii perioade evaluate - astfel, ei vor putea analiza obiectiv performanța la sfârșit de an pentru toată perioadă evaluată și nu pe baza incidentelor speciale, a cazurilor izolate sau a percepției generale;
- În ceea ce privește evaluarea competențelor, managerii trebuie să evite în evaluare verbul „a fi” - evaluarea nu trebuie să ne indice cum este o persoană, ci dacă modul său de acțiune (descriș prin verbe de acțiune) a condus la performanță;

- Managerii trebuie să evite opinii preconcepute, cum ar fi „bărbații (sau femeile) sunt mai potriviți decât femeile (sau decât bărbații) pentru un anumit tip de muncă”;
- Managerii nu trebuie să deducă existența altor caracteristici pe baza unei caracteristici observate - de exemplu, „*vorbește clar și răspicat, deci este un om competent și are inițiativă*”. Cel mult, se poate indica impactul aceluia comportament: „*a prezentat propunerile clar și răspicat având impactul [...] asupra auditoriului*”;
- Managerii nu trebuie să facă evaluări bazate pe alte criterii decât cele referitoare la performanța angajatului în situațiile observate/pentru care ai dovezi. Cele mai frecvente gânduri care afectează judecata managerială în timpul evaluării sunt de tipul „*știu că poate mai mult*”, „*îi dau un calificativ superior de încurajare*”, „*îi dau un calificativ mai mic acum ca să ia în continuare lucrurile în serios*”, „*îi dau un calificativ mai mic acum pentru a avea de unde să crească la anul*”;
- Managerii nu trebuie să evite să spună lucruri nefavorabile, atât timp cât sunt spuse pentru a îmbunătăți performanța angajatului.

6. Adresarea performanței scăzute

6.1. Etape în adresarea performanței scăzute

Performanța scăzută se poate datora faptului că angajatul nu dispune în acel moment de competențele necesare pentru atingerea obiectivelor de performanță. Managerul va trebui să întreprindă acțiuni de identificare a cauzelor performanței scăzute și de remediere a problemelor identificate încă de la primele indicii, fără a aștepta etapa de revizuire sau de evaluare a performanței.

Managerii trebuie să evite să meargă pe ideea că performanța scăzută se va remedia de la sine. Totodată, managerii trebuie să evite să ia măsuri unilaterale de adresare a performanței scăzute, fără a fi discutat în prealabil probleme identificate și soluțiile propuse cu subalternul în cauză.

Pentru a adresa performanța scăzută ce poate fi atribuită direct subalternilor (cu alte cuvinte, care nu depinde de alți factori externi subalternilor, precum mediul de lucru, lipsa resurselor etc.), managerii vor trebui să parcurgă următorii pași:

1. Verifică faptul că este vorba de performanță scăzută și nu de o abatere disciplinară.

Diferența între performanță scăzută și abateri disciplinare este următoarea:

- Abaterea disciplinară presupune încălcarea unor legi sau norme etice, cum ar fi nerespectarea programului de lucru, nerespectarea instrucțiunilor superiorului ierarhic, furtul, ascunderea premeditată a adevărului, falsificarea unor documente și intenția de a crea prejudicii unor persoane, printre altele;⁵³
- Performanța scăzută reprezintă eșecul angajatului de a-și îndeplini sarcinile de lucru, la nivelul definit prin obiectivele individuale de performanță.

2. În cazul în care este vorba de performanță scăzută și nu de abatere disciplinară, managerul va începe prin consilierea informală a angajatului, prin care va:

- Clarifica în mod specific și cuprinzător așteptările sale privind performanța angajatului;
- Identifica principalele cauze ale scăderii performanței din perspectiva angajatului;
- Stabili informal soluții de remediere a performanței în perioada următoare;
- Verifica nevoia de sprijin a angajatului pentru îmbunătățirea performanței;
- Căuta să obțină confirmarea subalternului pentru problemele identificate și angajamentul acestuia în îmbunătățirea performanței la nivelul așteptat.

La acest pas, este recomandat ca managerul să ia notițe despre discuția purtată și concluziile reieșite, pentru a avea drept referință pentru discuții ulterioare. Managerul poate împărtăși notițele cu subalternul în cauză, pentru a se asigura că amândoi au aceeași înțelegere asupra punctelor discutate și agreate.

3. În cazul în care angajatul nu-și îmbunătățește performanța, managerul va începe procesul formal de redresare a performanței.⁵⁴

În cazul în care angajatul nu-și redresează performanța, managerul trece la prima etapă formală a procesului de redresare a performanței. La acest punct, va oferi feedback scris și formal angajatului, folosind formularul de feedback la performanță.⁵⁵ Feedback-ul scris se acordă pentru situații punctuale în care managerul identifică nevoia ca angajatul să schimbe unul sau două comportamente cheie care au impact major asupra performanței.

53 Pentru mai multe detalii referitor la ce constituie abateri disciplinare în funcția publică, a se consulta OUG 57/2019 privind Codul Administrativ, articolul 492.

54 Aceste prevederi ar fi aplicabile numai în măsura în care sunt transpuse în cadrul de reglementare aferent managementului performanței pentru funcția publică. Procedura detaliată privind procesul formal propus de redresare a performanței este descrisă în „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică”.

55 A se consulta „Ghidul dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică” pentru exemple de formulare necesare diverselor etape ale procesului propus de management al performanței.

4. Pentru situațiile în care managerul constată că feedback-ul scris și consilierea nu conduc la îmbunătățirea performanței angajatului într-un timp rezonabil (e.g., 3 luni), acesta va iniția un plan de redresare a performanței și va trimite angajatului un avertisment scris.
5. Dacă managerul constată că angajatul nu colaborează în remediarea performanței sau nu reușește să-și îmbunătățească performanța, acesta va putea propune conducătorului instituției sancțiuni pentru angajatul în cauză.⁵⁶

Pentru gestionarea eficace a performanței scăzute, managerii trebuie să țină cont de următoarele considerente:

- Este necesară abordarea calmă, clară și directă a problemelor rezultate în urma performanței scăzute a angajatului;
- Scopul discuției de consiliere este cooperarea în rezolvarea problemelor și nu confruntarea și căutarea vinovaților;
- Căutarea cauzelor performanței scăzute este recomandată atât timp cât se axează pe a găsi comportamentele ce trebuie îmbunătățite pentru redresarea performanței;
- Managerul trebuie să pună accentul pe acțiunile informale de redresare a performanței; însă, managerii nu trebuie să evite să folosească acțiunile formale de redresare a performanței, când este nevoie;
- Atât managerul, cât și angajatul sunt implicați direct în acest proces - astfel, ei au o responsabilitate comună în redresarea performanței;
- Managerul trebuie să informeze și să se consulte cu superiorul său ierarhic (dacă este cazul) și cu compartimentul de resurse umane încă de la etapele informale ale procesului de redresare a performanței, chiar dacă nu este cert că se va trece la etapa formală a procesului.

