



ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică (P165191)

Rezultatul 5 – Sistemul de management al performanței

Livrabilul 5.2 Foaie de parcurs propusă pentru introducerea treptată a unor instrumente alternative de evaluare a performanței

Mai 2022



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Prezentul raport a fost predat în mai 2022, în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică (P165191), semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 31 ianuarie 2018. Acest raport reprezintă Livrabilul 5.2. – Foaie de parcurs propusă pentru introducerea treptată a unor instrumente alternative de evaluare a performanței, parte a Rezultatului 5 – Sistemul de management al performanței din cadrul acordului menționat mai sus.

Declarație de exonerare de răspundere

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de personalul și consultanții Băncii Mondiale. 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. Granițele, culorile, denumirile și orice alte informații afișate în orice hartă din acest document nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea sau acceptarea unor astfel de granițe.

Declarație privind drepturile de autor

Materialul din această lucrare este protejat prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Orice solicitare referitoare la drepturi și licențe, inclusiv drepturi conexe, trebuie adresată 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).

ACRONIME

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
CA	Codul administrativ
CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de Guvern
INA	Institutul Național de Administrație
Î&D	Învățare și dezvoltare
ÎFP	Înalt funcționar public
MFP	Ministerul Finanțelor Publice/Ministerul Finanțelor
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MMSS	Ministerul Muncii și Solidarității Sociale
MRU	Managementul resurselor umane
OCED	Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
RAP	Reforma administrației publice
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
ROF	Regulament intern de organizare și funcționare
SCAP	Strategie pentru Consolidarea Administrației Publice
SDFP	Strategie privind Dezvoltarea Funcției Publice
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane
SMART	Specific, măsurabil, accesibil, relevant, încadrat în timp

MULȚUMIRI

Livrabilul 5.2 – Foaie de parcurs propusă pentru introducerea treptată a unor instrumente alternative de evaluare a performanței face parte din Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane în Administrația Publică, semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Mondială.

Raportul a fost elaborat de Dimitrie Miheș (Specialist în Guvernanță și Sectorul Public), sub coordonarea Carolinei Rendon (Coordonator al echipei de RAS), cu contribuții din partea lui Marius Merlușcă (Expert RU).

Echipa le mulțumește lui Roby Senderowitsch (Practice Manager, Practică de Guvernanță Globală, Europa și Asia Centrală), Annei Akhalkatsi (Director de Țară), lui May Olalia și echipei de guvernanță ECA Ops, precum și echipei de portofoliu pentru România pentru consiliere, îndrumări și întreg sprijinul acordat pe tot parcursul elaborării prezentului raport.

Echipa dorește să transmită mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG) și al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP), precum și altor oficiali din cadrul diferitelor agenții guvernamentale care au participat la întâlniri. Echipa dorește să mulțumească în mod special lui Dragoș Negoită (Director, SGG), Ancăi Lupu (Consilier, SGG), Laviniei Niculescu (Secretar general, ANFP), Cristinei Panțâru (Manager public, ANFP) și Paulei Vitriuc (Manager public, ANFP).

CUPRINS

Sumar executiv	7
1. Introducere	11
2. Stabilirea bazelor noului sistem de management al performanței	16
2.1 Cadrul instituțional al reformei în materie de management al performanței	17
2.2 Capacitatea de operaționalizare a sistemului propus de management al performanței	27
2.3 Comunicarea reformei.....	29
3. Implementarea sistemului de management al performanței propus.....	33
3.1 Elemente de sprijin pentru implementarea eficientă a sistemului de management al performanței	33
3.2 Caracteristicile pilotate ale modelului de management al performanței	35
3.2.1 Domeniul-pilot propus: Calibrarea calificativelor de performanță	38
3.2.2 Domeniul-pilot propus: Instruirea managerilor în managementul performanței	40
3.2.3 Domeniul-pilot propus: Mobilitatea interinstituțională.....	41
4. Evaluarea implementării reformei în materie de management al performanței	44
5. Anexe	47
Anexa 5.1 Foaie de parcurs la nivel înalt pentru introducerea noului sistem de management al performanței	47
Anexa 5.2 Caracteristicile unei programe de formare în managementul performanței	56
Contribuții pentru caietul de sarcini al furnizorului de formare	58
Profilul necesar al formatorului.....	60
Module de formare	61
Modulul 1: Dezvoltarea angajaților și managementul performanței.....	61
Modulul 2: Definirea performanței individuale și a echipei.....	62
Modulul 3: Parteneriat pentru performanță.....	63
Modulul 4: Dezvoltarea competențelor personalului necesare pentru a atinge performanța	64
Modulul 5: Elaborarea unui plan de dezvoltare a competențelor	65
Modulul 6: Furnizarea de feedback și evaluarea performanței personalului	66
Modulul 7: Evaluarea performanței și competențelor personalului.....	67
Modulul 8: Calibrarea evaluărilor performanței și medierea pozițiilor contrare.....	68
Modulul 9: Motivarea personalului spre performanță	69
Modulul 10: Rezolvarea problemei performanțelor slabe ale personalului	70

Tematică avansată - Managementul performanței.....	71
Modulul avansat 1: Abordarea strategică a managementului performanței	72
Modulul avansat 2: Planificarea strategică a managementului performanței.....	73
Modulul avansat 3: Managementul integrat al performanței	74
Modulul avansat 4: Leadership pentru o cultură a performanței.....	75
Bibliografie.....	76

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Propunere de foaie de parcurs pentru introducerea noului sistem de management al performanței.....	14
Figura 2. Structura organizațională propusă pentru ANFP pentru implementarea calendarului reformei în materie de MRU.....	24

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Responsabilități propuse pentru principalii actori instituționali implicați în implementarea reformei sistemului de management al performanței	20
Tabelul 2. Instrument de autoevaluare pentru identificarea nevoilor de dezvoltare în materie de management al performanței.....	57

LISTA CASETELOR

Caseta 1. Recomandări-cheie pentru îmbunătățirea sistemului de performanță pentru funcționarii publici din administrația publică din România (extras din Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”)	11
---	----

Sumar executiv

Acest livrabil¹ prezintă o foaie de parcurs pentru implementarea unui nou model de management al performanței în administrația publică din România. Un nou sistem de management al performanței aplicabil în cazul funcționarilor publici din administrația publică din România a fost elaborat în cadrul Livrabilului 5.1 aferent RAS MRU.² Acest model a fost conceput pentru a fi implementat pe etape și în strânsă corelație cu introducerea cadrului de competențe în administrația publică din România.³ Prezentul livrabil oferă orientări detaliate cu privire la etapele, acțiunile și responsabilitățile instituționale necesare pentru o implementare și o utilizare eficace ale modelului de management al performanței avut în vedere. Introducerea modelului ar presupune o etapă pregătitoare, în care să fie puse în practică bazele sistemului, o etapă de implementare, în care instituțiile publice să facă toate aranjamentele interne necesare pentru implementarea sistemului și să piloteze implementarea unei serii de caracteristici selectate ale acestuia, precum și o etapă de evaluare, în care să se tragă concluzii din procesul de implementare și să se facă propuneri de îmbunătățire. Prezentul livrabil este structurat în jurul acestor trei etape principale. În plus, livrabilul oferă un set de specificații pentru o programă de formare în managementul performanței, care poate fi utilizată pentru a dezvolta competențe relevante la nivelul managerilor, al departamentelor de RU și al ANFP, ca instituție coordonatoare a reformei privind managementul performanței.

Sistemul de management propus trebuie operaționalizat într-un cadru juridic solid. Principalii piloni sunt reprezentați de cadrul legislativ aplicabil sistemului de management al performanței și de cel aplicabil cadrului de competențe aplicabil funcționarilor publici. Acești doi piloni merg mână în mână. Pentru a iniția reforma în materie de management al performanței, Guvernul României trebuie să transpună sistemul de management al performanței avut în vedere în propuneri de politici formale. Acestea ar trebui să se bazeze pe consultări cu părțile interesate relevante, pentru a asigura rezolvarea aspectelor ce ar putea împiedica implementarea și utilizarea sistemului de management al performanței în etapele ulterioare. Propunerile finale de politici în domeniu trebuie să fie prezentate Parlamentului ca propuneri legislative transmise spre a fi adoptate.⁴ În același timp, cadrul de competențe este un element esențial al noului sistem de management al performanței. Ca atare, introducerea noului cadru de management al performanței ar trebui să urmeze intrării în vigoare a legislației și punerii în aplicare a cadrului de competențe generale și specifice în întreaga administrație publică.

Implementarea cu succes a reformei în materie de management al performanței necesită un cadru instituțional solid și o structură de guvernare specifică. Experiența internațională arată că structurile de

¹ Livrabilul 5.2 „Foaie de parcurs propusă pentru introducerea treptată a unor instrumente alternative de evaluare a performanței”, elaborată în cadrul Rezultatului 5 „Sistemul de management al performanței” aferent RAS MRU.

² Rezultatul 5, Livrabilul 5.1. „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

³ A se vedea Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

⁴ Modificarea cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici necesită modificări corespunzătoare ale OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, având în vedere că statutul funcționarilor publici se modifică prin lege organică, potrivit deciziei Curții Constituționale a României.

governanță eficiente sunt structurate pe mai multe niveluri, fiecare cu responsabilități clare. Un comitet director are grijă să mențină direcția reformei și să o conecteze cu cel mai înalt nivel de conducere politică (de exemplu, cabinetul de miniștri și prim-ministrul). Membrii comitetului director sunt individual responsabili de o serie de domenii prioritare pentru reformă, care sunt apoi delegate unor coordonatori instituționali pentru implementarea operațională. Un birou de management al programului (PMO) monitorizează evoluția implementării și oferă suport operațional. În administrația publică din România, rolul comitetului director descris mai sus a fost atribuit legal Comitetului Național de Coordonarea Implementării Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (CNCISCAP). Structura a încorporat unele dintre elementele descrise mai sus, dar funcționarea sa eficientă a fost împiedicată de fragmentarea rolurilor instituționale și de ambiguitatea responsabilităților operaționale, printre altele. Instituția succesoare a CNCISCAP, care ar trebui dezvoltată prin următoarea strategie de reformă în administrația publică (RAP), ar putea îmbunătăți aceste aspecte prin atribuirea unui rol formalizat de PMO Secretariatului General al Guvernului. În plus, în ceea ce privește inițiativele de reformă în materie de MRU în funcția publică, ANFP ar trebui să fie desemnat coordonator al implementării. Pe de altă parte, ANFP ar avea nevoie de mai multe structuri interne noi, prin intermediul cărora să coordoneze la nivel operațional reforma în materie de management al performanței și să ofere asistență tehnică instituțiilor publice. De asemenea, ANFP va trebui să își întărească legăturile cu alte instituții publice, și anume cu departamentele de RU respective ale acestora, pentru a-i permite să introducă și să integreze în mod eficient prioritățile de reformă propuse.

Implementarea și utilizarea sistemului de management al performanței avut în vedere în mod eficient ar necesita consolidarea unei capacități adecvate la nivelul principalelor părți interesate. Ca un prim pas, după aprobarea cadrului de management al performanței, ar trebui dezvoltate și/sau introduse competențe relevante pentru managementul de proiect și expertiza în materie de management al performanței la nivelul echipei de lucru a ANFP care este responsabilă de reforma în materie de management al performanței. Echipa de lucru a ANFP ar trebui să sprijine ulterior dezvoltarea capacităților la nivelul departamentelor de RU, pentru a le permite să acționeze în mod eficient ca parteneri pentru implementarea reformei în materie de management al performanței la nivelul ordonatorilor principali de credite. Mergând mai departe, aceste eforturi de consolidare a capacităților ar trebui extinse și structurate într-un program permanent de formare pentru administrația publică extinsă, care să fie conceput și furnizat de Institutul Național de Administrație (INA). Un buget adecvat și surse de finanțare durabile ar reprezenta factorii esențiali pentru succesul unor astfel de inițiative de consolidare a capacităților.

Reforma în materie de management al performanței trebuie să fie sprijinită încă de la început prin eforturi specifice și regulate de implicare din partea părților interesate. Va fi necesară o comunicare eficientă și angajamentul părților interesate pentru a asigura o bună înțelegere a noului mod de lucru și pentru a genera participarea părților interesate. Acest demers ar trebui să se bazeze pe o strategie de comunicare și pe o cartografiere a părților interesate, adaptate fiecărei etape a procesului de reformă. Dezvoltarea și coordonarea operațională a acestora ar trebui să revină ANFP. Comunicarea cu părțile interesate ar trebui să înceapă cât mai devreme posibil în procesul de reformă, cu scopul de a informa și de a elimina eventualele îngrijorări. În paralel, ANFP trebuie să colaboreze cu echipe de lucru din cadrul

departamentelor de RU din administrația publică pentru a extinde campania de comunicare în interiorul instituțiilor respective ale acestora.

Instituțiile publice pot asigura în mod eficient implementarea și utilizarea noului sistem de management al performanței printr-o serie de măsuri interne. Aceste măsuri se referă la gradul de operaționalizare a cadrului de competențe în cadrul instituției, la modul în care sunt atribuite în plan intern responsabilitățile legate de reforma în materie de management al performanței și la angajamentul instituției de a asigura un mediu stabil pentru reformă. În primul rând, instituțiile publice trebuie să implementeze integral cadrul de competențe generale, împreună cu competențele specifice și funcționale, înainte de implementarea noului sistem de management al performanței. Acest lucru ar contribui la eficacitatea sistemului, deoarece ar oferi o mai bună înțelegere a modului în care performanța în diferite poziții din cadrul organizației ar trebui definită, evaluată și, în cele din urmă, recompensată sau sancționată. În al doilea rând, funcționarilor publici de nivel înalt (ÎFP) și personalului selectat din departamentele de RU ar trebui să li se atribuie responsabilități explicite, formale și individuale cu privire la o implementare eficace a sistemului de management al performanței propus. Aceste responsabilități ar trebui să se reflecte în obiectivele lor individuale de performanță. În ceea ce privește ÎFP, Secretarul general al Guvernului ar putea juca un rol mai direct în evaluarea performanței acestora și în stabilirea responsabilității, astfel cum se propune în Livrabilul 5.1. În al treilea rând, implementarea reformei în materie de management al performanței, având în vedere complexitatea și calendarul său pe termen lung, necesită un mediu de funcționare stabil în instituțiile publice. Numirile temporare ca ÎFP și în funcții de conducere de nivel superior (directori generali, directori și adjuncții acestora), care sunt adesea numiri pe termen scurt, nu favorizează stabilitatea necesară. Așadar, numirile temporare ar trebui să facă obiectul unor restricții și condiționări mai riguroase.

Implementarea pilot a unui număr de funcționalități ale modelului de management al performanței în instituțiile publice selectate poate facilita introducerea ulterioară a acestuia în întreaga administrație publică. În primul rând, un astfel de demers ar garanta faptul că echipele de implementare a reformei din cadrul ANFP pot alocă resurse adecvate pentru a oferi asistență individualizată, concretă instituțiilor-pilot. În al doilea rând, ANFP ar avea posibilitatea de a colabora cu instituțiile-pilot pentru a identifica, înainte de introducerea sistemului, punctele slabe ale implementării și modalitatea de rezolvare a acestora. În al treilea rând, proiectul pilot ar îmbunătăți credibilitatea inițiativei de reformă în rândul părților interesate și poate genera câștiguri rapide care pot consolida angajamentul față de reformă atât al factorilor de decizie, cât și al utilizatorilor finali. Următoarele caracteristici ar trebui să facă obiectul proiectului-pilot, ca un pachet integrat:

- i. **Calibrarea calificativelor de performanță** – ar urma să acopere calificativele acordate personalului care desfășoară tipuri similare de activitate sau care necesită competențe similare (de exemplu, manageri la același nivel ierarhic). Calibrarea calificativelor are ca scop conturarea unui cadru comun de referință în rândul managerilor pentru fiecare calificativ de performanță, ceea ce poate contribui la reducerea hiperinflației de calificative de înaltă performanță întâlnite în prezent în administrația publică din România. Instituțiile-pilot ar trebui să acorde prioritate calibrării calificativelor de

performanță pentru pozițiile de conducere de nivel mediu, pentru a maximiza impactul și rentabilitatea acestora.

- ii. **Formarea managerilor în materie de management al performanței** – ar urma să se concentreze pe îmbunătățirea competențelor manageriale ale managerilor de prima linie (cum ar fi șefii de birouri și șefii de servicii). Instruirea acestor manageri în evaluarea și managementul performanței personalului este esențială atât pentru eficacitatea oricărui sistem de management al performanței, cât și pentru introducerea acestuia cu succes la nivelul organizațiilor. ANFP ar putea coordona un astfel de program de formare pentru instituțiile-pilot, pentru a stimula instituțiile să se înscrie în etapa de pilotare.
- iii. **Mobilitatea interinstituțională** – ar urma să se concentreze pe implementarea unui proces mai transparent și mai structurat, facilitat de ANFP, prin care instituțiile ar putea promova oportunitățile de mobilitate, iar personalul eligibil și-ar putea exprima interesul față de acestea. ANFP ar urma să publice periodic o listă centralizată a oportunităților de mobilitate disponibile la nivelul instituțiilor, pe baza informațiilor primite și colectate de la instituțiile publice. În plus, pentru a eficientiza procesul, ANFP ar putea elabora un formular standardizat pe care funcționarii publici ar putea să îl utilizeze pentru a aplica pentru posturile vacante anunțate pentru detașări.

ANFP ar trebui să monitorizeze în mod regulat și să evalueze periodic progresele înregistrate de procesul de implementare, precum și eficacitatea sistemului de management al performanței. Monitorizarea și evaluarea implementării și utilizării sistemului de management al performanței pot oferi o mai bună înțelegere a modului în care (și dacă) sistemul generează rezultatele scontate. ANFP ar putea monitoriza sistemul atât prin sondaje de percepție, administrate la nivel central de ANFP pentru toți funcționarii publici din instituțiile administrației publice centrale, cât și prin analizarea datelor administrative privind funcționarii publici. O primă evaluare a datelor ar trebui efectuată după încheierea unui ciclu complet de performanță după intrarea legală în vigoare a sistemului. Astfel de evaluări ar trebui ulterior repetate anual. ANFP ar trebui să comunice public rezultatele acestor evaluări, împreună cu punctele de acțiune ulterioare propuse, pentru a consolida credibilitatea reformei ca angajament politic pe termen lung. În caz contrar, personalul se poate îndepărta de procesul de reformă. Pe lângă monitorizarea și evaluările periodice, evaluări periodice *ex post* ale impactului pot evidenția gradul în care noul sistem de management al performanței își atinge obiectivele de îmbunătățire a performanței individuale și organizaționale și a implicării personalului. Aceste evaluări ar trebui realizate în contextul unor evaluări mai ample în cadrul strategiei privind RAP, având în vedere că atingerea acestor obiective poate fi afectată de alte modificări structurale puse în aplicare în administrația publică.

1. Introducere

- 1. Prezentul raport reprezintă Livrabilul 5.2⁵ al Rezultatului 5⁶ aferent Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile (RAS) pentru Dezvoltarea unui Sistem Unitar de Management al Resurselor Umane (MRU) în Administrația Publică din România (denumit în continuare RAS MRU), semnat între Guvernul României (GR) și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BIRD). Prin acest RAS, Banca Mondială-BIRD (BM) oferă asistență tehnică Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Solidarității Sociale⁷ (MMSS) pentru implementarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020)⁸ și a Strategiei privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020) în România.⁹**
- 2. Prezentul livrabil are la bază activitatea analitică și recomandările de politici elaborate în cadrul Livrabilului 5.1 aferent RAS MRU.¹⁰ Livrabilul 5.1 a dezvoltat un cadru conceptual pentru sisteme eficiente de management al performanței, având la bază literatura de specialitate, expertiza practicienilor și experiența internațională. Cadru conceptual a facilitat o analiză aprofundată a cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici din administrația publică din România. Pe baza analizei, livrabilul a oferit o serie de recomandări privind integrarea factorilor de succes ai unui management eficient al performanței în sistemul românesc de management al performanței. Măsurile-cheie propuse sunt rezumate în Caseta 1 de mai jos.**

Caseta 1. Recomandări-cheie pentru îmbunătățirea sistemului de performanță pentru funcționarii publici din administrația publică din România (extras din Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”)

Principalele măsuri propuse în Livrabilul 5.1 aferent RAS MRU pentru îmbunătățirea sistemului de management al performanței funcționarilor publici din administrația publică din România includ:

- **Consolidarea sistemului de management al performanței pentru înalții funcționarii publici (ÎFP)** prin: (i) stabilirea unei legături clare între performanța lor individuală și obiectivele organizaționale, precum și prin evaluarea explicită a competențelor și obiectivelor de management și de „leadership”; (ii) modificarea componenței și conducerii comisiei de evaluare externă pentru ÎFP; și prin (iii) extinderea bazei factuale pentru evaluarea

⁵ Foaie de parcurs propusă pentru introducerea treptată a unor instrumente alternative de evaluare a performanței.