⁵⁶ Măsurile propuse trebuie să fie corelate cu măsurile ce se pot aplica în cazul performanței nesatisfăcătoare a angajatului, prevăzute prin cadrul de reglementare relevant.

6.2. Cum se formulează un plan formal de redresare a performanței?⁵⁷

În planul de redresare a performanței, managerul țintește remedierea cauzelor ce țin de curențe la nivelul unor competențe ale angajatului. Acestea pot fi de 3 categorii: (i) deficit de cunoștințe, (ii) lipsa unor abilități (a exercițiului), și/sau (iii) atitudini nepotrivite. Spre exemplu:

- **Lipsa cunoștințelor despre:**
 - Politici, regulamente și proceduri care guvernează activitatea instituției;
 - Proceduri, regulamente, instrucțiuni de lucru care guvernează activitatea specifică a fiecărui angajat;
 - Modul de lucru cu sistemele informatice (generale pentru toți angajații) și aplicațiile specifice cu care lucrează angajatul;
 - Legislația în vigoare specifică domeniului de activitate;
 - Bune practici/standarde profesionale care se aplică pentru anumite situații.
- **Abilități reduse (acțiuni ce nu sunt suficient exersate), determinate de următoarele cauze:**
 - Angajatul nu a avut ocazia să să-și dezvolte sau să exerseze activitățile care îi sunt solicitate de noile obiective de performanță;
 - Angajatul nu a primit feedback la timp față de modul de acțiune pentru a-și îmbunătăți performanța conform așteptărilor;
 - Așteptările de performanță sunt prea ridicate, iar angajatul nu are timpul necesar, resursele sau capacitatea de a-și dezvolta abilitatea la nivelul cerut.
- **Variații atitudinale (atitudini nepotrivite), ce pot fi cauzate de:**
 - Relații neconstructive cu colegii și/sau cu superiorii;
 - Nerecunoașterea meritelor individuale;
 - Inconsistență în formularea așteptărilor și a exigențelor față de activitatea sa (uneori i se solicită viteză de acțiune, alteori atenție la detalii);
 - Cooperare redusă cu colegii, superiorii sau beneficiarii activităților sale.

⁵⁷ Procedura pentru adresarea performanței slabe a angajaților printr-un plan formal de redresare a performanței, așa cum este prevăzută în prezentul ghid, servește drept posibil exemplu pentru transpunerea acestui instrument în cadrul legislativ aplicabil.

Indiferent de cauzele identificate, managerul le va aborda în cadrul planului de redresare, având în vedere că, cel mai probabil, va fi necesară și o schimbare a propriilor comportamente în relația cu acel angajat. De exemplu, managerul va trebui să comunice mai clar, să solicite și să ofere feedback mai des, să analizeze mai frecvent rezultatele muncii angajatului, să discute despre nevoile și sprijinul de care are nevoie și să aprecieze sau încurajeze angajatul mai des.

În cadrul planului de redresare a performanței, managerul va trebui să:

- Stabilească frecvența activităților de monitorizare, control și feedback în funcție de nevoile de redresare a performanței angajaților;
- Ofere feedback scris sau să organizeze întâlniri de analiză a progresului împreună cu angajatul;
- Stabilească persoanele care vor avea rol de îndrumător, mentor, formator sau asistent în susținerea angajatului pentru aplicarea planului de redresare a performanței;
- Să țină legătura constant cu superiorul ierarhic și cu compartimentul de resurse umane despre inițierea, implementarea și finalizarea planului de redresare a performanței.

Datorită greutății emoționale cu care sunt gestionate procesele de îmbunătățire a performanței slabe, planurile de acțiune sunt deseori greu de discutat și agreat cu angajatul. Însă, planurile de redresare a performanței bine realizate pot avea următoarele beneficii:

- Creează un acord de parteneriat și duc la asumarea responsabilității individuale între manager și angajat față de rolul fiecăruia în îmbunătățirea performanței;
- Oferă claritate asupra acțiunilor care vor fi întreprinse pentru redresarea performanței și motivul specific pentru care se realizează (la ce rezultate va contribui în munca angajatului);
- Organizează temporal acțiunile și activitățile ce vor fi întreprinse și momentele de evaluare a progresului;
- Asigură claritate privind rolul părților implicate în aplicarea planului (angajat, manager, contribuitori, formatori, îndrumători, mentori, specialiști RU).

Pentru a verifica validitatea planului de redresare a performanței pentru un angajat, managerii ar trebui să folosească lista următoare pentru a stabili cu angajatul în cauză modul în care acesta poate să-și redreseze performanța.

De verificat	Răspuns
Este clar definit obiectivul de performanță la care va contribui planul de redresare a performanței?	
Obiectivul de redresare a performanței este specific? - Este clar cărei nevoi de dezvoltare corespunde? - Este clar ce competență dezvoltă? - Este clar ce comportamente vizează să schimbe?	
Obiectivul de redresare este măsurabil? Este clar impactul pe care îl va avea asupra nivelului de performanță?	
Obiectivul de redresare este încadrat în timp? Este clar intervalul în care angajatul va trebui să facă schimbarea?	
Obiectivul de redresare are metode de dezvoltare agreeate de angajat?	
Persoanele implicate în susținerea angajatului pentru a-și redresa performanța sunt nominalizate și și-au oferit acordul?	
Sunt clare criteriile pe baza cărora va fi evaluat progresul angajatului? Angajatul cunoaște aceste criterii?	
Sunt stabilite date intermediare de evaluare a progresului angajatului?	
Este obiectivul de redresare a performanței agreeat cu angajatul?	