⁶ Sistemul de management al performanței.

⁷ Numit Ministerul Muncii și Justiției Sociale la momentul la care RAS MRU a fost semnat între SGG și BIRD.

⁸ Guvernul României (2016) „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020”, disponibilă la http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/proiecte_finale/strategie_adm_publica_1_.pdf

⁹ Guvernul României (2016) „Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020”, disponibilă la <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2016/Strategii/strategia%20functiei%20publice.pdf>

¹⁰ Rezultatul 5, Livrabilul 5.1. „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

performanței ÎFP. Pentru aceasta din urmă, Comisia ar trebui să aibă posibilitatea de a desfășura interviuri specifice relevante pentru evaluare, de a obține documente și date suplimentare pentru evaluarea principalelor realizări ale ÎFP evaluați și de a încorpora feedback din surse multiple în evaluare (de exemplu, sondaje pe termen mediu în rândul personalului).

- **Actualizarea formularului de evaluare a performanței pentru toți funcționarii publici** prin includerea unei grile de notare echilibrate (ancorată la jumătatea a ceea ce se consideră un nivel adecvat al performanței), concentrarea evaluării și a discuției pe cele mai importante obiective ale personalului, acordarea unui spațiu mai mare de justificare și stabilirea unei legături mai clare între competențe și performanță. Introducerea calibrării *ex-post* a calificativelor pentru a asigura o mai bună comparabilitate și diferențiere între grade.
- **Introducerea mai multor oportunități de reflecție și discutare a performanței**, inclusiv prin solicitarea autoevaluării, precum și a verificărilor pe parcursul anului între manageri și personal axate pe (i) realizări speciale, (ii) progrese în atingerea obiectivelor și (iii) identificarea nevoilor de dezvoltare și a mijloacelor de răspuns la acestea.
- **Investiții în formarea managerilor în materie de management al performanței și pentru dezvoltarea abilităților ce țin de managementul personalului.** Pe termen scurt, ca principală prioritate, instruiți managerii cu privire la modul de definire și evaluare a obiectivelor de performanță pentru personalul lor (formare privind cadrul de referință) și de măsurare și evaluare obiectivă (formare pentru a lupta împotriva prejudecăților) a performanței. Investițiile prioritare ar trebui să acopere și formarea managerilor în ceea ce privește furnizarea de feedback și transformarea lor în îndrumători pentru personalul lor. Pe termen mediu, organizațiile ar trebui să dezvolte și să introducă un program structurat, continuu de învățare și dezvoltare pentru manageri, axat pe managementul performanței și pe abilitățile de „management al personalului”.
- **Investiții într-o mai bună înțelegere și într-o promovare mai atentă a motivației și implicării personalului.** Aceasta include pilotarea și extinderea utilizării sondajelor privind implicarea personalului, împreună cu sau separat de evaluările de tip „360 de grade” sau „180 de grade” ale managerilor, precum și utilizarea unei combinații de instrumente pentru motivarea personalului și recompensarea performanței, de la recunoaștere socială la mobilitate și îmbunătățirea profesională. Remunerația în funcție de performanță ar trebui să fie doar unul dintre acestea, nu cel principal, și ar trebui să fie condiționată de stabilirea unor procese transparente, echitabile și eficiente de către organizațiile care doresc să o acorde. În cazul în care remunerația în funcție de performanță este pusă în aplicare, bonusul spot (la fața locului) acordat pe parcursul anului ar trebui să aibă prioritate, astfel cum se recomandă în raportul conex privind remunerația în funcție de performanță,¹¹ deoarece

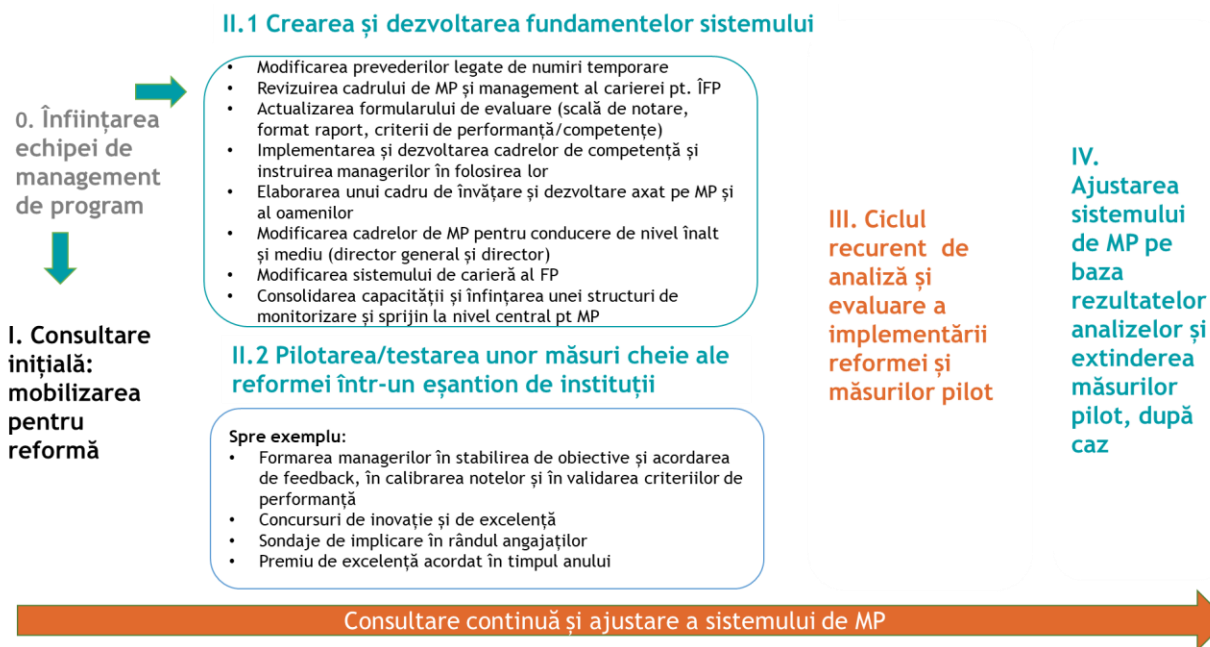
¹¹ Elaborat în cadrul Rezultatului 5 aferent RAS MRU.

legarea prea strictă a bonusului de calificativul anual de performanță necesită mai întâi consolidarea modalității de măsurare a performanței globale și introducerea de cote pentru cele mai înalte calitative.

- **Revizuirea politicii de gestionare a carierei pentru a consolida stimulentele pentru performanță și pentru a oferi mai multe oportunități de dezvoltare.** În acest scop, promovările ar trebui să fie condiționate de performanțele dovedite – inclusiv promovarea temporară, care ar trebui permisă numai de la o poziție ierarhică la cea imediat superioară; mobilitatea orizontală ar trebui să fie legată de dezvoltarea competențelor; ar trebui introduse perioade de probă pentru toți noii angajați; și ar trebui adoptată o abordare treptată în ceea ce privește problema slabei performanțe. Astfel de măsuri, pe lângă consolidarea abilităților managerilor în materie de management al personalului, încurajarea unui nivel mai consistent și mai ridicat de feedback și îndrumare și oferirea de oportunități de învățare și dezvoltare mai multe și mai bune pentru personal vor contribui, de asemenea, la promovarea și consacrarea unei filozofii mai orientate spre **dezvoltare** în abordarea generală a managementului performanței în administrația publică din România.

3. Prezentul livrabil stabilește o foaie de parcurs pentru implementarea sistemului de management al performanței în ceea ce privește funcționarii publici din administrația publică din România, conform Livrabilului 5.1. Astfel cum s-a subliniat în Livrabilul 5.1, introducerea sistemului de management al performanței propus ar trebui planificată ca o inițiativă multianuală, care urmează o structură coerentă, care ar trebui să includă pilotarea și evaluarea elementelor-cheie ale sistemului. În plus, ar trebui să aibă loc consultări periodice cu părțile interesate în momente predefinite ale procesului de reformă, pentru a asigura sustenabilitatea acesteia. Figura 1 de mai jos oferă o imagine la nivel înalt a procesului de introducere a noului sistem de management al performanței, astfel cum este definit în Livrabilul 5.1. La rândul său, foaia de parcurs elaborată în cadrul acestui livrabil oferă o descriere detaliată a diferitelor etape ale procesului, care acoperă activitățile corespunzătoare ce ar trebui întreprinse, condițiile prealabile care trebuie îndeplinite, precum și interdependența și ordinea diferitelor etape care trebuie luate în considerare la introducerea noului sistem de management al performanței. În măsura posibilului, foaia de parcurs oferă orientări operaționale suplimentare pentru implementarea acțiunilor propuse.

Figura 1. Propunere de foaie de parcurs pentru introducerea noului sistem de management al performanței



Sursă: Rezultatul 5, Livrabilul 5.1. „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

4. **Prezentul livrabil detaliază abordarea planificată propusă în Livrabilul 5.1, prezentând mai multe detalii pentru fiecare dintre principalele etape de reformă propuse.** Acestea sunt prezentate într-o ordine logică, astfel cum ar urma să fie implementate în practică. Fiecare capitol se concentrează pe o anumită etapă a procesului, după cum urmează:

- **Capitolul 2** – descrie modificările instituționale, operaționale și legislative care ar trebui să fie aprobate de administrația publică înainte de a demara în mod oficial eforturile de introducere a noului sistem de management al performanței. Capitolul acoperă și considerente practice legate de comunicarea procesului de reformă și de implicarea părților interesate relevante.
- **Capitolul 3** – descrie măsurile interne pe care instituțiile publice trebuie să le pună în aplicare înainte de tranziția formală către noul sistem de management al performanței, pentru a se asigura că sistemul funcționează conform planului. Capitolul oferă și orientări operaționale detaliate privind implementarea-pilot a mai multor caracteristici pe care Livrabilul 5.1 le identifică ca fiind esențiale pentru un sistem eficient de management al performanței. Caracteristicile propuse pentru pilotare (de exemplu, calibrarea calificativelor, formarea managerilor în materie de management al performanței și mobilitatea interinstituțională) au fost selectate pe baza fezabilității implementării lor ca elemente-pilot în cadrul actual de management al performanței,

alături de potențialul lor de a genera rapid rezultate și de a fi promovate ca și „câștiguri rapide” pentru a susține procesul de reformă.

- **Capitolul 4** – oferă orientări privind modul de abordare a evaluării procesului de reformă (introducere și implementare), precum și a eficacității noului sistem de management al performanței după implementare. Capitolul discută și modul în care rezultatele evaluării pot fi utilizate pentru a îmbunătăți variantele viitoare ale sistemului de management al performanței.
- **Anexe** – includ o propunere detaliată de programă de formare pentru manageri în materie de management al performanței, care le-ar permite să utilizeze în mod eficient sistemul de management al performanței și să aplice cele mai bune practici în materie de management al performanței personalului. În plus, anexele includ o foaie de parcurs la nivel înalt privind reforma sistemului de management al performanței.

2. Stabilirea bazelor noului sistem de management al performanței

5. Acest capitol descrie condițiile prealabile care ar trebui introduse în administrația publică pentru o implementare eficientă a sistemului de management al performanței avut în vedere. Aceste condiții prealabile se referă la nevoile instituționale, operaționale și legislative ale reformei în materie de management al performanței, la nivelul administrației publice. Capitolul acoperă și aspecte legate de comunicare și managementul schimbării în contextul reformei managementului performanței, care sunt elemente esențiale pentru implementarea ulterioară a sistemului de management al performanței. Aceste condiții prealabile se bazează pe doi piloni de bază, după cum se descrie mai jos:

- i. **Cadrul legislativ pentru managementul performanței** – ca un prim pas esențial pentru inițierea reformei în materie de management al performanței, Guvernul României trebuie să transpună în propuneri de politici oficiale setul de modificări prevăzute pentru cadrul de management al performanței aplicabil funcționarilor publici din administrația publică din România. Guvernul României a identificat revizuirea completă a cadrului de management al performanței în administrația publică din România drept o prioritate strategică, astfel cum au evidențiat Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020 și Strategia privind Dezvoltarea Funcției Publice (SCSD) 2016-2020. Recomandări privind măsuri suplimentare ce țin de politici specifice și implementare au fost propuse prin intermediul Livrabilului 5.1 aferent RAS MRU. În plus, Livrabilul 5.3 aferent RAS MRU¹² a oferit orientări detaliate cu privire la modul de operaționalizare a recomandărilor în materie de politici propuse (de exemplu, procedura operațională pentru procesul de management al performanței și rolurile și responsabilitățile preconizate ale părților interesate din cadrul instituțiilor publice). Totuși, setul final de opțiuni în materie de politici trebuie mai întâi validat și aprobat la nivel guvernamental¹³, revizuit pe baza contribuțiilor rezultate din consultările ample cu părțile interesate¹⁴ și prezentat Parlamentului ca propuneri legislative care urmează să fie adoptate¹⁵. Numai după ce modificările propuse ce țin de politici sunt definite legal (și, prin urmare, și domeniul final de aplicare al modificării pe care instituțiile publice sunt obligate din punct de vedere legal să o facă), ar trebui inițiat procesul

¹² Rezultatul 5, Livrabilul 5.3 „Propunere de ghid privind utilizarea managementului performanței” elaborat în cadrul RAS MRU, februarie 2021.

¹³ Analiza, recomandările de politici și instrumentele operaționale ce țin de reforma cadrului de management al performanței, emise în cadrul Rezultatului 5 „Sistemul de management al performanței” aferent RAS MRU, trebuie validate politic la nivelul CNCISCAP, structura interministerială mandatată să supravegheze punerea în aplicare a SCAP 2014-2020. Totuși, la momentul redactării acestui raport, statutul său oficial este neclar, având în vedere că SCAP 2014-2020 a expirat și nu a fost înlocuită sau prelungită în mod oficial.

¹⁴ În temeiul RAS MRU, au fost organizate o serie de seminarii web de diseminare în acest scop. Această serie de consultări este diferită de consultările publice formale necesare pentru actele legislative și politicile publice emise de instituțiile publice, conform Legii nr. 52/2013 privind transparența decizională în administrația publică.

¹⁵ Modificarea cadrului de management al performanței pentru funcționarii publici necesită modificări corespunzătoare ale OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, având în vedere că statutul funcționarilor publici se modifică prin lege organică, potrivit deciziei Curții Constituționale a României.

de introducere a sistemului de management al performanței în administrația publică, astfel cum este descris în capitolele următoare.

- ii. **Cadrul legislativ aferent cadrului de competențe generale (și specifice) și fișelor de post standardizate aferente** – cadrul de competențe stă la baza noului cadru de management al performanței, deoarece definește abilitățile, comportamentele și cunoștințele pe care personalul trebuie să le demonstreze (și pe baza cărora urmează să fie evaluat) pentru diferitele tipuri de funcții publice generale¹⁶. Având în vedere interconexiunile lor funcționale, introducerea noului cadru de management al performanței ar trebui să fie strâns coordonată cu introducerea cadrului de competențe generale și specifice. În condițiile în care cadrul de competențe este un instrument complex și inedit în cadrul administrației publice din România, introducerea sa va dura probabil câțiva ani pentru a permite o operaționalizare și o internalizare depline.¹⁷ Va fi nevoie de încă un an, sau chiar mai mult, între intrarea formală în vigoare a cadrului de competențe și cadrul de management al performanței pentru a permite o integrare deplină a sistemelor.¹⁸

2.1 Cadrul instituțional al reformei în materie de management al performanței

6. **În orice administrație publică, implementarea cu succes a reformelor în materie de management al performanței necesită un cadru instituțional solid și o structură de guvernare dedicată.** Experiența internațională arată că organizațiile trebuie să abordeze introducerea unui nou sistem de management al performanței ca pe un proces în mai multe etape pe termen mediu și lung, care să reformeze procesele organizaționale de bază pentru o mai bună atingere a obiectivelor strategice. Reformele la nivelul sistemelor de management al performanței, care sunt implementate ca modificări punctuale ale regulilor și procedurilor de RU, sunt de cele mai multe ori respinse în interiorul organizației și tratate de personal ca un proces administrativ.¹⁹ Gestionarea eficientă a reformei necesită o echipă de implementare dedicată și o structură de guvernare trans-instituțională, împuternicită să coordoneze această inițiativă în conformitate cu alte reforme în materie de MRU (în special introducerea cadrului de competențe pentru funcția publică)²⁰. Experiența internațională arată că structurile de guvernare eficiente includ mai multe niveluri, fiecare cu responsabilități clare.²¹ La vârful structurii de guvernare ar trebui să se afle un comitet director,

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ A se vedea Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

¹⁸ A se vedea calendarul propus pentru introducerea noului sistem de management al performanței în Anexa 5.1 la prezentul raport.

¹⁹ Aguinis, H. (2013) „Performance Management” (Managementul performanței – n.tr.), Edinburgh Business School; și Armstrong, M. (2006) „Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines” (Managementul performanței: strategii-cheie și orientări practice – n.tr.), Kogan Page.

²⁰ A se vedea Rezultatul 3 aferent RAS MRU privind cadrul de competențe.

²¹ De exemplu, a se vedea Keller, Scott și Schaninger, Bill (2019) „Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change” (Dincolo de performanță, varianta 2.0: o abordare confirmată către schimbări la scară

responsabil cu stabilirea direcției strategice a reformei. Comitetul director ar trebui să poată aproba resursele pentru programul de reformă, dar și să tragă la răspundere coordonatorii procesului de implementare a reformei pentru rezultate. În plus, comitetul director ar urma să fie principala structură care să asigure legătura cu cel mai înalt nivel de conducere politică (mai exact, cabinetul de miniștri și prim-ministrul), prin care pot fi eliminate obstacolele din calea reformei și se poate asigura coerența reformei în instituții. Membrii comitetului director ar trebui desemnați drept coordonatori executivi pentru fiecare domeniu prioritar al reformei, pentru a asigura responsabilitatea directă și asumarea în ceea ce privește implementarea acestora. Deciziile comitetului director ar trebui operaționalizate de un birou de management al programului (PMO), responsabil de coordonarea implementării diferitelor inițiative ale programului de reformă și de soluționarea problemelor operaționale la nivelul coordonatorilor procesului de implementare. PMO ar urma să monitorizeze progresele înregistrate în implementarea reformei și să pună la dispoziția comitetului director rapoarte la nivel înalt privind progresele înregistrate, cel puțin trimestrial, și ar semna comitetului, în timp real, potențialele chestiuni care necesită intervenție politică. În cele din urmă, punerea în aplicare a fiecărei inițiative de reformă ar trebui să fie atribuită coordonatorilor instituționali, cărora li se atribuie responsabilitatea operațională în ceea ce privește fiecare inițiativă.

- 7. Administrația publică din România are multe dintre elementele instituționale necesare unui sistem eficient de guvernare pentru o reformă în materie de management al performanței, dar acestea vor necesita o dezvoltare ulterioară.** În administrația publică din România, rolul comitetului director descris mai sus a fost atribuit legal Comitetului Național de Coordonarea Implementării Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (CNCISCAP). Acesta a asigurat orientarea strategică și supravegherea, precum și susținerea politică pentru inițiative-cheie, în domeniile reformei în administrația publică stabilite prin SCAP 2014-2020²². În acest sens, el a beneficiat de sprijin tehnic din partea grupurilor sale de lucru tematice și de sprijin operațional și administrativ din partea SGG. În plus, Consiliul RU trebuia să furnizeze avize tehnice în ceea ce privește politicile de MRU, să

largă – n.tr.), Wiley; Biroul SUA pentru Responsabilitate Guvernamentală (2002) „Results-Oriented Cultures: Insights for US Agencies from Other Countries' Performance Management Initiatives” (Culturi orientate spre rezultate: recomandări pentru agențiile din SUA pe baza inițiativelor altor țări în materie de management al performanței – n.tr.), disponibil la <https://www.gao.gov/products/gao-02-862>; Davis, Joe, Flutter, Chloe, Keenan, Perry și Roediger, Anthony (2012) „A practical guide to change in the public sector” (Ghid practic pentru schimbare în sectorul public – n.tr.), The Boston Consulting Group; McKinsey Center for Government (2019) „Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations” (În slujba cetățeanului: cum să triplăm rata de succes a inițiativelor guvernamentale – n.tr.), disponibil la <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>; și Keenan, Perry, Powell, Kimberly, Kurstjens, Huib, Shanahan, Mike, Lewis, Mike și Buseti, Massimo (2012) „Changing Change Management: A Blueprint That Takes Hold” (Modificarea managementului schimbării: un plan care devine realitate – n.tr.), The Boston Consulting Group.

²² Decizia Prim-ministrului nr. 100/2015 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020.

comunica deciziile strategice ale CNCISCAP în acest domeniu tematic²³. CNCISCAP, aflat formal sub coordonarea prim-ministrului și care includea în componența sa secretari de stat și înalți funcționari publici, era direct legat de decidenții politici de la cel mai înalt nivel și, astfel, putea prezenta diferite probleme spre rezolvare cabinetului de miniștri și prim-ministrului. Cu toate acestea, nu au existat responsabilități individuale atribuite membrilor CNCISCAP pentru domeniile specifice de reformă pe care le acoperă în mod colectiv, limitând astfel potențialul coordonării politice directe și al asumării responsabilității pentru a stimula inițiativele de reformă. În schimb, instituțiile specifice care fac parte din CNCISCAP sunt mandatate să coordoneze discuțiile și planurile de lucru între instituțiile publice implicate în fiecare dintre grupurile de lucru tematice stabilite. În plus, în calitate de secretariat tehnic al CNCISCAP, SGG are cel mai apropiat rol de cel al unui PMO, deși într-o măsură foarte limitată. Responsabilitățile sale formale specifice acestui rol s-au limitat la centralizarea rapoartelor de monitorizare din partea instituțiilor de implementare și la transmiterea către CNCISCAP a unor rapoarte de progres privind stadiul implementării pentru fiecare domeniu prioritar de reformă. Mandatul oficial al CNCISCAP a expirat în 2020, odată cu SCAP 2014-2020, iar statutul său juridic de organ director și de coordonare a reformelor în materie de MRU în administrația publică rămâne neclar la momentul redactării acestui raport.

- 8. Instituția succesoare a CNCISCAP ar trebui să includă elementele unei structuri de guvernare eficiente descrise mai sus.** Fragmentarea mandatelor și ambiguitatea responsabilităților în cadrul CNCISCAP au făcut dificilă atribuirea, urmărirea și punerea în aplicare a responsabilității pentru anumite domenii prioritare de reformă între diferiții actori instituționali individuali. În cadrul instituției succesoare a CNCISCAP, care ar trebui dezvoltată prin următoarea strategie de reformă a administrației publice, un rol formalizat de PMO pentru SGG ar putea contribui la îmbunătățirea coerenței implementării diferitelor inițiative de reformă în materie de MRU de către diferiții coordonatori instituționali. În plus, în ceea ce privește inițiativele de reformă în materie de MRU pentru funcția publică, ANFP ar trebui să fie desemnat drept coordonator al implementării și ar trebui să fie plasat în centrul structurii guvernamentale, sub subordonarea directă a prim-ministrului, pentru a obține mai multe pârghii în raport cu instituțiile interesate pentru a îndeplini în mod eficient acest rol.²⁴ Un astfel de cadru instituțional ar putea îmbunătăți atât coordonarea operațională pentru finalizarea reformelor în materie de MRU, cât și eforturile de schimb de informații între ANFP și SGG pentru monitorizarea implementării reformei. Această nouă structură de guvernare ar trebui să devină operațională cât mai curând posibil după intrarea în vigoare a următoarei strategii privind RAP (a se vedea Anexa 5.1). Tabelul 1 de mai jos rezumă responsabilitățile propuse ale fiecărui actor instituțional implicat în implementarea sistemului de management al performanței.

²³ Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane din Administrația Publică sau Consiliul RU a fost înființat pentru a analiza, identifica și propune prim-ministrului priorități de reformă în materie de MRU în administrația publică, precum și pentru a aproba strategii și inițiative cu impact în materie de MRU în administrația publică. Conform Legii nr. 69/2019 privind înființarea Consiliului RU.

²⁴ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020, Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020, și Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Analiză de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2019.

Tabelul 1. Responsabilități propuse pentru principalii actori instituționali implicați în implementarea reformei sistemului de management al performanței

Actor	Cartografierea responsabilităților
<p>Secretariatul General al Guvernului (SGG)</p>	<p>PMO pentru reformele în materie de MRU</p> <p>Se asigură că actorii instituționali din cadrul viitoarei structuri de guvernare în materie de MRU²⁵ lucrează într-o manieră coordonată pentru a implementa, a sprijini operaționalizarea și, în cele din urmă, a evalua eficacitatea noului model de management al performanței în întreaga administrație publică.</p> <p>Monitorizează și urmărește progresele înregistrate de fiecare instituție din cadrul Grupului de Lucru Tematic în vederea îndeplinirii responsabilităților atribuite în temeiul planului anual de activitate pentru implementarea, operaționalizarea și evaluarea modelului de management al performanței.</p> <p>Oferă actualizări trimestriale, la nivel înalt, instituției succesoare a CNCISCAP cu privire la progresele înregistrate în implementarea modelului de management al performanței în raport cu obiectivele de etapă stabilite în planul anual de acțiune.</p> <p>Facilitează comunicarea dintre liderul inițiativei în materie de management al performanței și instituția succesoare a CNCISCAP pentru a evidenția (i) realizări importante în domeniu; (ii) aspecte care pun în pericol progresele înregistrate în punerea în aplicare și operaționalizarea modelului de management al performanței și, prin urmare, trebuie abordate la nivel strategic.</p>
<p>Membrii cabinetului/Prim-ministrul</p>	<p>Cea mai înaltă autoritate și decidentul strategic pentru reformele în materie de MRU</p> <p>Avizează deciziile politice elaborate la nivelul instituției succesoare a CNCISCAP privind reforma în materie de management al performanței.</p> <p>Asigură resursele adecvate solicitate de instituția succesoare a CNCISCAP pentru implementarea, operaționalizarea și evaluarea noului sistem de management al performanței.</p> <p>Actualizează rolurile instituționale și atribuie responsabilități individuale managerilor de nivel superior în vederea implementării reformei în materie de management al performanței.</p>

²⁵ Anterior, în contextul SCAP 2014-2020, Grupul tematic 4 din cadrul CNCISCAP.

	<p>Angajează răspunderea individuală a managerilor de nivel superior cu scopul de a înregistra progrese în atingerea obiectivelor ce țin de reforma în materie de management al performanței.</p>
<p>Instituția succesoare a CNCISCAP</p>	<p>Comitetul director pentru reforme în materie de MRU Asigură conducerea politică în ceea ce privește implementarea și aprobarea măsurilor de reformă.</p> <p>Elaborează și aprobă planul de acțiune și (re)alocă resursele necesare implementării, operaționalizării și evaluării sistemului de management al performanței.</p> <p>Atribuie responsabilități individuale instituțiilor ce joacă un rol în implementarea reformei în materie de management al performanței.</p> <p>Angajează răspunderea la nivel individual cu scopul de a înregistra progrese în atingerea obiectivelor ce țin de reforma în materie de management al performanței.</p> <p>Analizează progresele înregistrate în atingerea obiectivelor reformei în materie de management al performanței.</p> <p>Rezolvă sau aduce la cunoștința Guvernului/prim-ministrului aspectele nerezolvate semnalate de SGG legate de reforma în materie de management al performanței.</p> <p>Selectează instituțiile-pilot pentru a testa sistemul de management al performanței.</p>
<p>ANFP</p>	<p>Autorul inițiativei legate de reforma în materie de MRU în funcția publică Elaborează ghiduri și întrebări frecvente privind implementarea, operaționalizarea și evaluarea modelului de management al performanței pe baza unor consultări periodice în cadrul rețelei de persoane-resursă.</p> <p>Elaborează și ajustează cadrul strategic și legal pentru sistemul de management al performanței pe baza feedback-ului oferit de instituții prin intermediul persoanelor-resursă ale acestora.</p> <p>Oferă îndrumare metodologică instituțiilor în vederea implementării și operaționalizării sistemului de management al performanței.</p>

	<p>Colectează date și urmărește indicatorii referitori la implementarea și utilizarea sistemului de management al performanței în cadrul organizațiilor din administrația publică.</p> <p>Coordonează colectarea de date și eforturile analitice de evaluare a eficacității reformei în materie de management al performanței în administrația publică.</p>
<p>Ministere de resort și instituții deconcentrate (consiliile de administrație împreună cu departamentele de RU)</p>	<p>Principali beneficiari ai reformelor în materie de MRU</p> <p>Asigură comunicarea bidirecțională cu personalul cu privire la planuri și la progresele înregistrate în implementarea, utilizarea și evaluarea sistemului de management al performanței în cadrul instituției, cu orientări la nivel central din partea ANFP.</p> <p>Desemnează punctul de legătură la nivel instituțional care va ține legătura cu ANFP pentru a oferi orientări cu privire la implementarea și monitorizarea reformei în materie de management al performanței.</p> <p>Atribue responsabilități și angajează răspunderea individuală a secretarului general și a conducerii departamentului de RU pentru a îndeplini obiectivele operaționale ale reformei în materie de management al performanței.</p> <p>Atribue responsabilități și angajează, ca parte a obiectivelor individuale ale fiecărui manager de nivel superior, răspunderea în ceea ce privește operaționalizarea sistemului de management al performanței.</p> <p>Elaborează proceduri interne și planuri de activitate, sub îndrumarea ANFP, privind implementarea, operaționalizarea și evaluarea sistemului de management al performanței în cadrul organizației.</p> <p>Alocă resursele adecvate necesare pentru a instrui și a permite personalului să implementeze și să operaționalizeze sistemul de management al performanței (cu accent pe personalul și managerii de RU).</p> <p>Integrează inițiativele legate de reforma în materie de management al performanței în Planul Strategic Instituțional (PSI) ca obiectiv strategic de îmbunătățire a capacității organizației.</p>
<p>Persoană-resursă (persoanele-resursă)/punct(e) de legătură din cadrul</p>	<p>Partenerii ANFP de implementare a reformei în materie de MRU</p> <p>Facilitează comunicarea bidirecțională între ANFP și organizațiile publice pentru a monitoriza implementarea și operaționalizarea modelului de management al performanței.</p>

departamentelor de RU	<p>Acționează ca puncte de legătură pentru instituțiile lor angajatoare în ceea ce privește orientările metodologice și plângerile personalului cu privire la punerea în aplicare și utilizarea sistemelor de management al performanței.</p> <p>Coordonează activitatea departamentelor lor de RU în ceea ce privește integrarea activităților de reformă ale ANFP pentru implementarea sistemului de management al performanței în planul de acțiune pentru reforma în materie de MRU elaborat de conducerea organizației.</p>
Consiliul RU	<p>Consilier strategic</p> <p>Rol în luarea deciziilor privind politicile strategice și intervențiile asupra sistemului de MRU pentru administrația publică.</p> <p>Include date de monitorizare relevante în raportul său anual.</p> <p>Elaborează ghiduri de evaluare a eficacității sistemului de management al performanței în îmbunătățirea performanței și motivației personalului din administrația publică.</p> <p>Oferă recomandări privind îmbunătățirea cadrului de management al performanței pe baza informațiilor furnizate de coordonatorii instituționali în materie de MRU.</p>
Comisiile paritare	<p>Platforme de consultare privind managementul personalului pentru reforme eficiente și echitabile</p> <p>Centralizează feedback-ul și preocupările din partea personalului cu privire la modificările propuse în materie de management al performanței și colaborează cu departamentul de RU pentru a rezolva problemele semnalate.</p> <p>Alertează conducerea și departamentele de RU cu privire la proceduri și practici neclare/neloiale legate de sistemul de management al performanței.</p> <p>Reprezintă interesele salariaților în relația cu angajatorul.</p>

9. Coordonarea implementării noului sistem de management al performanței va necesita modificări importante în ceea ce privește organizarea și competențele interne ale ANFP.²⁶ ANFP ar avea nevoie de mai multe structuri interne noi, prin care să asigure coordonarea la nivel operațional și să ofere asistență tehnică instituțiilor publice cu privire la implementarea reformei în materie de management al performanței. Aceste structuri instituționale ar urma să fie Direcția pentru Coordonarea Reformelor

²⁶ Conform Rezultatului 1, Livrabilul 1.1 „Analiză de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2019, și Rezultatului 2, Livrabilul 2.4 „Analiza capacității departamentelor de RU de a implementa reformele propuse”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2021.

și Compartimentul pentru Managementul Performanței, cu propria echipă de lucru distinctă și dedicată pentru a coordona implementarea la nivelul instituțiilor administrației publice și pentru a se asigura că fiecare prioritate de reformă primește resursele necesare. Ele ar urma să funcționeze în sinergie cu structurile similare responsabile de realizarea celorlalte două priorități principale în materie de MRU, și anume introducerea cadrului de competențe și a concursului național. Echipele de lucru ar trebui să se regăsească sub o conducere comună în cadrul ANFP, pentru a se asigura că planurile lor de lucru sunt conectate în mod coerent, iar activitatea lor ar trebui să fie sprijinită prin cunoștințe metodologice și tematice în materie de MRU de *centre de expertiză* integrate în ANFP, care ar urma să acționeze ca *think-tank*-uri pentru reformă. Activitatea anterioară desfășurată în temeiul RAS MRU recomandă o structură organizațională adecvată scopului pentru rolurile avute în vedere pentru ANFP în calitate de coordonator al reformei în materie de management al performanței (a se vedea Figura 2 de mai jos), în timp ce un proiect de asistență tehnică²⁷ în curs de desfășurare își propune să operaționalizeze o nouă structură organizațională și să dezvolte capacitatea internă a ANFP de a-și asuma un astfel de rol, așa cum va fi definit formal în cadrul legislativ aplicabil.

Figura 2. Structura organizațională propusă pentru ANFP pentru implementarea calendarului reformei în materie de MRU²⁸

Direcția „Coordonarea reformelor”
<p>Această direcție ar urma să acționeze ca un grup de lucru pentru implementarea celor mai importante reforme în materie de MRU. Principalele sale funcții ar trebui să conștie în:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea echipelor tehnice însărcinate cu implementarea reformelor • Colaborarea regulată cu ministerele de resort și cu alte părți interesate implicate în implementare • Monitorizarea progreselor pe baza indicatorilor • Pregătirea periodică a analizelor, rapoartelor, notelor pentru factorii de decizie cu privire la stadiul implementării reformelor <p>Grupul de lucru va fi format din manageri tehnici și experți din compartimentele descrise mai jos și va raporta direct conducerii ANFP.</p>

²⁷ Consolidarea capacității administrative a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, 20R004.

²⁸ Structura organizațională propusă reprezintă un model recomandat pentru ANFP prin care să își operaționalizeze rolul de coordonare a implementării diverselor componente ale reformei MRU, așa cum a fost definit în livrabilele relevante dezvoltate în cadrul MRU RAS. Prin urmare, modele diferite de structuri organizaționale trebuie luate în considerare, în funcție de rolul formal atribuit ANFP, precum și de conținutul și direcția de reformă MRU asumate oficial. La momentul scrierii acestui document, o hotărâre de guvern privind structura organizațională a ANFP este în proces de avizare, care propune a structură organizațională diferită de cea descrisă în Figura 2, dat fiind faptul că recomandările dezvoltate sub MRU RAS au fost preluate în măsuri diferite.

În îndeplinirea rolului său, acest grup va trebui să colaboreze cu toate ministerele de resort și cu instituțiile centrale și să interacționeze periodic cu factorii decizionali strategici, inclusiv la nivel politic.

Compartimentul „Cadrul de competențe”	Compartimentul „Recrutare”	Compartimentul „Managementul performanței”	Compartimentul „Comunicare și promovare”
<p>Deși cu responsabilități clare și distincte fiecare, cele patru compartimente ar urma să fie interconectate, necesitând o colaborare puternică și un schimb regulat de informații. De exemplu, compartimentul responsabil cu recrutarea ar urma să pregătească planul de recrutare, dar informațiile și sprijinul pentru planificarea forței de muncă ar trebui să fie extrase din activitatea desfășurată de compartimentul însărcinat cu implementarea cadrului de competențe.</p>			
<p>Acest compartiment ar urma să coordoneze și sprijine implementarea cadrului de competențe generale și specifice pentru întreaga administrație publică. Principalele sarcini ar consta în:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea rețelei de analiști ai posturilor în cadrul instituțiilor publice • Coordonarea grupurilor de lucru însărcinate cu elaborarea cadrului de competențe generale și specifice în cadrul instituțiilor și actualizarea fișelor de post • Monitorizarea implementării și luarea de măsuri de adaptare 	<p>Acest compartiment ar urma (i) să pregătească și să organizeze concursul național, (ii) să dezvolte conținutul centrului de evaluare (tip de teste; instrumente de evaluare pentru diferite tipuri de competențe; organizarea de cursuri de formare pentru lista de membri ai comisiilor de selecție etc.)</p>	<p>Acest compartiment ar urma să ofere suport tehnic organizațiilor cu privire la noul sistem de management al performanței.</p>	<p>Acest compartiment ar urma să promoveze măsurile de reformă și să comunice în mod regulat cu toate părțile interesate.</p> <p>Principalele sarcini ale acestui compartiment ar consta în:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizarea de sesiuni de conștientizare și a altor tipuri de evenimente publice • Elaborarea și dezvoltarea materialelor de conștientizare și informare • Pregătirea comunicatelor și anunțurilor • Diseminarea informațiilor prin toate platformele de comunicare

<ul style="list-style-type: none"> • Instruirea specialiștilor și a analiștilor de posturi în elaborarea și implementarea cadrului de competențe la nivelul instituției 			
--	--	--	--

Sursă: Adaptare după Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020

10. O altă schimbare care va fi necesară pentru ca ANFP să își joace rolul-cheie în noua reformă în materie de management al performanței constă în consolidarea relației sale cu departamentele de resurse umane din instituțiile administrației publice. Consolidarea legăturilor cu alte instituții publice va permite ANFP să introducă și să integreze în mod eficient prioritățile de reformă propuse. În prezent, relația dintre ANFP și departamentele de RU din administrația publică centrală se limitează la schimbul bidirecțional de informații.²⁹ ANFP are nevoie de o relație mai strânsă cu departamentele de RU pentru a le ajuta pe acestea din urmă să devină potențiali agenți ai schimbării în materie de MRU la nivelul organizațiilor lor respective. În acest scop, instituțiile publice (în special ordonatorii principali de credite) trebuie să își oficializeze statutul de parteneri operaționali ai ANFP în implementarea reformei prin înființarea unor echipe de lucru formate din personal RU cu experiență, la nivelul propriului departament de RU, pentru programul de reformă în materie de MRU. Astfel de echipe ar trebui înființate formal, ca grupuri de lucru cu regulament intern, prin ordin al conducătorului instituției respective. Totodată, obiective individuale de performanță, legate de această activitate, ar trebui să li se atribuie membrilor acestor echipe. Astfel, membrii echipelor vor fi împuterniciți și încurajați să considere această activitate drept o sarcină principală de serviciu și să aloce timp corespunzător îndeplinirii ei. Aceste echipe de lucru ar urma să reprezinte principalele puncte de legătură în ceea ce privește orientările metodologice, tehnice și operaționale pentru reforma în materie de MRU pentru instituție și agențiile subordonate acesteia.³⁰ În plus, aceste echipe de lucru ar urma să ofere ANFP feedback din perspectiva instituției cu privire la modul cel mai bun de

²⁹ Rezultatul 2, Livrabilul 2.4 „Analiza capacității departamentelor de RU de a implementa reformele propuse”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2021.

³⁰ A se vedea Rezultatul 2, Livrabilul 2.4 „Analiza capacității departamentelor de RU de a implementa reformele propuse”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2021, pentru o listă completă a rolurilor și responsabilităților propuse pentru o astfel de echipă de lucru.

adaptare și susținere a procesului de implementare. Se preconizează că astfel de echipe de lucru în materie de resurse umane vor fi înființate pentru introducerea cadrului de competențe și a concursului național și, ca atare, ar trebui să fie deja operaționale înainte de introducerea noului sistem de management al performanței.

2.2 Capacitatea de operaționalizare a sistemului propus de management al performanței

11. Pentru a implementa și utiliza în mod eficient sistemul de management al performanței avut în vedere este nevoie de consolidarea unei capacități adecvate a principalelor părți interesate. Noul sistem de management al performanței este așteptat să aducă un nou mod de lucru pentru funcționarii publici din administrația publică din România. Prin urmare, coordonatorii operaționali ai implementării, cum ar fi ANFP și departamentele de RU, trebuie să fie în măsură să ofere orientări tehnice utilizatorilor finali cu privire la modul de utilizare eficientă a sistemului de management al performanței. Acest lucru necesită o combinație de expertiză în domeniul managementului performanței și o cunoaștere detaliată a proceselor, regulilor și reglementărilor juridice aplicabile managementului performanței. În plus, complexitatea inițiativei de reformă ar necesita competențe de management de proiect la nivelul tuturor coordonatorilor operaționali, în special la nivelul ANFP.