Resurse publice suplimentare privind practici internaționale de adresare a performanței scăzute:

- Civil Service Talent (2019) „Civil Service Talent Toolkit. A Toolkit for Line Managers: How Effective Talent Management Drives Business Performance”, UK Government;
- Fair Work Ombudsman (2013) „Best Practice Guide. Managing underperformance”, Australian Government;

- State Services Authority (2011) „Dealing with high conflict behaviors”, State Government of Victoria;
- State Services Authority (2012) „Talking Performance”, 2nd edition, State Government of Victoria;
- U.S. Merit Systems Protection Board (2019) „Remedying Unacceptable Employee Performance in the Federal Civil Service”;
- United States Office of Personnel Management (2017) „Addressing and Resolving Poor Performance: A Guide for Supervisors”.

7. Anexe

Anexa 7.1. Motivația angajaților

Ce este motivația?

Managerii își doresc de la oamenii pe care îi conduc să îndeplinească sarcinile pentru care au fost angajați, să respecte regulile și standardele de calitate, să fie proactivi, să se implice, să fie dedicați, să fie loiali și să rămână în organizație. În funcție de nivelul de motivație, angajații răspund pozitiv sau negativ așteptărilor enumerate mai sus.



Motivația este factorul intern care determină o anumită persoană să manifeste un anumit comportament.

Motivația

- Inițiază un anumit comportament;
- Îi stabilește direcția;
- Influențează consecvența cu care este manifestat;
- Influențează intensitatea efortului depus.



Motivația este un aspect individual. Oameni diferiți sunt motivați de factori motivaționali diferiți.

Este necesar ca, pentru fiecare dintre subalternii săi, managerul să identifice ceea ce îi motivează. Pentru a face acest lucru e nevoie să cunoască factorii motivaționali.

Perspectiva lui Frederick Herzberg⁵⁸

Factorii care pot influența nivelul de motivare a unui angajat se împart în două categorii:

Factori așa numiți „de igienă” - sunt cei a căror absență generează sentimente negative. În mod normal, dacă totul funcționează normal, efectul lor asupra motivației este neutru, dar, dacă sunt afectați, motivația scade puternic. Exemple:

⁵⁸ Miner, John B. (2005) „Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership”, 1st edition, Routledge.

- Politica instituției/organizației;
- Procesele administrative;
- Condițiile de lucru;
- Salariul;
- Relațiile de lucru;
- Viața personală;
- Statutul;
- Securitatea.

Factori motivaționali - generează oamenilor un sentiment de bine. Atunci când apar, provoacă o reacție pozitivă evidentă și duc la creșterea nivelului de motivație a angajaților. Exemple:

- Rezultatele pozitive;
- Recunoașterea;
- O munca interesantă în sine;
- Responsabilitatea;
- Rolul în luarea deciziilor;
- Promovarea;
- Dezvoltarea.

Cele două tipuri de factori acționează simultan asupra angajaților, generând patru stări diferite ale motivației ca în graficul alăturat.

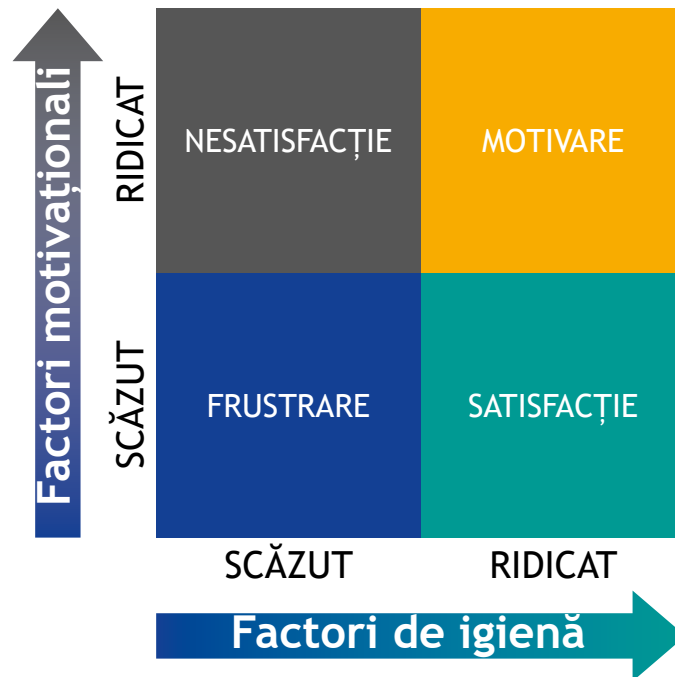
FRUSTRARE: în această stare, nici nu sunt îndeplinite nevoile de bază ale angajatului și nici nu i se oferă vreo speranță pentru viitor. Angajații se simt descurajați și deprimați la locul de muncă.

NESATISFAȚIE: locul de muncă promite mult pentru viitor, dar nu îi oferă angajatului salariul așteptat sau condițiile de muncă potrivite. Angajații sunt dezamăgiți sau nemulțumiți de un astfel de loc de muncă.

SATISFAȚIE: deși locul de muncă oferă un salariu bun și promite stabilitate pe termen lung, angajatul este motivat să lucreze doar „conform așteptărilor”, fără a face nimic suplimentar. Nivelul de satisfacție poate fi îmbunătățit nu numai

prin creșterea salariului, ci și prin îmbunătățirea condițiilor de lucru, a relațiilor cu managerul și a celor cu colegii.

MOTIVAȚIE: apare numai atunci când sunt prezenți atât factorii de igienă cât și cei motivatori. Angajații vin cu plăcere la lucru, se simt împliniți și sunt dispuși să facă eforturi suplimentare.



Pe baza acestui model managerul poate avea în vedere lista factorilor motivatori și de igienă și poate să îi discute cu fiecare angajat în parte în mod special pe cei pe care îi are sub control. De exemplu, cei mai mulți manageri pot avea sub control și pot interveni asupra unor factori de igienă cum ar fi condițiile de muncă, relațiile de lucru din echipă, dar au mai puțin control asupra politicii instituției sau a salarizării.

Totuși, după cum se poate observa din lista factorilor motivatori, managerul poate acționa mai mult asupra factorilor motivaționali decât a celor de igienă și poate face acest lucru în toate procesele de management al performanței. De exemplu, în discuția de definire a performanței, să pună accent pe responsabilizare și pe împuternicirea angajatului; în planificarea performanței să implice angajatul în definirea obiectivelor de performanță și de dezvoltare; în etapa de monitorizare, revizuire, feedback și evaluare să pună accent pe sublinierea rezultatelor pozitive și să recunoască meritele angajatului.

Perspectiva lui Daniel Pink

În ultimii ani, cercetători precum Eduard Deci, Richard Ryan, Richard Koestner și Dan Ariely au desfășurat studii menite să descopere care este impactul real al

recompenselor financiare asupra performanței angajaților pe diferite tipuri de sarcini. Concluziile lor au fost următoarele:

- **Recompensele financiare au efect pozitiv asupra performanței** atunci când sunt asociate unor sarcini care implică muncă fizică, monotună, non-creativă;
- **Recompensele financiare nu au efect pozitiv asupra performanței** când sunt asociate muncilor creative, intelectuale - în acest caz motivația intrinsecă (interioară) are cel mai puternic efect.

În lucrarea sa *Drive*,⁵⁹ Daniel Pink identifică trei factori principali de motivare:

- **Autonomia:** oamenii își doresc să se conducă singuri, să aibă libertate de acțiune;
- **Priceperea:** oamenii vor să devină din ce în ce mai buni la ceea ce fac;
- **Scopul:** oamenii vor să contribuie la un scop mai mare decât cel imediat și individual.

El recomandă managerilor să le ofere angajaților:

- Libertatea de a alege cum să acționeze;
- Posibilitatea de a desfășura sarcini care să-i ajute să se dezvolte;
- Viziune la îndeplinirea căreia să simtă că își aduc contribuția - de aceea se recomandă ca obiectivele să fie definite în funcție de impactul așteptat la nivel de echipă, instituție și beneficiari.

Pe lângă modele de motivație prezentate mai sus, motivația angajaților poate fi înțeleasă și prin raportare la următoarele teorii, prezentate sintetic de către Armstrong:⁶⁰

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

60 Armstrong, Michael (2009) „Armstrong’s Handbook of Performance Management”, 4th edition, Kogan Page.

Teorie	Descriere	Implicații pentru managementul performanței
<p>Teoria expectanței</p>	<p>Motivația angajaților poate fi îmbunătățită dacă există o legătură causală directă și clară între efortul investit și rezultat, precum și dacă atingerea rezultatului respectiv generează beneficii pentru angajatul în cauză.</p>	<p>Premiile financiare legate de performanță pot conduce la creșterea motivației dacă (i) legătura între efort și rezultat este înțeleasă de către angajat; și (ii) beneficiile atingerii rezultatului respectiv sunt percepute drept satisfăcătoare de către angajatul în cauză.</p>
<p>Teoria consolidării</p>	<p>Atingerea rezultatelor așteptate poate duce la creșterea motivației viitoare a angajatului și la consolidarea comportamentelor pozitive.</p>	<p>Feedback-ul pozitiv acordat de către manageri poate ajuta subalternii să repete bunele practici, pe când feedback-ul negativ, atât timp cât e constructiv, poate ajuta subalternii să își ajusteze comportamentul astfel încât să poată atinge rezultatele așteptate.</p>
<p>Teoria auto-eficacității</p>	<p>Angajații care cred că dețin sau că pot dezvolta capacitatea de a atinge anumite rezultate dau dovadă de un nivel de motivație mai înalt pentru atingerea performanței.</p>	<p>Managerii trebuie să lucreze în parteneriat cu subalternii lor și să le ofere feedback și îndrumare pentru a-i ajuta să se dezvolte profesional și să identifice soluții la provocări ce le-ar putea afecta activitatea.</p>
<p>Teoria atribuirii</p>	<p>Motivația angajaților poate fi influențată de modul în care performanța lor (sau lipsa performanței) este explicată: dacă se percepe că performanța este determinată de efortul</p>	<p>Feedback-ul din partea managerilor este necesar pentru a ajuta subalternii să înțeleagă de ce anumite obiective au fost sau nu au fost atinse.</p>

	investit, atunci nivelul de motivație va crește; dacă performanța este considerată a fi determinată de factori externi, dincolo de controlul subalternilor, atunci motivația va fi afectată negativ.	
--	--	--

Factorii de-motivaționali de natură personală

Pe lângă factorii legați de locul de muncă, există și factori personali care pot influența nivelul de motivare al unui angajat pe termen scurt sau lung. Deși acești factori nu pot fi influențați în mod direct de manager este recomandat ca acesta să conștientizeze existența lor. Printre factorii de natură personală care generează demotivare se pot număra:

- Depresia asociată unor evenimente nefericite în viața personală;
- Teama cronică de eșec;
- Respectul de sine scăzut;
- Responsabilitățile copleșitoare din viața personală;
- Dezorientarea (senzația la nivel personal de a nu avea repere, a nu ști încotro te îndrepti).

În funcție de natura relației, managerul poate aborda sau nu aceste subiecte cu angajații, însă nu are pârghiile necesare pentru a le influența. De multe ori, însă, manifestarea sprijinului (empatic și etic) în situații dificile poate contribui la o îmbunătățire a relației cu angajatul și, în consecință, la o creștere a nivelului de motivare al acestuia.