12. ANFP trebuie să se asigure că echipa de lucru responsabilă de reforma în materie de management al performanței are resursele necesare și este bine instruită. Atribuirea de responsabilități clare, individuale și obligatorii personalului ANFP din echipele de lucru dedicate reformei ar urma să alinieze acțiunile și comportamentele acestora la agenda reformei. În același timp, conducerea ANFP trebuie să se asigure că personalul însărcinat cu aceste responsabilități are capacitatea necesară de a le îndeplini, fie prin formare, fie prin compensarea lacunelor interne în materie de competențe cu expertiză externă. Toate echipele de lucru ale ANFP responsabile de reforma în materie de MRU trebuie să aibă competențe în analiza datelor, managementul proiectelor și programelor, precum și de monitorizare și evaluare, într-o măsură care depinde de rolul fiecărui membru în procesul de implementare.³¹ S-a constatat că aceste competențe contribuie în mod semnificativ la succesul oricărui efort de reformă în sectorul public.³² În plus, echipa de lucru a ANFP responsabilă cu reforma în materie de management al performanței ar necesita o formare specifică cu privire la bunele practici în materie de management al performanței și la modul în care caracteristicile sistemului de management al performanței propus ar putea favoriza astfel de practici. Această formare ar putea fi dezvoltată și furnizată în parteneriat cu INA. Programul de formare ar putea fi împărțit în următoarele

³¹ A se vedea, de asemenea, Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

³² McKinsey Center for Government (2019) „Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations”, disponibil la <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>.

module³³, având ca scop dezvoltarea competențelor necesare pentru un management eficient al performanței, astfel cum sunt definite în cadrul de competențe generale pentru funcția publică:³⁴

- Dezvoltarea angajaților și managementul performanței
- Definirea performanței individuale și a echipei
- Parteneriat pentru performanță
- Dezvoltarea competențelor personalului necesare pentru performanță
- Elaborarea unui plan de dezvoltare a competențelor
- Furnizarea de feedback și evaluarea performanței personalului
- Evaluarea performanței și a competențelor personalului
- Calibrarea evaluărilor performanței și mediere în cazul unor opinii contradictorii
- Motivarea personalului spre performanță
- Rezolvarea problemei performanțelor slabe ale personalului

13. Ulterior, ANFP ar trebui să dezvolte capacitatea de a realiza un management eficient al performanței în cadrul echipelor de lucru din cadrul departamentelor de RU din instituțiile administrației publice (în special ordonatori principali de credite). Consolidarea expertizei interne în domeniul managementului performanței încă de la începutul procesului de implementare a reformei ar permite ANFP să ofere asistență tehnică concretă echipelor de lucru din cadrul departamentelor de RU din întreaga administrație publică. Aceste echipe de lucru din departamentele de RU, la rândul lor, ar urma să fie, în cele din urmă, responsabile pentru introducerea noului sistem de management al performanței în instituțiile lor respective. Totuși, ele ar avea nevoie și de cunoștințe specializate de management eficient al performanței, similar cu ceea ce echipa de lucru desemnată de ANFP ar dobândi prin instruirea descrisă mai sus. În acest scop, după ce a participat la instruirea necesară, echipa de lucru a ANFP ar trebui să înceapă să depună eforturi pentru a dezvolta capacitatea relevantă la nivelul departamentelor de RU. Aceste activități de dezvoltare a capacității ar trebui să includă inițial toți ordonatorii principali de credite din administrația publică centrală, având în vedere că departamentele de resurse umane din aceste instituții sunt responsabile de furnizarea de orientări metodologice și de sprijin operațional și de coordonare departamentelor de RU din agențiile subordonate (de exemplu, ordonatorii secundari și terțiari de credite).³⁵

14. Vor fi necesare resurse suplimentare pentru implementarea reformei, iar Guvernul României ar putea lua în considerare majorarea pachetului financiar pentru programul de dezvoltare a capacităților. Având în vedere rolul său principal în implementarea reformei în materie de MRU, ANFP ar trebui să fie responsabilă de identificarea și livrarea și, implicit, identificarea surselor adecvate de

³³ Anexa 5.2 prezintă o propunere detaliată de mandat pentru o programă de formare în domeniul managementului performanței.

³⁴ Conform Rezultatului 2, Livrabilul 2.2 „Ghiduri și proceduri în materie de MRU”, elaborat în temeiul RAS MRU.

³⁵ A se vedea Rezultatul 2, Livrabilul 2.4 „Analiza capacității departamentelor de resurse umane de a pune în aplicare reformele propuse”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2021. Acest livrabil propune și un model de integrare verticală pentru departamentele de RU pentru implementarea reformei în materie de MRU în mod coerent și eficient în cadrul lanțului lor bugetar ierarhic respectiv.

finanțare pentru programul de formare în materie de management eficient al performanței pentru echipa de lucru desemnată de ANFP și pentru echipele de lucru din departamentele de RU ale ordonatorilor principali de credite. Rolul principal al ANFP în această inițiativă ar trebui formalizat în viitoarea strategie pentru funcția publică și/sau pentru administrația publică. Extinderea unui astfel de program de formare la administrația publică extinsă ar necesita mai degrabă o alocare bugetară susținută, decât o inițiativă punctuală. Ca atare, formarea în materie de management eficient al performanței ar trebui integrată în viitoarea strategie de formare pentru administrația publică, iar responsabilitatea principală de a o furniza administrației publice mai largi ar putea fi atribuită INA, în cadrul mandatului său de implementare a priorităților de formare ale Guvernului pentru administrația publică. Pe termen scurt și mediu, INA ar trebui să transforme această inițiativă de formare într-o ofertă permanentă de cursuri și să preia responsabilitatea de a susține programul de formare în valurile ulterioare de instituții ale administrației publice și unei game mai largi de personal, asigurând astfel sustenabilitatea financiară și logistică a acestuia pe termen lung.

2.3 Comunicarea reformei

15. Pentru a facilita și a asigura sustenabilitatea reformelor propuse, va fi necesar un efort amplu de implicare a părților interesate și o strategie de comunicare în fiecare etapă a procesului. Modificările propuse la nivelul cadrului de management al performanței, precum și în alte domenii prioritare aferente MRU, vor necesita un nou mod de lucru și o schimbare a comportamentelor și practicilor în administrația publică din România. Vor fi necesare o comunicare eficace și implicarea părților interesate pentru a asigura o bună înțelegere a noului mod de lucru și pentru a evita rezistența. ANFP ar trebui să conducă pregătirea și să coordoneze implementarea unei strategii de comunicare pentru reforma în materie de management al performanței (ca parte a reformei mai ample în materie de MRU). O astfel de strategie ar trebui să aibă obiective clare personalizate pentru diferitele etape ale procesului de reformă, și anume pregătirea, implementarea și, după implementarea cadrului de management al performanței, integrarea instituțională. Fiecare obiectiv al strategiei de comunicare ar trebuie să presupună un plan de comunicare diferit, care să detalieze activitățile specifice de comunicare care trebuie desfășurate, împreună cu termenele de execuție, responsabilitățile și implicațiile bugetare preconizate corespunzătoare. Strategia de comunicare, împreună cu planurile de comunicare corespunzătoare, ar trebui să fie elaborate și aprobate înainte de consultările inițiale cu părțile interesate cu privire la sistemul de management al performanței propus, pentru a permite ANFP să aibă o comunicare coerentă de-a lungul întregului proces de reformă.

16. Toate activitățile de comunicare trebuie să se bazeze pe o cartografiere a părților interesate, care să identifice principalii actori implicați în procesul de reformă a managementului performanței.³⁶ Acest lucru ar permite ANFP să își concentreze activitățile de comunicare asupra actorilor esențiali

³⁶ Cabañero-Verzosa, Cecilia și Garcia, Helen R. (2009) „Building Commitment to Reform through Strategic Communication- The Five Key Decisions” (Stimularea angajamentului prin comunicare strategică – cele cinci decizii principale – n.tr.), World Bank Group.

pentru succesul reformei, mai degrabă decât să își risipească resursele limitate fără a face vreo diferență unui număr mare de actori care au un rol marginal în reformă sau care nu pot fi influențați să sprijine reforma. În acest scop, ANFP ar trebui să acorde prioritate activităților de comunicare pe baza modului în care fiecare dintre actorii/categoriile de actori esențiali identificați (i) sunt afectați de reformă, (ii) au capacitatea de a influența reforma; și (iii) pot contesta reforma. Acești factori ar putea fi estimați prin aplicarea următoarelor criterii:³⁷

- **Impact** – este de așteptat ca actorii să fie puternic afectați de reformă dacă, printre altele, li se atribuie noi responsabilități sau dacă responsabilitățile lor actuale se schimbă în ceea ce privește volumul de muncă, conținutul sau așteptările în materie de performanță; necesită actualizarea competențelor; și/sau trebuie să includă în activitatea lor zilnică noi proceduri și practici.
- **Capacitatea de a influența** – este de așteptat ca actorii să aibă o influență foarte mare dacă, printre altele, ei sau organizația (organizațiile) pe care o (le) reprezintă sunt direct implicați în procesul de reformă a managementului performanței și au prerogative decizionale și/sau responsabilitățile lor profesionale contribuie sau modelează procesul de reformă (de exemplu, furnizarea de analize, validarea bugetelor, punerea în aplicare a activităților etc.).
- **Nivelul de rezistență** – este direct legat de impactul sau de percepția impactului pe care se preconizează că reforma îl va avea asupra actorilor/categoriilor de actori specifici. Nivelul de opoziție poate varia de la o rezistență scăzută/inexistentă, ceea ce ar necesita eforturi de comunicare suplimentare minime sau inexistente, până la o opoziție ridicată, care ar putea fi extrem de dificil de redus în scopul reformei, deoarece este ancorată în credințe și valori interne adânc înrădăcinate și ar necesita eforturi de comunicare specifice menite să crească gradul de conștientizare și să reducă opoziția.

17. O distincție clară între actori ar putea fi obținută printr-un exercițiu de cartografiere a părților interesate. Cartografierea ar urma să identifice toți actorii relevanți cu rol în reforma în materie de management al performanței și să îi clasifice după un punctaj ridicat, mediu sau scăzut pentru fiecare dintre cei trei factori prezentați mai sus. Exercițiul de cartografiere ar putea lua în considerare următoarele categorii de părți interesate:

- Instituții ale administrației publice, subdivizate în
 - Șefi de instituții
 - Șefi de departament/înalți funcționari publici
 - Personal de execuție
 - Departamente de RU
- Federația Națională a Sindicatelor din Administrația Publică

³⁷ Ibidem.

- Parlamentul (Comisia pentru administrație publică și amenajarea teritoriului din Camera Deputaților)
- Comisia Europeană (în special Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune și Direcția Generală Sprijin pentru Reforme Structurale)
- Mediul academic și grupurile de reflecție
- Societatea civilă
- Sectorul privat
- Cetățenii
- Mass-media și formatorii de opinie

18. Strategia de comunicare privind reforma managementului performanței ar trebui să definească în mod clar schimbarea comportamentală așteptată din partea/solicitată fiecărei părți interesate esențiale pentru succesul fiecărei etape a reformei.³⁸ În acest scop, ANFP ar trebui să stabilească încă de la începutul reformei (i) gradul în care fiecare parte interesată esențială trebuie să fie implicată în proces și (ii) gradul în care fiecare parte interesată esențială este implicată în prezent în proces. Aceste grade de implicare ale părților interesate identificate pot varia între a nu cunoaște, a cunoaște, a înțelege modificările propuse, a adopta modificările propuse și a susține/asuma modificările propuse.³⁹ Pe baza acestei analize a discrepanțelor, ANFP ar trebui să își conceapă planurile de comunicare cu scopul final de a schimba comportamentele prezente în comportamente așteptate în rândul părților interesate esențiale.

19. Campania de comunicare privind reforma managementului performanței ar trebui să înceapă cât mai curând posibil în procesul de reformă. Campania ar trebui să se concentreze pe consultarea și informarea părților interesate cu privire la modificările propuse ale cadrului de management al performanței, precum și pe răspunsul la preocupările acestora. Consultarea și informarea părților interesate la începutul procesului de reformă sunt esențiale pentru implementarea cu succes și adoptarea ulterioară a noului sistem de management al performanței în întreaga administrație publică.⁴⁰ Această campanie de comunicare ar trebui să se desfășoare pe mai multe niveluri și ar trebui să fie detaliată în planurile de comunicare referitoare la diferitele etape ale reformei managementului performanței. În primul rând, atunci când elaborează propunerile de politici pentru noul sistem de management al performanței, ANFP trebuie să consulte părțile interesate principale, cum ar fi utilizatorii sistemului de management al performanței, pentru a asigura luarea în considerare a contribuțiilor lor în varianta finală a propunerilor de politici și răspunsul la posibilele preocupări care pot să apară.⁴¹ Ulterior, pe parcursul etapelor pregătitoare și de implementare a reformei, ANFP trebuie să se asigure că toate părțile interesate identificate prin cartografierea părților interesate sunt conștiente de modificările propuse ale sistemului de management al performanței, de necesitatea

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Aguinis, H. (2013) „Performance Management”, Edinburgh Business School; și Armstrong, M. (2006) „Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines”, Kogan Page.

⁴¹ Sesiuni de consultare a părților interesate sunt planificate să se desfășoare ca parte a RAS MRU.

modificărilor și de beneficiile preconizate. În paralel, ANFP trebuie să colaboreze cu echipe de lucru din cadrul departamentelor de RU din administrația publică pentru a le permite să extindă campania de comunicare în cadrul instituției respective, în special cu sprijinul conducerii instituției. Comunicarea eficientă a obiectivelor de reformă către personal, de către managerii de nivel înalt, poate fi un factor determinant pentru succesul transformărilor la scară largă din sectorul public.⁴² Activitățile de comunicare ar trebui repetate în diferite etape ale procesului de reformă, ar trebui actualizate și ajustate pe baza informațiilor nou-colectate (de exemplu, prin intervenții-pilot) și ar trebui să se concentreze asupra următoarelor subiecte:

- Ce înseamnă managementul performanței în administrația publică ca și concept.
- De ce este nevoie să se schimbe sistemul actual de management al performanței.
- Cum se așteaptă să funcționeze noul sistem de management al performanței.
- Responsabilitățile și beneficiile la care ar trebui să se aștepte personalul și managerii.
- Modul în care noul sistem de management al performanței va anunța alte procese în materie de MRU, cum ar fi cele legate de evoluția carierei, remunerație și beneficii, precum și învățare și dezvoltare.

Aceste puncte sunt abordate în detaliu în Livrabilul 5.1 și Livrabilul 5.3 aferente RAS MRU. În plus, modulele de e-learning privind sistemul de management al performanței propus, livrate în temeiul RAS MRU (Livrabilul 5.5), oferă o gamă largă de informații referitoare la punctele de mai sus pentru utilizatorii finali ai sistemului.

⁴² A se vedea Keller, Scott și Schaninger, Bill (2019) „Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change”, Wiley și McKinsey Center for Government (2019) „Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations”, disponibil la <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>

3. Implementarea sistemului de management al performanței propus

3.1 Elemente de sprijin pentru implementarea eficientă a sistemului de management al performanței

20. Instituțiile administrației publice trebuie să se asigure că mediul lor organizațional intern este pregătit pentru introducerea, adoptarea și utilizarea cu succes a sistemului de management al performanței propus. În primul rând, având în vedere interdependența dintre sistemul de management al performanței propus și cadrul de competențe propus pentru funcția publică,⁴³ instituțiile publice din administrația publică centrală trebuie să finalizeze implementarea competențelor generale, specifice și funcționale înainte de introducerea noului sistem. În al doilea rând, responsabilități și roluri clare legate de introducerea și operaționalizarea sistemului de management al performanței la nivelul instituției trebuie definite în mod explicit și formal pentru funcționarii publici de nivel înalt, care ar trebui să coordoneze eforturile de consolidare a capacităților organizaționale, precum și pentru personalul relevant al departamentelor de resurse umane. În al treilea rând, pentru a consolida angajamentul managerilor față de succesul pe termen lung al modificărilor propuse în sistemul de management al performanței, instituțiile ar trebui să limiteze drastic utilizarea numirilor temporare în funcții de conducere, în special în funcțiile din categoria înalților funcționari publici. În plus, departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor ar trebui să desfășoare, la nivel intern, activitățile de comunicare definite prin planul de comunicare corespunzător acestei etape, astfel cum a fost elaborat de ANFP. Aceste puncte de acțiune ar trebui să fie finalizate până la intrarea în vigoare a sistemului de management al performanței propus (sau, pentru instituțiile-pilot, înainte de începerea intervențiilor-pilot). Fiecare dintre acești factori este discutat în detaliu mai jos.

21. Instituțiile publice trebuie să implementeze integral cadrul de competențe generale, împreună cu competențele specifice și funcționale, înainte de introducerea noului sistem de management al performanței. Într-adevăr, eficacitatea sistemelor de management al performanței este determinată de cât de bine sunt definite posturile evaluate în ceea ce privește rezultatele și comportamentele așteptate.⁴⁴ În plus, competențele sunt parte integrantă a sistemului de management al performanței propus, care ar urma să fie utilizat pentru a evalua performanța personalului în ceea ce privește „ce” rezultate au fost obținute, precum și „cum” au fost obținute rezultatele respective. În acest scop, instituțiile trebuie să finalizeze introducerea cadrului de competențe, care include elaborarea unui inventar al locurilor de muncă la nivelul instituției, efectuarea unui exercițiu de analiză a posturilor, gruparea posturilor în familii ocupaționale și domenii funcționale, definirea fișelor de post generice și

⁴³ A se vedea Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

⁴⁴ Smither, J. (2009) „The professional practice series. Performance management: Putting research into action” (Seria de practici profesionale. Managementul performanței: Punerea cercetării în practică – n. tr.), San Francisco, CA, SUA: Jossey-Bass, p. 46.

specifice, definirea competențelor funcționale și specifice și primirea avizelor finale din partea ANFP.⁴⁵ Acest proces ar permite, de asemenea, o mai bună definire a rolurilor și responsabilităților managerilor ce țin de managementul performanței personalului și, ulterior, o mai bună asumare a responsabilității în ceea ce privește performanța managerială.

22. Înalții funcționari publici și personalului selectat al departamentelor de resurse umane ar trebui să li se atribuie responsabilități explicite, formale și individuale în ceea ce privește implementarea eficientă a sistemului de management al performanței propus. Acest lucru ar contribui la îmbunătățirea credibilității reformei și la recompense pentru rezultatele obținute. În primul rând, întrucât sistemul de management al performanței propus (și alte reforme în materie de MRU) reprezintă o prioritate guvernamentală, obiectivele sale ar trebui transpuse în strategiile și planurile de dezvoltare ale fiecărei instituții publice (de exemplu, în planurile strategice instituționale). Întrucât secretarii generali (SG) și adjuncții acestora au sarcina de a asigura buna funcționare la nivel organizațional a politicilor instituției pentru a îndeplini prioritățile guvernului,⁴⁶ obiectivele sistemului de management al performanței ar trebui să se reflecte în obiectivele individuale de performanță ale SG. Aceste obiective ar urma să fie incluse în evaluarea anuală a secretarilor generali, având în vedere rolul lor central în asigurarea succesului reformei. În conformitate cu cadrul propus de management al performanței pentru înalții funcționari publici,⁴⁷ Secretarul general al Guvernului (SGG) ar urma să fie împuternicit să tragă la răspundere secretarii generali pentru performanțele lor în îndeplinirea acestor obiective strategice la nivelul instituțiilor lor. În al doilea rând, în cadrul instituțiilor, reprezentanții departamentelor de resurse umane implicați direct în inițiativele de reformă (adică echipele de lucru dedicate reformei), inclusiv șeful departamentului de RU, joacă, de asemenea, un rol esențial în implementarea sistemului de management al performanței propus. Prin urmare, răspunderea aferentă rolului lor în reformă ar trebui, de asemenea, formalizată în obiectivele lor anuale, dar cu precizarea că îndeplinirea cu succes a obiectivelor depinde de implicarea și sprijinul conducerii instituției în acest proces.