Recunoașterea comportamentelor care au la bază motivația scăzută

Nu există o rețetă care să permită managerilor să estimeze cu o acuratețe de 100% nivelul de motivare al angajaților. Există însă anumite indicii în comportamentul angajaților care pot fi privite ca un semnal de alarmă în legătură cu nivelul de motivare al unei persoane. Acestea pot fi:

- Răspunde negativ la feedback; nu este de acord cu feedbackul primit, nu consideră că îi este de ajutor;

- Are o atitudine care comunică dezinteres - spune „nu e treaba mea să fac asta”, „nu mă interesează problemele” etc.;
- Evită contactul vizual, se uită în altă parte când încerci să-i vorbești, își face de lucru când vede că vii spre el;
- Își ia pauze lungi;
- Vine târziu și pleacă devreme;
- Își arată dezinteresul față de rezultatul muncii sale - ezită să arate ceea ce face, întârzie în finalizarea lucrărilor, fără a-și exprima interes de remediere;
- Se oferă extrem de rar să contribuie la rezultatele echipei (cu idei sau eforturi suplimentare);
- Privește sarcinile noi ca pe ceva dificil, impus - atunci când este vorba de sarcini noi, prima reacție este de tipul „nu se poate, nu este în fișa postului meu”;
- Se limitează la a respecta reguli și cerințe minime, nu își ajută colegii atunci când are de ales și preferă să lucreze izolat;
- Lipsește de la activitățile care nu sunt obligatorii;
- Este dezinteresat față de activitatea colegilor;
- Are frecvent comentarii negative în legătură cu sarcinile sale, colegi, manager sau instituție;
- Dă întotdeauna vina pe alții - găsește justificări pentru acțiunile sale, dar nu vine și cu soluții la problemele discutate;
- Nu vorbește despre viitor sau despre posibile soluții la problemele curente.

Metode și practici manageriale pentru motivarea angajaților

De cele mai multe ori, din cauza formelor de manifestare a lipsei de motivație (performanță scăzută, absenteism, întârzieri, indiferență și negativism), aceasta este tratată de manageri ca o problemă disciplinară. În consecință, managerul îl convoacă pe angajat la o discuție formală în care managerul cere corectarea atitudinii și a erorilor. Angajatul percepe un nou factor generator de insatisfacție - o relație proastă cu managerul. Efectul este tocmai inversul celui sperat, întrucât angajatul devine și mai de-motivat, ceea ce duce la creșterea problemelor de performanță. Apare așa numita reacție în spirală în care performanța și motivația scad accelerat.

Atât pentru prevenirea, cât și pentru corectarea unor astfel de fenomene și în special pentru a menține motivația angajaților la un nivel optim pentru performanță, managerii pot aplica un set de bune practici denumite și metode de motivare non-financiară. Acestea se desfășoară în relație directă cu angajații și de cele mai multe ori ele nu au scop declarat de motivare a angajaților, ci mai degrabă de redresare sau dezvoltare a performanței.

- **Recunoașterea realizărilor individuale**

Recunoașterea realizărilor are un efect puternic motivațional, mai ales în cazul sarcinilor dificile, nepopulare sau în situații de schimbare. Marcarea succeselor poate lua forma sărbătoririi succeselor și poate fi utilizată cu efect motivator în cazul îndeplinirii oricărui obiectiv. În marcarea succeselor trebuie subliniate care au fost acele comportamente sau acțiuni care au condus la succes și care merită replicate.

- **Modul în care se realizează delegarea/atribuirea de sarcini**

De multe ori, managerii aleg să delege sarcini angajaților din subordine. Dacă angajații percep, însă, că această delegare este inechitabilă, atunci nivelul lor motivațional nu va fi influențat pozitiv în realizarea acestora.

Pentru a crește motivația în astfel de situații, managerii pot parcurge următoarele etape:

- Verificarea disponibilității și solicitarea sprijinului angajatului („Compartimentul/biroul/instituția are nevoie de competențele tale. Crezi că ai putea contribui la [...]”?) - angajatul simte că este respectat și consultat;
- Explicarea alegerii („Tu ești cel mai rapid în identificarea [...]”) - clarifică alegerea unui anumit angajat pentru o anumită sarcină și îi arată angajatului că managerul îi acordă încredere și că acesta remarcă și apreciază anumite competențe ale sale;
- Etapa de subliniere a beneficiilor („Făcând asta îți vei dezvolta abilitățile de analiză, care te vor ajuta să promovezi la [...] cum ziceai că îți dorești”) - arată beneficiile angajatului în ceea ce privește dezvoltarea propriei cariere și cum îndeplinirea sarcinii respective îl ajută să-și atingă propriile obiective.

Delegarea/atribuirea de sarcini care sare aceste etape și ia forma ordinelor emise este demotivantă. Oamenii se supun, dar de cele mai multe ori nu aderă la obiective.

- **Implicarea subordonaților în planificare/în luarea deciziilor care îi privesc**

Consultarea angajaților în ceea ce privește planificarea sau luarea unor decizii care îi afectează, pe lângă faptul că poate oferi puncte de vedere noi, surprinzătoare sau soluții neașteptate, contribuie și la creșterea nivelului lor de motivație. Faptul că sunt consultați îi face să se simtă apreciați, să accepte soluțiile stabilite și să-și asume responsabilități.

A implica oamenii înseamnă de multe ori a acorda atenție preferințelor acestora. Acest lucru nu înseamnă neapărat că managerii trebuie să se supună preferințelor exprimate, dar trebuie cel puțin să le ia în considerare. Managerii care demonstrează acest lucru devin parteneri de încredere ai angajaților, ceea ce duce la o colaborare mai bună cu aceștia pentru atingerea performanței așteptate.

- **Dezvoltarea unui mediu de lucru prielnic performanței**

A crea un mediu de lucru pozitiv înseamnă:

- Eliminarea conflictelor din mediul de lucru;
- Reducerea tensiunilor;
- Luarea în considerare a nevoilor angajaților (spațiu, liniște etc.);
- Menținerea competiției în limitele în care este productivă;
- Încurajarea colaborării.

Mediul de lucru pozitiv este creat prin consiliere, prin acțiuni de încurajare a comunicării și deschiderii și de premiere a colaborării. Mediul de lucru negativ demotivează prin conflicte, stres și competiție dusă dincolo de limitele acceptabile.

- **Încurajarea spiritului de echipă**

Spiritul de echipă răspunde nevoii umane de apartenență și socializare. Spiritul de echipă este motivațional pentru că oferă oamenilor susținere din partea colegilor, recunoașterea meritelor și un sentiment de camaraderie. La construirea spiritului de echipă contribuie:

- Încurajarea colaborării și comunicării;
- Discuțiile și întâlnirile informale (e.g., din pauze sau celebrarea în echipă a rezultatelor atinse);
- Participarea la activități comune în afara celor care țin de sarcinile de serviciu.