23. Operaționalizarea și sustenabilitatea sistemului de management al performanței propus necesită stabilitate la nivelul pozițiilor de conducere din cadrul instituțiilor publice. Experiența internațională arată că introducerea și implementarea reformelor organizaționale necesită timp și un management consecvent al schimbării. De exemplu, în administrația federală americană, s-a constatat că implementarea integrală a inițiativelor de reformă a durat, în medie, între cinci și șapte ani și a presupus eforturi continue în materie de management al schimbării și sprijin din partea managerilor

⁴⁵ Procesul de implementare a cadrului de competențe în funcția publică, împreună cu rolul și responsabilitățile ANFP, se aplică numai cu condiția unor modificări corespunzătoare ale cadrului legal al funcției publice. Modelul propus este detaliat în Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

⁴⁶ A se vedea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, art. 61.

⁴⁷ A se vedea Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

de nivel superior.⁴⁸ Ca atare, un management de nivel superior stabil în interiorul organizațiilor, care încurajează o concentrare mai mare pe termen lung pe obiectivele instituționale, este esențial pentru realizarea schimbărilor structurale în organizație. Având în vedere acest lucru, procentul ridicat de numiri temporare în funcții publice de înalt funcționari publici și în funcții de conducere de nivel superior (directori generali, directori și adjuncți ai acestora) în administrația publică din România,⁴⁹ care sunt adesea numiri pe termen scurt, nu favorizează realizarea și integrarea eficientă a schimbărilor structurale în administrația publică. Astfel de numiri temporare ar trebui să fie din ce în ce mai limitate prin utilizarea planificării strategice a forței de muncă, ca parte a modelului propus pentru concursul național, care vizează stabilirea unui plafon pentru numirile temporare.⁵⁰ În plus, criteriile de eligibilitate mai stricte pentru numirile temporare în funcții publice de înalt funcționar public și în funcții de conducere de nivel superior ar trebui introduse în cadrul de reglementare aplicabil, prin măsuri precum permiterea promovărilor temporare numai într-o poziție imediat superioară ierarhic, condiționată de rezultatele obținute și de competențele demonstrate, confirmate prin evaluări anuale succesive ale performanței.⁵¹

3.2 Caracteristicile pilotate ale modelului de management al performanței

24. O serie de caracteristici esențiale ale modelului de management al performanței ar trebui pilotate într-un număr limitat de instituții publice înainte de intrarea sa legală în vigoare. Principiile, procesul și domeniul de aplicare al managementului performanței pentru funcționarii publici ce ocupă funcții generale și specifice în administrația publică din România sunt definite de legislația primară și se aplică uniform în întreaga administrație publică.⁵² În consecință, sistemele de management al performanței nu pot fi pilotate în întregime în anumite instituții publice înainte de a intra în vigoare în mod oficial. Cu toate acestea, caracteristicile și/sau instrumentele esențiale ale modelului propus ar putea fi pilotate, cu condiția ca acestea să nu conducă, în mod direct, la modificări ale statutului funcționarilor publici cărora li se aplică. Ca atare, un anumit număr de caracteristici ale cadrului de management al performanței ar putea fi pilotate în perioada de tranziție după ce cadrul de management al performanței a fost aprobat din punct de vedere juridic și înainte de data desemnată pentru intrarea sa în vigoare. Indiferent de ce elemente din model sunt pilotate, această abordare ar trebui să ofere o serie de beneficii în ceea ce privește managementul performanței:

⁴⁸ Biroul SUA pentru Responsabilitate Guvernamentală (2003) „Results-Oriented Cultures: Implementation Steps to Assist Mergers and Organizational Transformations” (Culturi orientate spre rezultate: pași în implementare pentru a sprijini fuziunile și transformările la nivel organizațional – n.tr.), disponibil la <https://www.gao.gov/products/gao-03-669>

⁴⁹ A se vedea Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020, și Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Analiză de referință privind cadrul național pentru MRU și instituționalizarea acestuia”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2019.

⁵⁰ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Astfel cum se prevede în OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

- i. Din perspectiva coordonării interinstituționale, acest lucru ar garanta faptul că echipele de implementare a reformei din cadrul ANFP pot aloca resurse adecvate pentru a oferi asistență individualizată, concretă instituțiilor-pilot pentru operaționalizarea acestor instrumente în mediile lor organizaționale specifice. De asemenea, acest lucru ar permite ANFP să își calibreze abordarea în scopul colaborării cu organizațiile pilot în ceea ce privește reforma în materie de management al performanței înainte de introducerea sa la scară largă.
- ii. Din punct de vedere tehnic, aceasta ar permite ANFP să colaboreze cu organizațiile-pilot pentru a evalua intervențiile în vederea identificării punctelor slabe ale implementării și utilizării acestor instrumente, precum și a practicilor optime pentru depășirea acestor probleme. ANFP ar trebui să fie în măsură să integreze lecțiile învățate în variantele ulterioare ale intervențiilor, pentru a se asigura că implementarea reformei nu își pierde avântul și credibilitatea în rândul utilizatorilor din cauza unor probleme tehnice.
- iii. Din perspectiva managementului schimbării, proiectul-pilot ar urma să evidențieze angajamentul factorilor de decizie față de reformă și ar putea îmbunătăți credibilitatea în rândul utilizatorilor finali cu privire la punerea în aplicare a modificărilor propuse ale sistemului de management al performanței. În plus, în funcție de modul în care sunt realizate și de percepțiile transmise de părțile interesate, intervențiile-pilot ar putea deveni câștiguri rapide pentru procesul de reformă și ar putea consolida implicarea factorilor de decizie, dar și a utilizatorilor finali, în direcția propusă de reformă.

25. Implementarea-pilot a anumitor caracteristici ale sistemului de management al performanței propus ar trebui mai întâi propusă instituțiilor selectate din cadrul viitoarei variante a structurii de guvernare pentru strategia de RAP. Aceste instituții ar trebui să fie cele responsabile de coordonarea și implementarea inițiativei de reformă în materie de management al performanței. În cadrul variantei precedente a structurii de guvernare relevante, respectiv grupul de lucru în domeniul RU din cadrul CNCISCAP, aceste instituții au inclus Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Secretariatul General al Guvernului, Autoritatea Națională pentru Calificări, Ministerul Educației, Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Ministerul Finanțelor. Având în vedere că aceste instituții au fost deja integrate în infrastructura de coordonare pusă la dispoziție de CNCISCAP și se așteaptă să fie incluse în instituția succesoare a acestuia, concluziile programului-pilotului pot fi colectate, analizate și puse în aplicare mai ușor de către acestea. O astfel de abordare ar trebui să ofere o oportunitate importantă acestor instituții de a dobândi experiență practică în operaționalizarea caracteristicilor preconizate ale sistemului de management al performanței, precum și de a obține o mai bună înțelegere a resurselor necesare. Comitetul director al structurii de guvernare ar trebui să aprobe în mod oficial inițiativele-pilot și ar trebui să desemneze ANFP ca principal partener de implementare pentru instituțiile-pilot selectate (a se vedea Anexa 5.1). În plus, comitetul director ar putea solicita acestor instituții să pună în aplicare elementele de sprijin menționate mai sus înainte de pilotarea instrumentelor propuse pentru managementul performanței, pentru a maximiza rezultatele potențiale ale intervențiilor propuse.

26. Calibrarea rezultatelor evaluării performanței, formarea managerilor în managementul performanței și încurajarea și facilitarea mobilității în scopul dezvoltării profesionale ar putea fi pilotate ca un pachet integrat în cadrul instituțiilor selectate din administrația publică. În primul rând, discuțiile legate de calibrare între manageri în ceea ce privește personalul care desfășoară tipuri similare de activități (sau care necesită competențe similare, de exemplu, manageri la același nivel ierarhic) ar putea îmbunătăți coerența și corectitudinea rezultatelor evaluării performanței prin stabilirea unui cadru comun de referință între manageri pentru fiecare calificativ de performanță. Acest lucru ar putea contribui la reducerea hiperinflației de calificative de înaltă performanță întâlnite în prezent în administrația publică din România, și la trecerea la calificative care să reflecte performanța reală. Pilotarea discuțiilor legate de calibrare ar necesita ca perioada de tranziție să se suprapună cu cel puțin un exercițiu de evaluare a performanței. În al doilea rând, asigurarea unei instruirii a managerilor în managementul eficient al performanței, în special a managerilor de prima linie (cum ar fi șefii de birouri și șefii de servicii), unde accentul a fost, în general, pus pe competențele tehnice, și prea puțin pe competențele manageriale, este esențială pentru îmbunătățirea relației manager-angajat și, în cele din urmă, pentru a genera un angajament față de sistemul de management al performanței.⁵³ În al treilea rând, mobilitatea personalului în cadrul și, mai important, între instituțiile din administrația publică ar putea fi îmbunătățită printr-un proces mai transparent și mai organizat. Mobilitatea poate sprijini dezvoltarea la locul de muncă a personalului și poate oferi oportunități de îmbunătățire profesională. Acestea sunt componentele esențiale ale unui sistem eficient de management al performanței, deoarece contribuie la stimularea implicării și capacităților personalului, cu toate că, în prezent, ele sunt limitate în administrația publică din România.⁵⁴ În plus, mobilitatea poate contribui la eliminarea structurilor izolate la nivel organizațional și la încurajarea colaborării între instituții prin consolidarea rețelelor formale și informale între angajați. Potențialele intervenții-pilot în fiecare dintre cele trei domenii sunt descrise în detaliu mai jos.

27. ANFP, împreună cu SGG, trebuie să inițieze faza-pilot prin comunicare țintită cu conducerea instituțiilor administrației publice (cum ar fi ordonatorii principali de credite). Aceste activități ar trebui să se desfășoare după ce conținutul și tipul intervențiilor-pilot sunt validate în cadrul structurii succesoare a CNCISCAP (a se vedea Anexa 5.1). Conținutul său ar trebui să se concentreze pe prezentarea avantajelor utilizării instrumentelor recomandate de management al performanței pentru organizație, precum și a sprijinului personalizat și concret pe care organizațiile-pilot ar urma să îl primească din partea ANFP pentru a implementa și operaționaliza propunerile de reformă. Aceste mesaje trebuie transmise în comun de către Secretarul general al Guvernului și președintele ANFP, prin scrisori oficiale, conducerii superioare a instituțiilor administrației publice, și trebuie urmate de sesiuni live de informare și de „întrebări și răspunsuri” cu echipa de implementare a reformei din cadrul ANFP. O astfel de comunicare ar trebui să prezinte, de asemenea, etapele procesului de pilotare, însoțite de o propunere de calendar.

⁵³ Pulakos, E.D., O'Leary R. S. (2011) „Why Is Performance Management Broken?” (De ce nu funcționează managementul performanței? – n.tr.), *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2011), p. 146-164.

⁵⁴ A se vedea Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

28. ANFP ar trebui să utilizeze inițiativele-pilot descrise mai jos pentru a genera date în vederea îmbunătățirii implementării și a utilizării ulterioare a sistemului de management al performanței.

La momentul desfășurării programelor-pilot, procesul și procedura specifice noului sistem de management al performanței trebuie să fie deja definite în detaliu de legislația primară, în urma unor consultări publice ample cu părțile interesate. Cu toate acestea, o evaluare a programelor-pilot ar putea oferi ANFP date cu privire la modul de îmbunătățire a implementării și utilizării ulterioare a sistemului. Aceste date ar putea include (i) acoperirea potențialelor lacune din orientările metodologice, (ii) adaptarea resurselor și structurilor organizaționale alocate la cerințele operaționale ale sistemului; și (iii) actualizarea fluxurilor proceselor, a mecanismelor de gestionare a informațiilor și a procedurilor operaționale. Datorită nivelului și tipului de detalii necesare pentru a genera acest tip de informații, ANFP ar trebui să colecteze informații prin instrumente de cercetare calitative, în special prin intermediul unor focus-grupuri cu managerii și personalul din funcții de execuție din ministerele-pilot. O astfel de cercetare nu ar trebui să urmărească să fie reprezentativă pentru toți participanții, ci ar trebui să vizeze mai degrabă să scoată la iveală și să discute diferitele puncte de vedere ale participanților legate de implementarea și utilizarea intervențiilor-pilot. În acest scop, discuțiile din cadrul focus-grupurilor ar trebui să se concentreze pe următoarele subiecte, pentru fiecare dintre intervențiile-pilot:

- i. Ce a funcționat bine și de ce?
- ii. Care au fost succesele obținute și provocările întâlnite în implementarea și utilizarea intervențiilor-pilot?
- iii. Ce oportunități nu au fost valorificate la maxim și de ce?
- iv. Ce s-ar putea îmbunătăți la implementarea și utilizarea intervențiilor-pilot (atât pe plan intern, cât și din punctul de vedere al relației cu ANFP)?

3.2.1 Domeniul-pilot propus: Calibrarea calificativelor de performanță

29. Discuțiile privind calibrarea oferă un cadru de referință în rândul managerilor pentru a ajunge la o evaluare corectă și consecventă a performanței personalului lor. Acest lucru se obține solicitând managerilor să dezvolte o abordare comună a modului în care performanța ar trebui să arate la diferite niveluri profesionale. Pe baza acestei abordări, în timpul discuțiilor legate de calibrare, managerii trebuie să justifice colegilor lor calificativele de performanță pe care le-au propus pentru personalul din subordine. Acest exercițiu este deosebit de relevant în cazul performanței evaluate ca fiind deasupra sau dedesubtul nivelului de performanță preconizat, pentru a garanta că recompensele și sancțiunile aferente se bazează pe fapte concrete. Scopul final al discuțiilor legate de calibrare este de a stimula managerii să evalueze în mod realist performanța personalului, ceea ce ar trebui să se reflecte într-o distribuție mai uniformă a calificativelor de performanță în întreaga organizație.

30. Calibrarea este un exercițiu consumator de resurse, care va necesita mai multe cicluri pentru a contribui în mod eficient la procesul de management al performanței. Pentru a asigura un echilibru

adecvat între profunzimea discuției privind performanța personalului și dedicarea unui timp suficient din partea evaluatorilor, la sesiunile de calibrare ar trebui să participe cel mult zece manageri evaluatori și acestea ar trebui să acopere cel mult douăzeci de angajați din subordinea lor. Este de așteptat ca fiecare sesiune de calibrare să dureze câteva ore, în special la primele cicluri, când managerii nu sunt încă familiarizați cu utilizarea instrumentului. Experiența practică arată că, pe parcursul mai multor cicluri, cu ajutorul unui facilitator (fie expertiză externă, fie reprezentanți instruiți în această privință din departamentele de RU), managerii dezvoltă un cadru comun de referință pentru evaluarea performanței, iar procesul devine mai eficient, dar și mai eficace.⁵⁵ Programa de formare în managementul performanței propusă managerilor (a se vedea Anexa 5.2) va contribui la simplificarea procesului de calibrare. În plus, Livrabilul 5.3 aferent RAS MRU oferă o procedură operațională detaliată pentru modul în care un astfel de instrument ar putea fi aplicat în administrația publică din România.⁵⁶

31. Instituțiile pilot ar trebui să acorde inițial prioritate calibrării calificativelor de performanță pentru pozițiile de conducere de nivel mediu pentru a maximiza impactul și rentabilitatea acestora.⁵⁷

Managerii de nivel mediu sunt un vector esențial de schimbare în cadrul organizațiilor și sunt agenții principali în îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Ca atare, instituțiile publice ar trebui să se concentreze în primul rând pe stabilirea cerințelor de calibrare pentru aceștia, pentru a încuraja discuțiile bazate pe fapte concrete cu privire la performanța lor. Implementarea cu succes a acestei măsuri la nivelul lor de vechime ar demonstra personalului, în mod deschis, și angajamentul conducerii de nivel superior a instituției față de reformă și, în sens mai larg, față de o cultură orientată spre performanță, crescând astfel disponibilitatea personalului de a participa la reformă. În plus, în cazul managerilor de nivel mediu, responsabilitățile și așteptările legate de performanță sunt similare pentru nivelul lor de vechime.⁵⁸ Ca atare, performanța lor individuală poate fi evaluată în mod sigur prin raportare la ceilalți. În cele din urmă, având în vedere că managerii de nivel mediu reprezintă un procent relativ mic din numărul total de angajați ai organizațiilor, limitarea inițială a calibrării în cazul acestora va facilita procesul din punct de vedere logistic, permițând instituțiilor să câștige experiență în utilizarea instrumentului înainte de a-l extinde la următorul nivel de vechime (de exemplu, șefii de birouri și șefii de servicii).

32. Instituțiile pilot ar trebui să se angajeze să piloteze calibrarea calificativelor prin introducerea oficială a acestora în politicile interne și prin pregătirea personalului în vederea utilizării acestora.

Pentru a sprijini utilizarea calibrării prin mijloace formale, instituțiile-pilot ar trebui mai întâi să o

⁵⁵ Pulakos, E.D., O'Leary R. S. (2011) „Why Is Performance Management Broken?”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2011), p. 146–164, și Bock, L. (2015) „Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead” (Reguli de lucru!: Date din interiorul Google care vor schimba modul în care trăiești și conduci – n.tr.), Twelve, Hachette Book Group, New York.

⁵⁶ Spre deosebire de procedura de calibrare descrisă în Livrabilul 5.3 elaborat în temeiul RAS MRU, în care managerii pot discuta calificativele provizorii cu personalul lor înainte de validarea acestora în cadrul discuției privind calibrarea, în faza de pilotare, managerii ar trebui să prezinte personalului lor numai calificativele finale, care rezultă din discuția privind calibrarea.

⁵⁷ Directori generali (adjuncți), directori (adjuncți) și echivalentul acestora.

⁵⁸ A se vedea Rezultatul 3 aferent RAS MRU.

integreze în procedurile și procesele organizaționale. În acest scop, coordonatorii instituțiilor-pilot ar trebui să emită ordine de ministru/ale președinților instituțiilor pentru a formaliza exercițiul de calibrare ca proces organizațional și pentru a introduce rolul, responsabilitățile și apartenența necesară ale comitetului de calibrare în regulamentul de organizare și funcționare (ROF) al instituției respective. Ulterior, departamentul de resurse umane al instituției în cauză ar trebui să elaboreze proceduri operaționale pentru exercițiul de calibrare, în colaborare cu ANFP, care ar trebui să asigure coerența procedurilor operaționale la nivelul instituțiilor-pilot.⁵⁹ Aceste etape ar trebui finalizate cu câteva luni înainte de etapa de evaluare a performanței, astfel cum se prevede în actualul cadru de management al performanței (în perioada 1 ianuarie - 31 martie a fiecărui an)⁶⁰, adică în timpul etapei de tranziție dintre aprobarea juridică și intrarea formală în vigoare a cadrului propus de management al performanței. În paralel, aceste modificări ar trebui comunicate în mod explicit angajaților pentru a se asigura că aceștia le înțeleg și sunt pregătiți pentru ele. Planul de comunicare ar trebui să abordeze următoarele aspecte: (i) care este procesul de calibrare; (ii) de ce este necesar în cadrul instituției; (iii) modul în care se va desfășura în cadrul instituției; (iv) modul în care personalul și managerii ar trebui să se pregătească pentru acesta; și (v) unde ar putea personalul și managerii găsi mai multe informații despre acesta.

3.2.2 Domeniul-pilot propus: Instruirea managerilor în managementul performanței

33. Managerii trebuie să înțeleagă în profunzime cele mai bune practici în materie de management al performanței personalului pentru a putea utiliza în mod eficient sistemul de management al performanței propus. Astfel cum se explică în Livrabilul 5.1 aferent RAS MRU, instruirea tuturor managerilor în evaluarea și managementul performanței personalului este esențială atât pentru eficacitatea oricărui sistem de management al performanței, dar și pentru adoptarea cu succes a acestuia în cadrul organizațiilor. Prin urmare, o astfel de instruire ar trebui să devină o cerință obligatorie pentru funcționarii publici care ocupă funcții de conducere. În plus, managerii de nivel superior din cadrul instituției (directori, directori generali și adjuncții acestora) și înalții funcționari publici, a căror principală responsabilitate este să se asigure că sistemul de management al performanței este integrat în practicile și cultura organizaționale, au nevoie de o formare suplimentară cu privire la dimensiunile strategice ale reformei. Un program de formare recomandat pentru aceste două categorii de personal, pe baza rezultatelor analizei efectuate în cadrul Livrabilului 5.1 aferent RAS MRU, este detaliat în Anexa 5.2. Totuși, pe termen scurt, impunerea unei astfel de cerințe de formare la nivelul administrației publice nu este fezabilă, având în vedere (i) resursele bugetare limitate și inconstante disponibile la nivelul instituțiilor pentru formare și (ii) lipsa unei infrastructuri consacrate pentru a furniza o formare la scară largă, asigurând în același timp standarde coerente și adecvate de calitate.

⁵⁹ O procedură operațională propusă pentru calibrare este prevăzută în Livrabilul 5.3. aferent RAS MRU.