De reținut că spiritul de echipă este necesar pentru situațiile în care angajații au obiective de echipă comune, obiective față de care trebuie să se mobilizeze și să colaboreze. În lipsa unor obiective comune, vorbim doar de atmosferă colegială de lucru și nu de spirit de echipă.

Motivarea tinerelor generații de angajați

Modul în care managerii lucrează cu echipele pe care le conduc este necesar să fie particularizat în funcție de specificul lor. Un criteriu ar putea fi cel al generației de care aparțin. Ultimele generații sunt denumite Generația X, Generația Milenialilor și Generația Z.

Este important de menționat că tendințele și caracteristicile fiecărei generații trebuie interpretate în termeni probabiliști și nu în termeni absoluți (de tip etichetă valabilă pentru toți aparținătorii acelei generații). De exemplu, în cazul Generației Z, managerii pot întâlni cu o probabilitate mai mare pasionați de tehnologie față de Generația X. Asta nu înseamnă că managerii nu pot întâlni persoane din Generația X care sunt mult mai pasionate de tehnologie decât alte persoane din Generația Z. Aceasta înseamnă că orice recomandare de bună practică pentru motivarea celor dintr-o anumită generație nu este un panaceu universal ci, cel mult, va avea o probabilitate mai mare de succes.⁶¹

Încadrăm în Generația Milenialilor angajații născuți între anii 1980 și mijlocul anilor 1990. Statisticile arată că această generație este pe punctul de a deveni cea mai numeroasă masă de angajați la nivel mondial și este probabil cea mai studiată și analizată generație datorită caracteristicilor sale speciale, unele fiind într-adevăr mai evidențiate față de generațiile precedente:⁶²

- Nu lucrează pentru salariul pe care îl primesc - pentru ei este necesar ca munca să aibă un sens; vor să lucreze pentru organizații care au la rândul lor o misiune, un scop bine definit;
- Sunt interesați mai mult de dezvoltare și creștere profesională - sunt dedicați învățării și creșterii personale și consideră că pot avea performanță indiferent cât și din ce loc muncesc;⁶³

61 Deloitte (2020) „The social enterprise at work: Paradox as a path forward”, Deloitte Insights.

62 Ibidem.

63 PWC (2011) „Millennials at work: Reshaping the workplace”, disponibil la <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millennials-at-work.pdf>

- Nu vor șefi, ci lideri care să fie *coach* - milenialii își doresc manageri care să-i ajute să devină profesioniști mai buni, care să-i aprecieze atât ca oameni, cât și ca angajați, care să-i sprijine să-și identifice și să-și dezvolte punctele forte;
- Preferă comunicarea în timp real, permanentă, cu feedback continuu și nu un sistem rigid de evaluări anuale;
- Preferă să pună accent pe dezvoltarea punctelor tari și nu pe adresarea punctelor slabe;
- Consideră locul de muncă drept o parte integrantă a vieții lor și de aceea își pun întrebări precum „*Îmi valorifică această organizație contribuția și atuurile? Îmi dă ocazia de a face lucrurile la care mă pricep cel mai bine zi de zi?*”;⁶⁴
- Echilibrul viață personală/viață profesională și posibilitățile de dezvoltare contează mai mult decât recompensele pecuniare.

Ca oricare altă generație, și pentru ei bunăstarea este importantă, dar își doresc pe lângă stabilitate financiară o viață cu sens și cu implicare socială în comunitate. Și mai mult poate decât angajați din alte generații, cei din Generația Milenialilor sunt mai puțin dispuși să stea în locuri în care nu se simt împliniți. Însă, un studiu Deloitte din 2015⁶⁵ arată că este doar un mit ideea că milenialii ar genera o fluctuație mai mare de personal decât generația precedentă, X. De exemplu, comparând aceiași indicatori de fluctuație în sectorul public din SUA din 2006 (pentru Generația X) cu cei din 2013 (pentru mileniali), studiul arată chiar o scădere a nivelului de fluctuație.

În privința angajamentului, acesta depinde de măsura în care angajații din Generația Milenialilor regăsesc în organizația în care lucrează lucrurile care contează pentru ei: contribuția la un obiectiv mai amplu, o cauză socială, posibilități de dezvoltare și creștere profesională, un venit care să acopere nu numai ceea ce au nevoie, dar și ceea ce își doresc. Nici la acest aspect nu există diferențe între Generația Milenialilor și celelalte generații. Ceea ce i-ar putea determina în mare măsură să aleagă o altă cale ar fi posibilitatea de a avea un impact mai mare la nivel social.

Managerii care vor să atragă, să rețină și să crească motivația și angajamentul angajaților din Generația Milenialilor pot lua în considerare următoarele priorități:

⁶⁴ Gallup (2016) „How Millennials Want to Work and Live”, disponibil la <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>

⁶⁵ Deloitte (2015) „Understanding Millennials in government. Debunking myths about our youngest public servants”, Deloitte University Press, disponibil la https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/millennials-in-government-federal-workforce/DUP-1450_Millennials-in-govt_vFINAL_12.2.15.pdf

- Să comunice mai bine misiunea organizației, concentrându-se pe impactul social;
- Să ofere posibilitatea de program de lucru flexibil, profitând de tehnologiile moderne. Generațiile tinere pun accentul pe atingerea rezultatelor cerute și nu unde și cum își realizează sarcinile;
- Să le înțeleagă nevoile și obiectivele de dezvoltare profesională și să le ofere oportunități diversificate de dezvoltare, precum mentorat, e-learning, simulări etc.
- Să le ofere posibilitatea de a lucra în proiecte diverse, unde pot aplica aptitudini diverse și să lucreze cu echipe noi - acolo unde este posibil, oportunitatea de a lucra în alte culturi este foarte apreciată de angajați din Generația Milenialilor;
- Să le acorde feedback continuu, într-o manieră constructivă, mai degrabă prietenoasă și informală, care să-i ajute să-și atingă potențialul și să-și dezvolte punctele forte;
- Să creeze un mediu de lucru prietenos, flexibil, informal, eliberat de ierarhii stricte și metode de management rigide, bazate pe control;
- Metodele de motivare să fie variate și personalizate; recompensele financiare nu sunt neapărat cele mai importante.