⁶⁰ Conform OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

34. ANFP, în colaborare cu INA, ar putea dezvolta și furniza un program-pilot de formare pentru manageri în materie de management al performanței. În timp ce ANFP ar trebui să coordoneze implementarea reformei în materie de MRU în funcția publică, INA este însărcinat să asigure dezvoltarea competențelor manageriale în rândul funcționarilor publici care dețin funcții de conducere.⁶¹ Ca atare, sub conducerea și cu finanțarea ANFP, INA ar putea fi desemnată să dezvolte și să furnizeze un program-pilot de formare pentru manageri în materie de management al performanței, pe baza specificațiilor din Anexa 5.2. În această etapă-pilot, programul de formare ar putea fi oferit fără taxe de înscriere instituțiilor care pilotează modelul de management al performanței. Acest lucru ar oferi atât un stimulent suplimentar pentru instituții pentru a pune în aplicare celelalte intervenții-pilot din cadrul reformei, cât și, implicit, pentru a introduce măsurile interne care ar trebui să faciliteze o utilizare eficientă a sistemului de management al performanței. INA ar trebui să ofere această formare înainte de începerea ciclului de performanță (adică, să înceapă în luna noiembrie a anului „N” pentru ciclul de performanță din anul „N +1”). În plus, această formare aprofundată ar putea fi completată de un curs de perfecționare, care să fie furnizat fie de ANFP, fie de departamentul de RU din instituțiile respective.

3.2.3 Domeniul-pilot propus: Mobilitatea interinstituțională

35. Mobilitatea interinstituțională ar trebui aplicată ca instrument de management al performanței.

Pentru a încuraja utilizarea sa, mobilitatea trebuie să se bazeze pe echitate, transparență și previzibilitate, precum și pe armonizarea nevoilor de dezvoltare a personalului cu nevoile instituționale. În prezent, prevederile existente privind mobilitatea funcționarilor publici din administrația publică din România sunt rareori utilizate în scopul dezvoltării și îmbunătățirii profesionale. În schimb, mobilitatea este adesea percepută și, se pare, folosită de conducerea instituțiilor ca o formă de pedeapsă.⁶² Printre cauzele identificate care contribuie la aceste aspecte se numără (i) lipsa de transparență cu privire la oportunitățile disponibile pentru mobilitate, precum și cu privire la mecanismul de alocare în rândul personalului a unor astfel de oportunități, (ii) procese administrative greoaie și neclare, (iii) utilizarea discreționară și nefondată a dispozițiilor privind mobilitatea unilaterală de către instituții; și (iv) reticența managerilor de a trimite temporar subordonați pentru misiuni de mobilitate sau, dimpotrivă, de a găzdui temporar noi angajați, având în vedere riscul unor potențiale perturbări în activitatea departamentului respectiv. O parte a acestor aspecte ar putea fi rezolvate printr-un program de mobilitate structurat și ținut (de exemplu, pentru funcționarii publici de un anumit grad profesional), facilitat de ANFP, în calitate de agenție centrală responsabilă de MRU pentru funcționarii publici. Într-adevăr, deși obiectivul și concepția programelor de mobilitate diferă de la o administrație publică la alta, ele presupun totuși colaborarea între instituțiile participante, sub coordonarea operațională și metodologică a unei agenții centrale responsabile de MRU.⁶³ Totuși, mandatul actual al ANFP, precum și cadrul de reglementare în materie

⁶¹ Art. 458 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

⁶² A se vedea Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

⁶³ Ibidem.

de MRU existent în administrația publică centrală din România, nu permit o implicare directă a ANFP în procesul de mobilitate interinstituțională, ci mai degrabă îl limitează la un rol de sprijin în acest proces.

36. Printr-un astfel de program structurat de mobilitate, ANFP ar putea corela în mod transparent oferta de oportunități de mobilitate, din partea instituțiilor interesate, cu cererea de misiuni de mobilitate din partea personalului. Scopul final al programului în această etapă inițială ar fi ca ANFP să faciliteze mobilitatea interinstituțională în administrația publică centrală prin publicarea periodică a unei liste centralizate a oportunităților de mobilitate disponibile la nivelul instituțiilor. Aceste oportunități ar urma să fie clasificate în funcție de zona geografică și pentru un interval de timp predefinit și ar trebui să fie accesate în conformitate cu dispozițiile legale existente privind mobilitatea, astfel cum sunt definite în Codul administrativ. Pentru a elabora această listă, la fiecare șase luni⁶⁴, ANFP va solicita instituțiilor interesate informații relevante cu privire la pozițiile disponibile pentru misiunile de mobilitate pentru următoarea perioadă de șase luni. În plus, instituțiile ar trebui să fie în măsură să furnizeze periodic ANFP actualizări ale viitoarelor oportunități de mobilitate, care să fie incluse în baza de date centrală a oportunităților de mobilitate interinstituțională în timp real. Informațiile furnizate ar trebui să acopere cel puțin:

- Criteriile de eligibilitate (de exemplu, gradul profesional, experiența profesională, cerințele legate de studii și competențele specifice).
- Caracteristicile postului disponibil (de exemplu, locația, structura/departamentul, durata preconizată a misiunii, data preconizată de începere, tipul misiunii de mobilitate, procesul de selecție și calendarul, precum și o descriere a activităților/obiectivelor care trebuie atinse în timpul misiunii).
- Datele de contact ale managerului recrutor sau ale personalului desemnat să adreseze întrebări cu privire la postul disponibil.

Având în vedere faptul că actualul cadru de reglementare nu permite ca misiunile de mobilitate temporară să fie prezentate ca posturi vacante temporare împreună cu celelalte posturi vacante permanente pentru funcțiile publice pe pagina de recrutare a ANFP, lista de oportunități de mobilitate menționată mai sus ar trebui să fie găzduită pe o pagină distinctă pe site-ul ANFP și să fie promovată în întreaga administrație publică, prin intermediul departamentului de resurse umane al fiecărei instituții participante. Mai mult decât atât, conform mandatului său actual, în această etapă a procesului, ANFP ar putea acționa doar ca facilitator pentru a corela instituțiile interesate cu personalul. Totuși, pentru a eficientiza procesul, ANFP ar putea elabora un formular standardizat pe care funcționarii publici să îl utilizeze pentru a aplica pentru posturile disponibile pentru mobilitate. Un astfel de model ar trebui să fie formalizat ca recomandare metodologică obligatorie printr-un ordin al președintelui ANFP. Pe termen lung, acest exercițiu ar trebui să facă parte integrantă din ciclul de

⁶⁴ Care coincide cu durata maximă a unei mobilități, în condiții normale, conform Codului administrativ.

planificare a forței de muncă pentru administrația publică, care să fie monitorizat și coordonat de ANFP.⁶⁵

37. Prin intermediul proiectului-pilot, ANFP ar putea colecta informații cu privire la cererea reală în rândul personalului pentru o astfel de măsură și cu privire la modul de îmbunătățire a programului în variantele viitoare. Introducerea programului de mobilitate interinstituțională propus în cadrul pachetului de reforme care urmează să fie pilotat de instituțiile publice selectate ar oferi o bază formală pentru implicarea lor proactivă într-o astfel de inițiativă, care altfel ar lipsi. Pentru a facilita acest angajament, ANFP ar trebui să ia în considerare următoarele activități, care să aibă loc cât mai curând posibil, imediat ce sistemul de management al performanței propus a fost aprobat din punct de vedere juridic:

- i. Elaborarea mandatului în ceea ce privește inițiativa privind mobilitatea – aceasta ar trebui să includă o descriere a necesității, domeniului de aplicare,⁶⁶ obiectivelor inițiativei privind mobilitatea interinstituțională, precum și a responsabilităților propuse în rândul părților interesate (de exemplu, ANFP, instituții-pilot și instituția succesoare a CNCISCAP).
- ii. Consultarea cu instituțiile-pilot cu privire la mandatul propus – instituțiilor-pilot ar urma să li se solicite să își implice comisiile paritare pentru a oferi feedback în scris cu privire la mandatul propus pentru inițiativa privind mobilitatea.
- iii. Elaborarea de proceduri operaționale pentru inițiativa-pilot privind mobilitatea – ANFP ar urma să utilizeze feedback-ul primit de la instituțiile-pilot pentru a-și revizui mandatul propus și, pe baza acestuia, pentru a elabora proceduri operaționale pentru proiectul-pilot cu instituțiile menționate. Acest lucru ar fi necesar pentru a reduce sarcina administrativă a inițiativelor privind mobilitatea și pentru a simplifica procesul prin utilizarea unor proceduri operaționale, a unor modele și a unor orientări metodologice standardizate. Acestea ar urma să fie armonizate la nivelul instituțiilor-pilot, testate pe parcursul proiectului-pilot și revizuite ulterior pe baza rezultatelor-pilot și a feedback-ului din partea participanților. Pentru proiectul-pilot în sine, procedurile operaționale aprobate de conducerea instituțiilor-pilot ar favoriza un mediu de autorizare adecvat pentru implementarea sa.

⁶⁵ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, 2020.

⁶⁶ Acestea sunt detaliate în Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

4. Evaluarea implementării reformei în materie de management al performanței

38. Odată cu intrarea în vigoare a noului cadru de reglementare privind managementul performanței, ANFP ar trebui să monitorizeze periodic utilizarea acestuia prin intermediul unor indicatori-cheie de performanță definiți în prealabil. Acest lucru ar fi necesar pentru a măsura și a evalua măsura în care sistemul este adoptat de utilizatorii finali (în special pentru evaluarea managerilor) și generează rezultatele scontate. Prima evaluare ar trebui efectuată în primele trei luni de la sfârșitul unui an calendaristic complet de la intrarea în vigoare legală a sistemului de management al performanței propus (a se vedea Anexa 5.1). Ulterior, evaluările ar trebui efectuate anual de către ANFP, la sfârșitul fiecărei perioade de evaluare a performanței (adică în fiecare decembrie). Evaluarea poate fi comunicată atât printr-un sondaj de percepție, administrat la nivel central de către ANFP tuturor funcționarilor publici din instituțiile administrației publice centrale, cât și prin date administrative privind funcționarii publici. Datele ar urma să fie colectate și furnizate ANFP de către instituțiile angajatoare, având în vedere absența unui sistem informatic de management al resurselor umane (SIMRU). Datele colectate din cele două surse ar oferi o imagine de ansamblu completă a sistemului de management al performanței, după cum urmează:

- i. **Datele administrative** – vor contribui la documentarea rezultatelor formale ale sistemului de management al performanței. Livrabilul 5.1 aferent RAS MRU oferă o listă extinsă de indicatori potențiali pe care instituțiile și ANFP i-ar putea utiliza pentru a monitoriza diferitele dimensiuni de performanță⁶⁷ ale sistemului. În etapele inițială și pilot de implementare și operaționalizare, monitorizarea ar trebui să se bazeze pe un subset-cheie al acestor indicatori, care poate fi urmărit și măsurat cu ușurință folosind infrastructura și capacitatea existente.⁶⁸ Acești indicatori inițiali ar trebui să se concentreze pe realizările preconizate pentru un sistem eficace de management al performanței, mai degrabă decât pe rezultatele ce pot fi generate de sistemul de management al performanței numai după o perioadă substanțială de utilizare eficace. ANFP ar putea lua în considerare următoarele exemple de astfel de indicatori:
 - *Distribuția calificativelor de performanță, agregate la nivel organizațional* – astfel cum se detaliază în Livrabilul 5.1 aferent RAS MRU, sistemele eficace de management al performanței generează o distribuție normală a calificativelor la nivel organizațional, având în vedere că se așteaptă ca majoritatea personalului să fie evaluat ca având o performanță ce corespunde așteptărilor și doar un procent redus de personal să fie evaluat ca neperformant sau ca

⁶⁷ Astfel cum sunt definite de cele șapte principii de succes ale unui sistem eficace de management al performanței. A se vedea în Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020.

⁶⁸ McKinsey Center for Government (2019) „Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations”, disponibil la <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>.

performând peste așteptări. O abatere importantă de la o distribuție normală (astfel cum se întâmplă în prezent în administrația publică din România) ar putea semnala o disfuncționalitate a sistemului de management al performanței. Mai exact, aceasta ar putea însemna că managerii nu își evaluează în mod realist subordonații, pe baza performanței reale, și că garanțiile incluse în sistemul de management al performanței propus (de exemplu, sesiuni de calibrare, formare obligatorie și supraveghere din partea departamentelor de RU) nu sunt utilizate în mod adecvat.

- *Numărul de angajați introduși într-un plan de îmbunătățire a performanței (PIP)* – Un număr mare (sau scăzut) de angajați introduși în PIP ar putea indica faptul că instrumentul introdus prin intermediul sistemului de management al performanței propus pentru a permite managerilor să rezolve problema performanței slabe a personalului (PIP) nu este utilizat în mod eficace, ceea ce justifică analize suplimentare pentru a identifica motivele acestei situații.
- *Numărul total de contestații la evaluarea performanței* – Un număr mare de contestații ar putea indica faptul că managerii nu respectă procedurile sau practicile consacrate pentru evaluarea personalului lor și/sau că, în general, acest instrument de evaluare este lipsit de credibilitate în rândul personalului de execuție al instituțiilor publice. Pentru a obține o imagine completă, numărul total de contestații ar trebui comparat cu procentul de contestații respinse. Un procent ridicat de contestații respinse ar putea sugera că managerii utilizează în mod eficient noul sistem de management al performanței pentru a evalua, puncta și sancționa performanța personalului, dar că trebuie depuse eforturi pentru a spori acceptarea generală și credibilitatea instrumentului.

i. **Datele sondajului** – vor completa datele administrative disponibile cu percepțiile funcționarilor publici cu privire la modul în care sistemul de management al performanței este utilizat în practică. Datele sondajului pot evidenția instituții cu un nivel ridicat de performanță, precum și instituții care ar putea necesita mai mult sprijin concret în implementarea și operaționalizarea sistemului. Pe baza informațiilor colectate prin sondaj, ANFP ar putea identifica:

- Domeniile în care sistemul de management al performanței funcționează cel mai bine (itemi care se situează pe o poziție extrem de pozitivă, de exemplu, care au înregistrat peste 75% răspunsuri afirmative).
- Domeniile care au înregistrat progrese față de variantele anterioare (itemi care primesc mai multe răspunsuri afirmative decât înainte, de exemplu, cu o diferență de peste 10%).
- Domeniile în care sistemul este neperformant sau ar putea fi consolidat (elemente care înregistrează un procent scăzut de răspunsuri afirmative, de exemplu, sub 50%, care înregistrează un procent ridicat de răspunsuri negative, de exemplu, mai mult de 25%, sau care înregistrează un procent ridicat de răspunsuri neutre, de exemplu, mai mult de 40%).

39. ANFP ar trebui să comunice public și activ datele colectate prin evaluările sistemului de management al performanței, împreună cu punctele de acțiune subsecvente propuse. Diseminarea datelor din evaluare este esențială pentru consolidarea, în rândul personalului, a percepției conform căreia reforma sistemului de management al performanței este credibilă și reprezintă un subiect important pe agenda guvernului. În plus, furnizarea de propuneri de acțiuni subsecvente, ca răspuns la feedback-ul oferit de personal, ar indica faptul că Guvernul se angajează să îmbunătățească managementul performanței în conformitate cu cerințele personalului, generând astfel un sentiment de implicare personală în proces, ceea ce ar putea îmbunătăți atragerea personalului în noul sistem. În absența unor astfel de eforturi de diseminare, se poate aștepta ca personalul să devină neinteresat atât de utilizarea eficace și de îmbunătățirea sistemului de management al performanței, cât și de participarea la sondajele viitoare și la alte exerciții de colectare a datelor. Totuși, pentru a îndeplini aceste obiective, diseminarea trebuie să fie proactivă și vizibilă. Ca atare, pe lângă includerea informațiilor menționate mai sus în „Raportul anual privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici” și publicarea acestuia pe platformele sale sociale, ANFP ar trebui să includă printre inițiativele sale de diseminare și utilizarea de circulare interne specifice, care să fie transmise în întreaga administrație publică, la care să se adauge reuniuni în direct cu primăriile, în cadrul cărora ANFP ar putea să răspundă la întrebărilor și îngrijorărilor personalului. În plus, ANFP ar trebui să rezerve o secțiune pe site-ul instituției sale dedicată managementului performanței, unde să centralizeze toate informațiile relevante și resursele disponibile pe această temă (inclusiv modulele de e-learning dezvoltate în cadrul Livrabilului 5.5).

40. Impactul noului sistem de management al performanței ar trebui evaluat ca parte a unei evaluări mai ample a impactului următoarei strategii de reformă a administrației publice (RAP). Evaluarea impactului ar trebui să evidențieze măsura în care noul sistem de management al performanței și-a atins obiectivele de îmbunătățire a performanței și implicării individuale și, prin extensie, dacă acest lucru a condus la o performanță organizațională mai bună. Evaluarea ar trebui efectuată după mai mulți ani sau cicluri de performanță de la intrarea în vigoare a sistemului de management al performanței, pentru a avea la dispoziție un interval adecvat de timp pentru ca impactul preconizat al acestuia să se materializeze. În plus, impactul său ar trebui evaluat ca parte a unei analize sistematice mai ample, care să țină seama de schimbările paralele din administrația publică și de legăturile dintre acestea. Se poate aștepta ca o astfel de evaluare să facă parte din următoarea strategie de RAP și să aibă loc la câțiva ani de la punerea în aplicare a noului sistem de management al performanței (a se vedea Anexa 5.1). În plus, includerea evaluării ca parte a strategiei de RAP are avantajul suplimentar de a fi obligatorie prin lege.⁶⁹ Prin urmare, evaluarea *ex post* a impactului viitoareii strategii pentru administrația publică ar trebui să acopere și impactul noului sistem de management al performanței asupra performanței personalului și a organizației.

⁶⁹ Conform HG nr. 775/2005, HG nr. 379/2022 și HG nr. 443/2022.