De curând, au început să intre în câmpul muncii și membrii **Generației Z**, născuți și crescuți într-o perioadă de puternică dezvoltare tehnologică.

Generația Z sunt tinerii născuți începând cu anul 1995 și până după 2012. Generație mult diferită față de cea a părinților lor, mai energică, mai entuziastă, foarte bună la tehnologie și social media, dar și cu abilități sociale și de interconectare umană. Sunt foarte buni la comunicarea pe rețele de socializare, precum Facebook și Twitter, dar sunt dornici și să interacționeze cu oamenii. În aceste condiții, Generația Z va aduce câteva schimbări majore pe piața muncii, schimbări pentru care organizațiile trebuie să se pregătească.

Generația Z este prima generație a nativilor digitali. Membrii acesteia sunt primii care au crescut utilizând platforme sociale, tehnologia mobilă și cu siguranță primii care au folosit de mici tehnologia video mobilă. Membrii Generației Z au și un profil atitudinal diferit precum:

- Sunt întreprinzători, au crescut cu motoarele de căutare și le place să descopere singuri conținut care să le acopere nevoile;
- Își doresc să contribuie la găsirea de soluții și să fie angajați în diverse experiențe;

- Își comunică rapid și deschis preferințele;
- Preferă activitățile independente și sunt mai puțin antrenați pentru munca în echipă;
- Prezintă interes pentru activități independente, cu sarcini clare, pe care să le finalizeze cât mai repede;
- Preferă să comunice în scris, nu față în față;
- Sunt mai pragmatici decât generațiile anterioare, trec mai ușor de la un produs la altul și probabil de la un angajator la altul;
- Așteaptă flexibilitate din partea angajatorilor. Vor să lucreze de acasă, să aibă un program flexibil, care să le permită să-și integreze proiectele personale cu cele de la serviciu;
- Au un spirit antreprenorial mai dezvoltat.

Caracteristici sintetice ale generațiilor X, Milenialilor și Z

Criteria	Generația X	Generația Milenialilor (Generația Y)	Generația Z
Anul nașterii	1960 - 1980	1980 - 1995	1995 - 2010
Tehnologii la care au avut acces în copilărie și adolescență	TV + Video Casetofonul + Walkman-ul Desktop-urile Telefonul fix	Internet, e-mail, SMS DVD Playstation, X-box, Ipod Telefonul mobil	Laptopuri de dimensiuni reduse Tablete Smart Phone-ul Social Media Google
Metode eficiente de învățare	Prezența la cursuri de tip prezentare Studiu individual Activități practice - studii de caz și exerciții	Metode care fac apel la emoții Povești Metode participative - discuții, experiențe, role-play-uri	Programe combinând mai multe metode eLearning Aplicații interactive Exerciții/Experiențe cu un nivel ridicat de interactivitate

Formatul de învățare de care au nevoie	Formal, structurat cu un grad moderat de interactivitate	Vizual, implicând mai multe simțuri	Concentrat pe participant, dându-i posibilitatea să aleagă, să vadă, să experimenteze
Mediul de învățare preferat	Clasă care ascultă un profesor Din când în când stilul de masă rotundă	Așezare de tip cafenea Muzică și acces la echipamente multimedia	Așezare de tip cameră de zi (informală) Mediu cu stimuli multipli
Stil de leadership preferat	Autoritar/Paternalist Coordonator	Colaborator, care transferă puterea	Inspirațional, colaborând la a crea ceva nou
Locul de muncă	Munca este obligatorie; Au crescut într-o lume în care locurile de muncă erau stabile (părinții lor au schimbat în medie 3 locuri de muncă pe parcursul carierei); Crescuți să caute un loc de muncă stabil și să-l păstreze; Pierderea locului de muncă este percepută ca o catastrofă. Apreciază mediile de lucru formale;	Munca este un mijloc pentru a obține altceva mai important/dorit; Caută locuri de muncă bine plătite; nu caută obligatoriu stabilitate; Vor cariere de succes, dar sunt conștienți că este probabil nevoie să schimbe mai multe organizații/domenii; Pierderea locului de muncă este ceva normal; Consideră că pot lucra oricând și de oriunde; Se așteaptă să poată influența termenii și condițiile de angajare;	Cel mai probabil vor avea de-a lungul carierei ocupații care încă nu există; Munca este privită ca o vocație, ca o pasiune; Cariera nu este o linie dreaptă (pot dezvolta în paralel mai multe cariere).

	<p>Valori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiție; - Colaborare; - Egalitate; - Dezvoltare personală; - Orientare către rezultat 	<p>Program de lucru care să permită echilibrul viață personală/ viață profesională;</p> <p>Se așteaptă să primească mentoring;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valori: - Sens; - Creștere în carieră; - Dezvoltare personală. - Tehnologie; - Abordare informală; - Toleranță. 	
--	---	--	--

Anexa 7.2. Competențe evaluate la nivel de execuție și la nivel de conducere

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

Anexa 7.3. Instrument de evaluare a competențelor - metoda chestionarului analitic (exemplu)⁶⁶

Orientare către cetățean - nivel de execuție				
Calificativ	#	Aceste comportamente au fost prezente permanent în activitatea angajatului în perioada evaluată?	DA	NU
3	1	A stabilit și a menținut standarde ridicate de calitate în munca sa		
	2	A făcut modificări în activitatea sa pentru a-și spori contribuția în ceea ce privește satisfacerea nevoilor cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității sale		
	3	A lucrat eficient cu și în relație cu toate categoriile de beneficiari sau interfețe		
	4	A acordat prioritate sarcinilor cu impact ridicat asupra nevoilor cetățenilor sau a beneficiarilor		
	5	A ținut cont de interesele cetățenilor și ale beneficiarilor la fiecare nou curs de acțiune		
	6	S-a asigurat de calitatea, claritatea și acuratețea informațiilor transmise către cetățeni și beneficiari		
	7	A tratat cu seriozitate și celeritate reclamațiile, insatisfacția beneficiarilor sau a interfețelor și a căutat soluții rapide pentru a le rezolva		
	8	Și-a monitorizat propria activitate având ca standard nivelul de satisfacție al beneficiarilor activității sale		
	9	A acordat atenție individualizată tuturor beneficiarilor activității sale și interfețelor		
4	1	A acționat pentru a anticipa și a identifica nevoile cetățenilor sau beneficiarilor direcți ai activității echipei solicitând feedback și arătând cum a ținut cont de acesta		
	2	A acționat proactiv în întâmpinarea așteptărilor și cerințelor cetățenilor și beneficiarilor susținând echipa să ofere valoare adăugată serviciilor către aceștia		
	3	A anticipat modul în care pot fi afectate interesele cetățenilor de propunerile, planificările, măsurile și soluțiile propuse în cadrul echipei		

⁶⁶ Conform cadrului de competențe generale pentru funcția publică, a se consulta „Manualul de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane”.

	4	A promovat standarde de lucru înalte la nivelul echipei și a acordat îndrumare în atingerea acestora		
	5	Aluat decizii și a acționat ținând seama de impactul și consecințele pe termen lung asupra intereselor cetățenilor/beneficiarilor direcți ai echipei		
5	1	A adus o contribuție semnificativă la îmbunătățirea calității livrabilelor de-a lungul proceselor interne și a valorii obținute de către beneficiarii instituției, cetățeni sau comunități		
	2	A avut o contribuție inovativă, materializată, la dezvoltarea calității serviciilor oferite către beneficiarii instituției		
	3	A propus și a aplicat un mod de rezolvare a unor probleme curente sau potențiale ale cetățenilor sau beneficiarilor instituției ce poate fi folosit ca etalon la nivelul instituției sau al domeniului de activitate		

Posibil algoritm de acordare a notelor:

Note	Condiții de acordare:
1	3 sau mai puțin de 3 de DA la comportamentele de nota 3
2	4 până la 7 de DA la comportamentele de nota 3
3	8 sau 9 de DA la comportamentele de nota 3
4	100% DA la comportamentele de nota 3 și minim 3 de DA la comportamentele de nota 4
5	100% DA la comportamentele de nota 3 și 4 și minim un DA la cele de nota 5

Anexa 7.4. Exemplu de chestionar privind motivația angajaților

Chestionarele în rândul angajaților pot fi o sursă valoroasă de informații privind nivelul de motivație și angajament al acestora. Aceste chestionare pot fi derulate atât la nivelul compartimentelor, de către manageri, pentru a identifica arii de lucru de sub controlul lor ce pot fi îmbunătățite (precum practici de management sau probleme ce țin de activitatea curentă a compartimentului), precum și la nivelul întregii instituții, în mod ideal de către compartimentul de resurse umane. Un sondaj la nivelul instituției ar putea permite conducerii instituției să adreseze provocări ce țin de politici organizaționale (precum oportunități de formare și proceduri de lucru, printre altele).

Aceste chestionare nu ar trebui să fie un scop în sine, ci mai degrabă ar trebui să fundamenteze un dialog mai detaliat între manageri și angajați privind măsuri concrete ce ar trebui luate pentru a îmbunătăți nivelul de motivație în instituție.⁶⁷ Chestionarul următor ar putea fi folosit pentru a fundamenta o asemenea discuție.

În ce măsură sunteți de acord sau nu cu următoarele afirmații?	
(1 = nu sunt deloc de acord; 2 = nu sunt parțial de acord; 3 = nu sunt sigur; 4 = sunt parțial de acord;	
5 = sunt total de acord)	
Mă simt încurajat să propun idei noi de a îmbunătăți modul de lucru în compartimentul meu.	
Munca mea îmi dă un sentiment de împlinire personală.	
Știu ce se așteaptă de la mine să fac la locul de muncă.	
Contribuțiile mele la locul de muncă sunt recunoscute în întregime de către superiorul meu ierarhic.	
Competențele mele sunt bine valorificate la locul de muncă.	
Înțeleg cum se leagă munca mea de obiectivele instituției.	
Personalul de conducere din compartimentul de care aparțin sprijină dezvoltarea subalternilor.	
Superiorul meu ierarhic ascultă ceea ce am de spus.	
Superiorul meu ierarhic mă tratează cu respect.	
Am încredere în superiorul meu ierarhic.	

⁶⁷ OECD (2016) „Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service”, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

În general, sunt mulțumit de modul în care superiorul meu ierarhic își îndeplinește atribuțiile de serviciu.	
În instituția din care fac parte, conducerea instituției generează un nivel de motivație ridicat în rândul angajaților.	
Personalul de conducere comunică obiectivele instituției către subalterni.	
În general, sunt mulțumit de modul în care superiorul ierarhic al superiorului meu ierarhic își îndeplinește atribuțiile de serviciu.	
Am foarte mult respect pentru conducerea instituției din care fac parte.	

Sursa: adaptat din Banca Mondială (2019) „Chestionar în rândul angajaților din administrația publică din România”, derulat de către Bureaucracy Lab ca parte a RAS MRU.

Anexa 7.5. Referințe bibliografice

Aguinis, Herman (2013) „Performance Management”, 3rd Edition, Boston, MA: Pearson

Armstrong, Michael (2009) „Armstrong’s Handbook of Performance Management”, 4th edition, Kogan Page

Deloitte (2015) „Understanding Millennials in government. Debunking myths about our youngest public servants”, Deloitte University Press

Deloitte (2020) „The social enterprise at work: Paradox as a path forward”, Deloitte Insights

Gallup (2016) „How Millennials Want to Work and Live”, Gallup, Inc.

Jones, Rebecca J., Woods, Stephen, A. & 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.

London, M., Mone, E.M. & 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

McCauley, C., DeRue, S., Yost, P. & Taylor, S. (2014) „Experience-Driven Leader Development”, Wiley, San Francisco

Miner, John B. (2005) „Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership”, 1st edition, Routledge

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

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

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

PWC (2011) „Millennials at work: Reshaping the workplace”, PWC

Wigert, B. & Harter, J. (2017) „Re-Engineering Performance Management”, Gallup, Inc.

Wilson, Carol (2007) „Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations”, Kogan Page, United Kingdom

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

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

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