5. Anexe

Anexa 5.1 Foaie de parcurs la nivel înalt pentru introducerea noului sistem de management al performanței

Acțiune	Rezultate așteptate	Instituții responsabile	Condiții preliminare	Calendar
Stabilirea elementelor de bază ale reformei				
Desfășurarea unei runde inițiale de consultări cu părțile interesate pentru a prezenta, a discuta și a valida propuneri de politici privind managementul performanței	<p>Părțile interesate cunosc modificările propuse cu privire la sistemul de management al performanței și se răspunde eventualelor lor îngrijorări</p> <p>Propunerile de politici legate de sistemul de management al performanței sunt comunicate prin avize fundamentate din partea părților interesate</p>	MDLPA ANFP SGG	O strategie de comunicare, care să includă o cartografiere a părților interesate și planuri specifice pentru diferitele etape ale reformei să fie elaborate și aprobate la nivelul ANFP.	T4 2022
Inițierea procesului legislativ de modificare a Codului administrativ în conformitate cu noile propuneri de politici referitoare la sistemul de	Codul administrativ este modificat în conformitate cu propunerile de politici referitoare la un nou sistem de management al performanței; modificările propuse intră în vigoare la	MDLPA ANFP Parlament	Legislația specifică cadrului de competențe generale pentru funcționarii publici să fie în vigoare.	Calendarul nu poate fi stabilit în acest moment, deoarece este condiționat de începerea și durata procesului legislativ

management al performanței	cel puțin un an de la publicarea lor în Monitorul Oficial			
Stabilirea și operaționalizarea la nivel formal a structurii de guvernare pentru reforma în materie de MRU în administrația publică	O structură funcțională de guvernare, condusă de prim-ministru, formată din coordonatorii instituționali ai reformei în materie de MRU și susținută de SGG în calitate de PMO pentru reformă; un membru al comitetului director este desemnat drept coordonator politic al reformei în materie de MRU și ANFP primește responsabilități clare în ceea ce privește implementarea reformei în materie de MRU în funcția publică	Cabinetul de miniștri SGG	Următoarea strategie de RAP, care oferă baza legală pentru înființarea structurii de guvernare și asigură direcția strategică a reformei în materie de MRU în administrația publică să fie în vigoare	Calendarul nu poate fi stabilit în acest moment, deoarece este condiționat de durata procesului de elaborare și aprobare juridică a următoarei strategii de RAP. Structura de guvernare ar trebui să fie pe deplin operațională în termen de șase luni de la intrarea oficială în vigoare a strategiei de RAP
Oferirea de instruire în managementul eficace al performanței echipei de lucru a ANFP desemnate ca fiind responsabilă de implementarea inițiativei de reformă în materie de management al performanței	Echipa de lucru a ANFP responsabilă de inițiativa de reformă în materie de management al performanței este instruită în practici eficiente de management al performanței și în managementul schimbării; echipa de lucru poate	ANFP INA	Legislația referitoare la noul sistem de management al performanței să fi fost aprobată juridic Următoarea strategie de RAP, prin care sunt alocate fonduri pentru formare în introducerea reformelor în	În primele trei luni de la aprobarea juridică a sistemului de management al performanței propus (sau, în cazul în care nu sunt disponibile fonduri pentru formare în managementul eficace al performanței, în primele trei luni de la intrarea în vigoare a

	<p>elabora și oferi îndrumare metodologică privind managementul performanței la solicitarea instituțiilor din administrația publică</p>		<p>materie de MRU, să fie în vigoare</p> <p>INA să fi dezvoltat și să poată desfășura activități de formare în managementul eficace al performanței, în conformitate cu specificațiile propuse</p> <p>ANFP să fi făcut obiectul unei restructurări interne și să fi fost desemnate echipe de lucru pentru a acoperi fiecare inițiativă de reformă în materie de MRU (până la acest punct, echipele de lucru ar fi trebuit să fie deja înființate și operaționale pentru implementarea cadrului de competențe generale)</p>	<p>următoarei strategii de RAP)</p>
<p>Extinderea instruirii în managementul eficace al performanței și managementul schimbării la echipele de lucru din departamentele de RU ale ordonatorilor principali de</p>	<p>Departamentele de RU sunt capabile să acționeze ca puncte de legătură pentru inițiativa de reformă în materie de management al performanței la nivelul instituțiilor lor</p>	<p>ANFP</p> <p>INA</p> <p>Departamentele de RU</p>	<p>INA să fi calibrat programul de formare privind managementul eficace al performanței, pe baza feedback-ului din partea ANFP, obținut în urma rundelor inițiale de formare</p>	<p>În primele trei luni de la aprobarea juridică a sistemului de management al performanței propus (sau, în cazul în care nu sunt disponibile fonduri pentru formare în managementul</p>

credite din administrația publică centrală			Ordonatorii principali de credite să fi desemnat echipe de lucru în cadrul departamentelor de RU ca fiind responsabile pentru implementarea inițiativelor de reformă în materie de MRU la nivelul organizațiilor lor (până la acest punct, echipele de lucru ale departamentului de RU ar fi trebuit să fie deja stabilite și operaționale pentru implementarea cadrului de competențe generale și specifice)	eficace al performanței, în primele trei luni de la intrarea în vigoare a următoarei strategii de RAP)
Implementarea reformei				
Validarea intervențiilor-pilot la nivelul comitetului director al structurii de guvernare care monitorizează reforma în materie de MRU	Proiectele-pilot și un plan de acțiune privind implementarea acestora sunt aprobate de comitetul director; ANFP este desemnată coordonator al implementării intervențiilor-pilot	Comitetul director al structurii de guvernare pentru reforma în materie de MRU ANFP	Legislația referitoare la noul sistem de management al performanței să fi fost aprobată juridic Următoarea strategie de RAP să fi intrat în vigoare și structura de guvernare corespunzătoare a acesteia să fi fost înființată în mod legal și să fie operațională	În prima lună de la aprobarea juridică a sistemului de management al performanței propus.
Formalizarea parteneriatelor cu	ANFP și instituțiile-pilot selectate semnează un	ANFP	ANFP, în colaborare cu SGG, să fi transmis ordonatorilor	În primele trei luni de la aprobarea juridică a

instituțiile care și-au exprimat interesul pentru implementarea intervențiilor-pilot aprobate privind managementul performanței	protocol de colaborare pentru implementarea viitoarelor intervenții-pilot.	Instituțiile-pilot	principali de credite informații cuprinzătoare cu privire la intervențiile-pilot propuse și la beneficiile aferente, precum și la responsabilitățile instituțiilor-pilot și la calendarul preconizat pentru implementare	sistemului de management al performanței propus.
Comunicarea viitoarelor intervenții-pilot privind managementul performanței în cadrul instituțiilor-pilot	Instituțiile-pilot își informează personalul cu privire la viitoarele intervenții-pilot și răspund la orice întrebări pe care aceștia le-ar putea avea	ANFP Instituțiile-pilot	ANFP să fi elaborat și aprobat un plan de comunicare pentru etapa de pilotare.	În prima lună de la semnarea parteneriatelor între ANFP și instituțiile-pilot
Stabilirea unor proceduri operaționale și de sistem pentru exercițiul de calibrare și pentru mobilitatea interinstituțională în cadrul instituțiilor-pilot	Instituțiile-pilot elaborează, în colaborare cu ANFP, proceduri de sistem și operaționale care detaliază procesul, precum și rolurile și responsabilitățile corespunzătoare ale actorilor interni, pentru exercițiile de calibrare și pentru programul de mobilitate; aceste proceduri sunt aprobate de conducerea instituției-pilot	ANFP Instituțiile-pilot	Echipe de lucru din cadrul departamentelor de RU din instituțiile-pilot să fi fost instruite în managementul eficace al performanței și să fi stabilit o relație de colaborare cu echipa de lucru desemnată din cadrul ANFP	În primele trei luni de la semnarea parteneriatelor între ANFP și instituțiile-pilot
Formarea managerilor din instituțiile-pilot în materie	Managerii de la toate nivelurile din instituțiile-	ANFP	INA să fi elaborat un program detaliat de	În primele trei luni de la semnarea parteneriatelor

de management eficace al performanței	pilot sunt informați cu privire la managementul eficace al performanței. În plus, directorii generali, directorii și adjuncții acestora, împreună cu funcționarii publici de nivel înalt, sunt informați cu privire la modul de integrare a managementului performanței în organizația lor la nivel strategic	INA Instituțiile-pilot	formare în managementul eficace al performanței și să fi asigurat infrastructura și resursele necesare pentru a-l aplica la nivelul unui număr mare de participanți Instituțiile-pilot să fi implementat condiții favorabile pentru funcționare eficace a sistemului de management al performanței	între ANFP și instituțiile-pilot
Găzduirea unui prim apel pentru exprimarea interesului pentru mobilitate interinstituțională din partea personalului din instituțiile-pilot	ANFP publică și distribuie o listă inițială a oportunităților de mobilitate interinstituțională pentru personalul din instituțiile-pilot, pe baza informațiilor furnizate de instituțiile-pilot	ANFP Instituțiile-pilot	Proceduri operaționale armonizate care să detalieze procesul de aplicare pentru oportunitățile de mobilitate interinstituțională, precum și modele și orientări metodologice de sprijin să fi fost elaborate și aprobate la nivelul instituțiilor-pilot Instituțiile-pilot să fi furnizat informații adecvate cu privire la oportunitățile de mobilitate interinstituțională disponibile în cadrul organizației lor și să fi	În primele șase luni de la semnarea parteneriatelor între ANFP și instituțiile-pilot

			sfătuit managerii să răspundă, în măsura posibilului, solicitărilor personalului	
Organizarea unui exercițiu de calibrare în urma evaluării anuale a performanței directorilor generali, directorilor și adjuncților acestora	Calificativele de performanță ale directorilor generali, ale directorilor și ale adjuncților acestora sunt discutate și calibrate de conducerea instituției (adică, secretarul general și conducerea politică), pentru a garanta că acestea reflectă performanța reală în raport cu competențele preconizate stabilite de cadrul de competențe generale și specifice	Instituțiile-pilot ANFP	<p>Instituțiile-pilot să fi elaborat proceduri operaționale armonizate privind procesul și rolurile și responsabilitățile actorilor în exercițiul de calibrare, în conformitate cu orientările metodologice furnizate de ANFP</p> <p>Evaluarea managerilor care au urmat cursurile propuse de formare în managementul eficace al performanței și un curs de perfecționare imediat înainte de perioada de evaluare a performanței să fi avut loc</p> <p>Cadrul de competențe generale să fi fost introdus în practicile organizaționale, iar competențele specifice să fi fost definite și validate</p>	Pentru primul exercițiu de evaluare a performanței desfășurat simultan cu semnarea parteneriatelor între ANFP și instituțiile-pilot

<p>Evaluarea intervențiilor-pilot</p>	<p>ANFP elaborează și prezintă structurii de guvernare pentru reforma în materie de MRU un raport privind eficacitatea intervențiilor-pilot și care include recomandări pentru îmbunătățirea acestor caracteristici în perspectiva viitoarei introduceri a sistemului de management al performanței.</p>	<p>ANFP</p> <p>Structura de guvernare pentru reforma în materie de MRU</p>	<p>Intervenții-pilot să fi fost realizate la nivelul instituțiilor-pilot.</p>	<p>În primele trei luni de la exercițiul-pilot de calibrare</p>
<p>Comunicarea publică a lecțiilor învățate în urma evaluării intervențiilor-pilot și a modului în care ar urma să fie abordate domeniile identificate ca necesitând îmbunătățiri</p>	<p>ANFP emite propuneri de îmbunătățire a caracteristicilor pilotate ale sistemului de management al performanței, care urmează să fie implementate în perspectiva viitoarei introduceri a sistemului</p>	<p>ANFP</p> <p>SGG</p>	<p>Raportul de evaluare privind intervențiile-pilot să fi fost aprobat de structura de guvernare pentru reforma în materie de MRU și să li se fi oferit instituțiilor-pilot posibilitatea de a transmite feedback cu privire la acesta</p>	<p>În prima lună de la aprobarea raportului de evaluare și a recomandărilor din partea structurii de guvernare pentru reforma în materie de MRU</p>
<p>Desfășurarea de activități de comunicare cu privire la noul sistem de management al performanței înainte de intrarea sa legală în vigoare</p>	<p>Instituțiile administrației publice sunt pe deplin conștiente de viitoarele modificări ale sistemului de management al performanței și de modificările corespunzătoare ale rolurilor, responsabilităților și proceselor; acestea știu</p>	<p>ANFP</p> <p>SGG</p>	<p>Un plan de comunicare să fi fost elaborat și aprobat la nivelul ANFP</p>	<p>Cu cel puțin trei luni înainte de intrarea legală în vigoare preconizată a sistemului de management al performanței propus</p>

	unde sunt disponibile orientări metodologice, cum să le acceseze și cum pot colabora cu ANFP și INA			
Măsurarea implementării reformei				
Organizarea unui sondaj anual de percepție în rândul personalului cu privire la eficacitatea managementului performanței și comunicarea rezultatelor și a acțiunilor subsecvente	Un raport de evaluare privind eficacitatea implementării sistemului de management al performanței; rezultatele și acțiunile subsecvente propuse sunt publicate și diseminate către instituțiile administrației publice	ANFP Instituțiile administrației publice	Noul sistem de management al performanței să fie legal în vigoare de cel puțin un ciclu complet de evaluare a performanței	În primele trei luni de la sfârșitul unui an calendaristic complet de la intrarea în vigoare legală a sistemului de management al performanței propus; ulterior, anual
Evaluarea impactului noului sistem de management al performanței asupra performanței personalului în cadrul următoarei strategii de RAP și propunerea de modificări ale cadrului, dacă este necesar	O evaluare <i>ex post</i> a impactului care vizează impactul noului sistem de management al performanței asupra performanței personalului; pe baza rezultatelor evaluării, ANFP elaborează propuneri de îmbunătățire a cadrului de management al performanței	Structura de guvernanță pentru reforma în materie de MRU SGG ANFP	ANFP să fi monitorizat și urmărit în mod constant implementarea sistemului de management al performanței (pentru a fundamenta evaluarea impactului cu date relevante)	La sfârșitul următoarei perioade de implementare a strategiei de RAP, astfel cum este definită în dispozițiile strategiei

Anexa 5.2 Caracteristicile unei programe de formare în managementul performanței

Programa completă pentru dezvoltarea competențelor asociate managementului performanței include zece module de curs, fiecare cu o durată de o jumătate de zi sau patru ore. Programa propusă include următoarele module:

1. Dezvoltarea angajaților și managementul performanței
2. Definirea performanței individuale și a echipei
3. Parteneriat pentru performanță
4. Dezvoltarea competențelor necesare pentru a atinge performanța
5. Elaborarea unui plan de dezvoltare a competențelor
6. Furnizarea de feedback și evaluarea performanței personalului
7. Evaluarea performanței și competențelor personalului
8. Calibrarea evaluărilor performanței și medierea pozițiilor contrare
9. Motivarea personalului spre performanță
10. Rezolvarea problemei performanțelor slabe ale personalului

Modulele au fost concepute pentru a acoperi cunoștințele de bază de care are nevoie un manager pentru a crește performanța și nivelul de implicare ale unei echipe în cadrul unui sistem de management al performanței. Grupul-țintă este reprezentat de manageri de la diferite niveluri ierarhice din administrația publică și de specialiști de RU cu diverse roluri în coordonarea și monitorizarea activităților de creștere a performanței.

Modulele acoperă toate aspectele și competențele necesare pentru coordonarea și implementarea procesului de management al performanței. Prin urmare, managerii ar trebui să urmeze toate cele zece module. Mai mult decât atât, având în vedere că programa programului de formare include module care urmăresc etapele procesului de management al performanței, este de preferat ca participanții să participe la acestea în ordinea propusă.

Managerii participanți care au o experiență anterioară considerabilă în materie de management și, implicit, experiență de lucru în managementul performanței personalului, pot participa doar la modulele care acoperă obiectivele lor de dezvoltare. Managerii interesați pot utiliza instrumentul de autoevaluare prevăzut în Tabelul 2 de mai jos pentru a identifica cele mai relevante module de formare pentru nevoile lor individuale de dezvoltare.

Tabelul 2. Instrument de autoevaluare pentru identificarea nevoilor de dezvoltare în materie de management al performanței

Orice răspuns cu NU la o întrebare indică faptul că participantul ar trebui să participe la modulul de formare respectiv.

Titlul modulului		Întrebări de autoevaluare	Da/Nu
Dezvoltarea angajaților și managementul performanței	1	Îmi este ușor să prezint beneficiile unui sistem funcțional de management al performanței	
	2	Cunosc principiile de aplicare ale unui sistem de management al performanței și rolul managerului în dezvoltarea performanței	
Definirea performanței individuale și a echipei	3	Știu cum să definesc performanța în toate domeniile de activitate ale echipei și să alinez obiectivele echipei cu cele ale instituției, beneficiarilor și departamentelor cu care colaborăm	
	4	Îmi este ușor să formulez indicatori de performanță pentru toate categoriile de activități din cadrul echipei pe care o coordonez atât la nivelul așteptat, cât și la nivel de excelență.	
Parteneriat pentru performanță	5	Identific cu ușurință resursele și acțiunile-cheie care duc la atingerea oricărui tip de obiectiv	
	6	Pot conduce o discuție motivantă privind stabilirea și adoptarea obiectivelor anuale legate de performanță	
Dezvoltarea competențelor personalului necesare pentru a atinge performanța	7	Îmi este ușor să identific legătura dintre așteptările în materie de performanță și setul de abilități, cunoștințe și atitudini necesare pentru performanță	
	8	Cunosc competențele generale, funcționale și specifice ale funcționarilor publici și modul de aplicare a acestora în activitate	
Elaborarea unui plan de dezvoltare a competențelor	9	Știu să aplic metode și modalități de exersare și dezvoltare a competențelor în cadrul echipei pe care o coordonez	
	10	Îmi este ușor să propun și să adopt un plan individual de dezvoltare a competențelor angajatului, care să reflecte obiectivele de performanță/nevoile instituționale	
Furnizarea de feedback și evaluarea performanței personalului	11	Îmi este ușor să stabilesc motivele pentru care performanța personalului variază și să iau măsuri pentru a preveni riscul de a nu atinge obiectivele	
	12	Îmi este ușor să adaptez obiectivele individuale și de echipă la planificare atunci când apar schimbări la nivel de priorități	

Evaluarea performanței și competențelor personalului	13	Îmi este ușor să evaluez performanța personalului din subordine în raport cu indicatorii de performanță și să acord calificative pentru performanța acestora	
	14	Știu cum să evaluez în mod obiectiv competențele personalului în raport cu cadrul de competențe aplicabil funcționarilor publici	
Calibrarea evaluărilor performanței și medierea pozițiilor contrare	15	Știu cum să mediez discuția referitoare la calificativele de performanță cu ocazia unei sesiuni de calibrare	
	16	Îmi este ușor să aplic procedurile de calibrare și să îmi fundamentez decizia de a acorda calificative sub/peste nivelul așteptat de performanță	
Motivarea personalului spre performanță	17	Știu ce acțiuni și decizii manageriale pot motiva sau demotiva personalul din subordine	
	18	Îmi este ușor să motivez persoanele pe care le coordonez să își dezvolte performanța și competențele	
Rezolvarea problemei performanțelor slabe ale personalului	19	Cunosc cele mai importante cauze care pot afecta performanța subalternilor mei	
	20	Îmi este ușor să identific performanțele slabe ale personalului și să obțin angajamentul personalului respectiv pentru a rezolva această situație	

Contribuții pentru caietul de sarcini al furnizorului de formare

Este de așteptat ca furnizorul programului de formare în managementul performanței să îndeplinească următoarele sarcini:

- Să elaboreze și să livreze un program de formare în managementul performanței, pe baza modulelor propuse. Programul de formare ar trebui să se concentreze asupra personalului din administrația publică cu responsabilități de conducere. Cele zece module tematice separate ar trebui să aibă o durată de o jumătate de zi (4h/zi).
- Să elaboreze materialele și fișele necesare instruirii în funcție de specificul fiecărui modul. Pentru fiecare dintre modulele predate, furnizorul de formare va elabora materiale de instruire în conformitate cu prevederile legale în vigoare (de exemplu, Codul administrativ) și va utiliza documentele/formularele specifice administrației publice.
- Să colaboreze cu beneficiarul în vederea finalizării programei și fișelor specifice fiecărui grup-țintă. În plus, materialele de instruire vor include exemple concrete și relevante din activitatea funcționarilor publici. Informațiile ar trebui să fie colectate de la reprezentanții departamentelor de RU și/sau de la managerii din cadrul instituțiilor respective ale grupului-țintă (minim 2 reuniuni/instituție/modul). Versiunea finală a fișelor de lucru și a materialelor de instruire trebuie

prezentată Beneficiarului cu cel puțin șapte zile calendaristice înainte de începerea programului de formare.

- Să conceapă o metodologie de evaluare și să evalueze participanții atât la sfârșitul modulelor, cât și la sfârșitul programului de dezvoltare.
- Să furnizeze materialele în format tipărit și digital pentru fiecare participant pentru fiecare dintre modulele de instruire.
- Să furnizeze instruirea participanților în conformitate cu structura și obiectivele programului.
- Să întocmească tabele de prezență care să includă rezultatele obținute de către participanți la evaluările intermediare și finale ale cunoștințelor/competențelor.
- Să acorde certificate de absolvire cu succes participanților care au obținut o notă de trecere.

Activitățile practice (exercițiile) vor avea prioritate față de cele teoretice (prezentări), astfel încât să permită cursanților să exerseze cunoștințele asimilate și să primească feedback personalizat din partea formatorului.

Pentru a asigura interactivitatea în cadrul cursului, numărul recomandat de participanți este de 12 pe sesiune, dar poate fi mărit în situații excepționale până la maxim 15.

Fiecare modul se va încheia cu o testare a cunoștințelor sau cu o activitate practică de evaluare a cunoștințelor dobândite și a abilităților dezvoltate.

Între module, participanții primesc de la formator, printre altele, materiale de studiu, teme de reflecție și exerciții pentru a facilita sedimentarea cunoștințelor acumulate și pentru a încuraja punerea lor în aplicare.

În Caietul de sarcini, beneficiarul va trebui, de asemenea, să includă detalii cu privire la:

- Perioada de timp pe parcursul căreia urmează să se desfășoare cursurile.
- Locația în care se vor desfășura cursurile.
- Numărul de sesiuni desfășurate simultan.
- Tipul de cheltuieli (de exemplu, deplasare, cazare și diurnă pentru formatori) care vor fi acoperite de beneficiar.

Profilul necesar al formatorului

Formatorii dedicați care vor susține modulele de formare în managementul performanței trebuie să îndeplinească următoarele cerințe minime:

- Experiență anterioară relevantă în furnizarea de programe de formare pentru managerii din organizațiile mari cu cel puțin 1 000 de angajați (minim 2 proiecte). Documentele care dovedesc experiența trebuie să conțină beneficiarul și numărul de programe de dezvoltare derulate de formatorul propus, tema programului și referințe din partea organizațiilor beneficiare care să ateste calitatea instruirii furnizate.
- Cel puțin 8 ani de experiență profesională cumulată ca formator pentru programe de formare a angajaților *sau* ca manager într-o companie care a utilizat sisteme integrate de management al performanței. Este de preferat experiență relevantă de lucru în/cu sectorul public.
- O certificare națională și/sau internațională de formator.

Formatorii pentru modulele avansate de management al performanței trebuie să îndeplinească următoarele cerințe minime:

- Experiență anterioară relevantă în furnizarea de programe de formare pentru managerii din organizațiile cu cel puțin 1 000 de angajați (minim 4 proiecte). Documentele care dovedesc experiența trebuie să conțină beneficiarul și numărul de programe de dezvoltare derulate de formatorul propus, tema programului și referințe din partea organizațiilor beneficiare care să ateste calitatea instruirii furnizate.
- Cel puțin 10 ani de experiență profesională cumulată ca formator pentru programe de formare a managerilor dintr-o companie care a utilizat sisteme integrate de management al performanței. Este de preferat experiență relevantă de lucru în/cu sectorul public.
- O certificare națională și/sau internațională de formator.

Modulul 1: Dezvoltarea angajaților și managementul performanței

Obiectiv	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dezvoltarea abilităților de identificare a componentelor unui proces funcțional de management al performanței 2. Dobândirea unei atitudini constructive față de utilitatea procesului 3. Dobândirea de cunoștințe cu privire la impactul preconizat asupra angajaților și beneficiarilor în urma implementării cu succes a unui proces de management al performanței
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să cunoască etapele și procesele implicate în managementul performanței: definirea performanței, planificarea performanței, dezvoltarea competențelor personalului și monitorizarea și evaluarea performanței • Să justifice beneficiile unui proces structurat de management al performanței • Să identifice factorii care pot afecta funcționalitatea unui proces de management al performanței • Să identifice relația dintre activitățile angajaților în funcție de modul în care este definită performanța echipei. • Să identifice impactul asupra organizației determinat de implementarea unui proces funcțional de management al performanței • Să poată ilustra schimbările care au loc în activitatea echipelor în funcție de modul în care este definită performanța
Concepte folosite	Performanță, ciclul de management al performanței, criteriile și standardele de performanță, planificarea performanței
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple din studii de caz. • Implicarea participanților prin furnizarea de exemple din propria activitate. • Test de evaluare a cunoștințelor.
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, managementul resurselor și al proceselor, axare pe cetățean
Durată	1/2 zi (2 sesiuni de 2 ore)
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 2: Definirea performanței individuale și a echipei

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților de definire a performanței în numeroase domenii din punct de vedere al obiectivelor, indicatorilor, precum și de definire a obiectivelor ce reflectă prioritățile organizației
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să clasifice obiectivele organizaționale și strategice în obiective individuale și de echipă • Să definească obiective anuale individuale specifice, măsurabile, accesibile, relevante și încadrate în timp (SMART) • Să definească indicatorii pentru măsurarea obiectivelor care acoperă o gamă largă de criterii de performanță, atât cantitative, cât și calitative • Să aplice corect metoda obiectivului ponderat • Să stabilească niveluri de performanță în cadrul aceluiași obiective: performanță excelentă și performanță insuficientă • Să identifice interdependența dintre diferite categorii de obiective • Să propună modalități și surse relevante pentru a măsura atingerea obiectivelor • Să utilizeze instrumentele propuse pentru definirea performanțelor specifice administrației publice
Concepte folosite	Obiective SMART, categorii de obiective, indicatori de performanță, alinierea obiectivelor, niveluri de performanță, calitate, impact asupra beneficiarilor
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple din instituțiile publice • Exerciții de grup și individuale cu feedback • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, planificare și organizare, axare pe cetățean
Durată	1/2 zi
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 3: Parteneriat pentru performanță

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților managerilor de a stabili obiective individuale care generează implicare și de a planifica activități care conduc la performanță
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să conducă discuția despre aprobarea obiectivelor și planificarea performanței într-un mod care creează angajament • Să stabilească acțiunile-cheie și resursele necesare pentru atingerea obiectivelor echipei • Să stabilească măsuri pentru a preveni variațiile în ceea ce privește performanța individuală sau a echipei • Să elaboreze un plan de monitorizare și control al performanței împreună cu angajatul • Să asculte punctele de vedere ale personalului din subordine și să îi implice în identificarea celor mai eficiente metode de optimizare a propriei performanțe • Să utilizeze instrumentele de planificare și monitorizare a performanței specifice administrației publice
Concepte folosite	Etape de acțiune, obiective de etapă, monitorizare, măsuri preventive, controlul performanței, planificarea activității
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple din instituțiile publice • Exerciții de grup și individuale cu feedback • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, planificare și organizare, stimularea angajamentului
Durată	1/2 zi (4 ore)
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 4: Dezvoltarea competențelor personalului necesare pentru a atinge performanța

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților managerilor de a dezvolta competențele personalului în vederea îmbunătățirii performanței acestora
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să identifice abilitățile și competențele individuale sau la nivel de echipă necesare pentru a obține performanțe superioare • Să identifice relația dintre performanță și competențe, comportamente și atitudini • Să definească obiectivele de dezvoltare a angajaților • Să stabilească metodele sau modalitățile de punere în practică și dezvoltare a competențelor prin activitățile profesionale • Să definească un plan de dezvoltare individuală • Să monitorizeze planul de dezvoltare a competențelor
Concepte folosite	Competențele funcționarilor publici, abilități, cunoștințe, atitudini, obiective de dezvoltare, metode de dezvoltare
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor cu exemple din practica organizației • Exerciții pentru identificarea celor mai eficiente metode de dezvoltare – discuție de grup • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Dezvoltarea echipei
Durată	1/2 zi (4 ore)
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 5: Elaborarea unui plan de dezvoltare a competențelor

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților managerilor de a elabora planuri individuale de dezvoltare a competențelor cu fiecare dintre membrii echipei
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să pregătească modelul pentru dezvoltarea competențelor • Să gestioneze diferențele de perspectivă în stabilirea priorităților de dezvoltare • Să implice angajații în implementarea planului de dezvoltare personală • Să identifice nevoile de dezvoltare în conformitate cu performanța preconizată • Să propună și să convină asupra unui plan individual de dezvoltare a competențelor, care să reflecte obiectivele de performanță • Să utilizeze formularele pentru definirea și planificarea priorităților anuale individuale de dezvoltare specifice administrației publice
Concepte folosite	Nevoi de dezvoltare, plan de dezvoltare individuală, monitorizarea dezvoltării, parteneriat pentru dezvoltare, măsuri de mobilitate profesională
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple • Exerciții de formulare a unui plan de dezvoltare individuală • Joc de rol – simulări ale discuțiilor de evaluare urmate de feedback • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, dezvoltarea echipei, stimularea angajamentului
Durată	1/2 zi
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 6: Furnizarea de feedback și evaluarea performanței personalului

Obiectiv	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dezvoltarea abilităților de monitorizare a performanței și de furnizare de feedback cu privire la performanță 2. Dezvoltarea abilităților de evaluare permanentă a performanței
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să monitorizeze în mod eficient atât performanța individuală, cât și pe cea a echipei • Să ofere feedback critic și pozitiv într-o manieră constructivă • Să aplice eficient tehnicile de control ierarhic • Să monitorizeze atât rezultatele intermediare, cât și acțiunile și comportamentele personalului • Să adapteze sau să modifice obiectivele individuale și de echipă atunci când apar schimbări sau alte priorități în organizație • Să utilizeze instrumentele de monitorizare și de furnizare de feedback în ceea ce privește performanța specifică administrației publice • Să conducă discuții privind evaluarea performanței
Concepte folosite	Monitorizarea performanței, feedback privind performanța, decizii de ajustare, reformularea obiectivelor, replanificare
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Mini studii de caz, urmate de o discuție de grup • Exerciții de grup și individuale cu feedback • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, planificare și organizare
Durată	1/2 zi
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 7: Evaluarea performanței și competențelor personalului

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților de evaluare a performanței și competențelor membrilor echipei
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să obțină dovezi cu privire la modul în care comportamentele demonstrate de personal au afectat performanța pe parcursul perioadei ce face obiectul evaluării • Să evalueze progresul angajaților în raport cu performanța preconizată • Să evalueze și să noteze în mod obiectiv performanța • Să prezinte diferența, dar și interdependența dintre performanța atinsă și competențele demonstrate pe parcursul perioadei ce face obiectul evaluării • Să facă diferența între comportamentele observate, rezultate și evaluările părținoare • Să evalueze competențele angajaților conform metodologiei și particularităților instituției • Să conducă discuția de evaluare a performanței • Să utilizeze instrumentele de evaluare a performanței specifice administrației publice
Concepte folosite	Prejudecăți în evaluare, evaluare obiectivă, dovezi comportamentale, autoevaluare, discuție privind evaluarea performanței
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple practice specifice instituțiilor publice • Exerciții de grup și individuale cu feedback • Exerciții practice de aplicare a instrumentelor și metodelor în diferite situații • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, dezvoltarea echipei
Durată	1/2 zi
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 8: Calibrarea evaluărilor performanței și medierea pozițiilor contrare

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților de a contribui și de a facilita discuțiile în vederea alinierii obiectivelor și a calibrării evaluărilor performanței
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să preia inițiativa și să propună criterii relevante pentru feedback și să evalueze performanța pentru o gamă largă de posturi • Să pregătească și să dirijeze reuniunile de aliniere a obiectivelor și de calibrare a performanței • Să justifice în mod adecvat calificativele de performanță ce indică performanțe sub sau peste cele preconizate • Să medieze diferitele perspective ale managerilor privind performanța • Să contribuie la calibrarea evaluărilor performanței și la transferul de bune practici între echipe și departamente • Să răspundă în mod adecvat solicitărilor de mediere din partea personalului din subordine
Concepte folosite	Calibrare, standarde de evaluare a performanței, standarde profesionale, bune practici în materie de management al performanței, medierea perspectivelor, performanță excepțională
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Exerciții de grup cu feedback – mediere și calibrare • Joc de rol • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, muncă în echipă, inițiativă, leadership
Durată	1/2 zi
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 9: Motivarea personalului spre performanță

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților managerilor de a aplica practici motivaționale eficiente pentru îmbunătățirea performanței personalului
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să identifice factorii motivaționali care afectează performanța individuală • Să implice angajații în definirea și dezvoltarea propriilor performanțe • Să acționeze asupra factorilor motivaționali individuali la fiecare dintre etapele procesului de management al performanței • Să abordeze acțiunile și comportamentele care au un impact negativ asupra motivației personalului • Să definească performanța managerilor din perspectiva performanței echipei.
Concepte folosite	Factori motivaționali, performanță individuală, autonomie, implicare și responsabilizare, misiune și aspirații individuale
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple • Mini studii de caz, urmate de o discuție de grup • Test de evaluare a cunoștințelor
Competențe dezvoltate	Stimularea angajamentului, managementul performanței, dezvoltarea echipei
Durată	1/2 zi
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Modulul 10: Rezolvarea problemei performanțelor slabe ale personalului

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților managerilor de a preveni scăderea performanței personalului și de a interveni eficient pentru a rezolva problema performanțele slabe ale personalului
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să analizeze și să identifice motivele scăderii performanței • Să identifice acțiunile potrivite de sprijinire a personalului în vederea îmbunătățirii performanței • Să conducă discuția cu personalul despre performanțele slabe înregistrate • Să elaboreze un plan de îmbunătățire a performanței, specific administrației publice • Să utilizeze instrumentele, metodele și procedurile disponibile pentru îmbunătățirea performanței personalului
Concepte folosite	Motive pentru performanțe slabe, alinierea perspectivelor, angajament față de schimbare, plan de îmbunătățire a performanței, abateri disciplinare, avertizare, recalificare
Metodologie recomandată	<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea conceptelor folosind exemple practice din instituțiile publice • Joc de rol urmat de concluzii în plen • Exerciții de aplicare a instrumentelor și metodelor în situații diverse
Competențe dezvoltate	Managementul performanței, dezvoltarea echipei, gestionarea vulnerabilităților
Durată	1/2 zi (4 ore)
Număr de participanți/sesiune	8-12 persoane

Tematică avansată - Managementul performanței

Managerii de nivel superior, cum ar fi înalții funcționari publici, directorii generali, directorii și adjuncții acestora, joacă un rol-cheie în implementarea și gestionarea sistemului de management al performanței. Managerii de la acest nivel de vechime trebuie să aibă o imagine de ansamblu asupra modului în care managementul performanței este de așteptat să se interconecteze cu alte procese organizaționale, în general, și cu procesele ce țin de MRU, în special. Ca atare, se recomandă ca aceștia să participe la cel puțin trei module de formare avansată.

Cele patru module dedicate managerilor de nivel superior sunt:

1. Abordarea strategică a managementului performanței
2. Planificarea strategică a managementului performanței
3. Managementul integrat al performanței
4. Leadership pentru o cultură a performanței

Modulul avansat 1: Abordarea strategică a managementului performanței

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților de a formula obiective strategice și de a alinia obiectivelor departamentale cu cele instituționale. La sfârșitul modulului, participanții vor putea crea o hartă a obiectivelor instituționale (strategice, generale și specifice)
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să definească și să alinieze obiectivele instituționale și cele departamentale • Să justifice modul în care misiunea instituției este îndeplinită prin obiectivele propuse • Să definească și să alinieze performanța în numeroase domenii de activitate cu misiunea instituției și cu obiectivele strategice • Să stabilească obiective și indicatori strategici adecvați care să poată fi măsurați și evaluați obiectiv la mai multe niveluri de performanță
Concepte folosite	Categorii de obiective, alinierea obiectivelor, obiective cu impact social, misiunea organizației, lanț valoric al serviciilor, performanță instituțională, impact public al performanței instituției
Metodologie recomandată pentru ½ zi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezentarea conceptelor folosind exemple practice 2. Prezentarea modelelor de bune practici – studii de caz comparative – dezbateri plenare
Metodologie recomandată pentru o zi întreagă	<ol style="list-style-type: none"> 3. Elaborarea, fie la nivel individual sau în cadrul unui grup, a unei hărți a principalelor categorii de obiective strategice și operaționale ale instituției lor – cu feedback din partea participanților și a formatorului
Competențe dezvoltate	Managementul resurselor și proceselor, responsabilitate socială, gândire strategică
Număr optim de participanți	6 – 10 persoane
Durată	1/2 zi sau o zi întreagă

Modulul avansat 2: Planificarea strategică a managementului performanței

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților de elaborare a planurilor strategice de performanță.
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să poată dezvolta și verifica eficiența și eficacitatea planificării strategice la nivelul principalelor componente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Obiective pe termen mediu ○ Resursele implicate și interacțiunea acestora ○ Riscuri asociate și modalități de reducere a riscurilor ○ Planuri de urgență ○ Comunicarea cu beneficiarii și părțile interesate • Să verifice în mod adecvat modul în care planificarea asigură atingerea obiectivelor strategice • Să prevină în mod eficient abaterile de la planurile definite, astfel încât să nu afecteze performanța, misiunea și reputația instituției • Să gestioneze situațiile care necesită re-priorizare la nivelul instituției din cauza unei neconcordanțe între: <ul style="list-style-type: none"> ○ Obiectivele operaționale și strategice și ○ Oportunități, situații neprevăzute, priorități suplimentare care necesită noi obiective și realocarea resurselor
Concepte folosite	Planificare strategică, gestionarea riscurilor, obiective de monitorizare a progresului, planuri de urgență
Metodologie recomandată pentru ½ zi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezentarea conceptelor folosind exemple practice 2. Prezentarea modelelor de bune practici/studii de caz
Metodologie recomandată pentru o zi întreagă	<ol style="list-style-type: none"> 3. Crearea (la nivel individual sau în cadrul grupurilor) a unui exercițiu de planificare strategică specific instituției reprezentate de participanți, urmat de o analiză și feedback din partea formatorului
Competențe dezvoltate	Managementul proceselor și resurselor, planificare strategică și organizare, gândire strategică
Număr de participanți	6 – 10 persoane
Durată	1/2 zi sau o zi întreagă

Modulul avansat 3: Managementul integrat al performanței

Obiectiv	<p>Dezvoltarea abilităților de eficientizare a proceselor de management al performanței și de asigurare a integrării cu alte procese și sisteme de lucru în cadrul organizației.</p> <p>La sfârșitul modulului, participanții pot utiliza un instrument pentru a evalua eficiența sistemului de management al performanței și pot defini un set de măsuri pentru eficiență și aliniere cu alte procese și sisteme de lucru.</p>
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să identifice modalitățile de evaluare a eficienței și eficacității sistemului de management al performanței • Să gestioneze și să corecteze efectele nedorite ale unui proces ineficient de management al performanței • Să ia decizii și să propună măsuri de optimizare și aliniere a sistemului de management al performanței și a altor procese organizaționale
Concepte folosite	Performanță integrată, alinierea și eficiența sistemelor de lucru, criteriile de evaluare a eficacității sistemului de management al performanței
Metodologie recomandată pentru ½ zi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezentarea conceptelor folosind exemple practice specifice instituțiilor publice 2. Studii de caz urmate de analize și discuții în plen
Metodologie recomandată pentru o zi întreagă	<ol style="list-style-type: none"> 3. Participanții să aplice un instrument de evaluare a eficacității sistemului de management al performanței la nivelul instituției pe care o reprezintă și să propună un set de măsuri corective. Să primească feedback și recomandări de la ceilalți participanți și de la formator
Competențe dezvoltate	Planificare strategică și organizare, comunicare strategică, procese, gestionarea resurselor
Număr de participanți	6 – 10 persoane
Durată	1/2 zi sau o zi întreagă

Modulul avansat 4: Leadership pentru o cultură a performanței

Obiectiv	Dezvoltarea abilităților de a promova și implementa măsurile care conduc la dezvoltarea unei culturi a performanței
Rezultatele învățării	<ul style="list-style-type: none"> • Să ia măsuri pentru eficientizarea comunicării în procesele de management al performanței • Să aplice metode pentru a obține angajamentul tuturor actorilor organizaționali în vederea obținerii unui nivel ridicat de performanță • Să propună și să definească măsuri de dezvoltare a calității muncii și a serviciilor furnizate atât beneficiarilor interni, cât și celor externi și să îmbunătățească inițiativa personală și responsabilitatea
Concepte folosite	Responsabilizare, angajament, bune practici (criterii de referință), calitate, inițiativă, autonomie, focus personalizat, perfecționare continuă, leadership, cultură
Metodologie recomandată pentru ½ zi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezentarea conceptelor folosind exemple practice 2. Studii de caz urmate de analize și concluzii în plen
Metodologie recomandată pentru o zi întreagă	<ol style="list-style-type: none"> 3. Participanții ar trebui să dezvolte (la nivel individual sau în cadrul unor grupuri de lucru mici) un program pentru a crește nivelul de angajament față de atingerea unui nivel ridicat de performanță, la care ar trebui să primească feedback și recomandări din partea celorlalți participanți și a formatorului.
Competențe dezvoltate	Stimularea angajamentului, comunicare strategică, agilitate strategică
Număr de participanți	6 – 10 persoane
Durată	1/2 zi sau o zi întreagă

Bibliografie

Aguinis, H. (2013) „Performance Management”, Edinburgh Business School; and Armstrong, M. (2006) “Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines”, Kogan Page.

Bock, L. (2015) „Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead”, Twelve, Hachette Book Group, New York.

Cabañero-Verzosa, Cecilia and Garcia, Helen R. (2009) „Building Commitment to Reform through Strategic Communication- The Five Key Decisions”, World Bank Group.

Davis, Joe, Flutter, Chloe, Keenan, Perry and Roediger, Anthony (2012) „A practical guide to change in the public sector”, The Boston Consulting Group.

Keller, Scott and Schaninger, Bill (2019) „Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change”, Wiley.

Keenan, Perry, Powell, Kimberly, Kurstjens, Huib, Shanahan, Mike, Lewis, Mike and Buseti, Massimo (2012) „Changing Change Management: A Blueprint That Takes Hold”, The Boston Consulting Group.

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

Pulakos, E.D., O’Leary R. S. (2011) „Why Is Performance Management Broken?”, Industrial and Organizational Psychology, 4 (2011), p. 146–164.

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

Biroul SUA pentru Responsabilitate Guvernamentală (2002) „Results-Oriented Cultures: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Performance Management Initiatives”, disponibil la <https://www.gao.gov/products/gao-02-862>.

Biroul SUA pentru Responsabilitate Guvernamentală (2003) „Results-Oriented Cultures: Implementation Steps to Assist Mergers and Organizational Transformations”, disponibil la <https://www.gao.gov/products/gao-03-669>.

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European

Competence makes a difference!

Project selected under the Administrative Capacity Operational Program, co-financed by European Union from the European Social Fund