

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Ghid pentru consolidarea competențelor de management al performanței

Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței.

Beneficiar	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Consultant	Asocierea dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL
Contract	49312/26.10.2023
Obiectul contractului	Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 - lot I
Activitatea	1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței. Transpunerea modalităților adecvate de instruire aplicată identificate astfel încât acestea vor putea, în realitate, spori cunoștințele și abilitățile participanților (prin elaborare de materiale - ex. ghiduri, tutoriale) și diseminarea acestora.

Responsabilitatea pentru conținutul prezentului material revine Asocierii dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență | Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL. Materialul a fost elaborat în cadrul contractului privind achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR contract nr. 49312/26.10.2023.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României. De asemenea, acesta nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Drepturile de proprietate intelectuală asupra materialului sunt și rămân proprietatea exclusivă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în condițiile prevăzute prin contractul mai sus-menționat.

Cuprins

Lista tabelor.....	8
Glosar de termeni	9
Abrevieri	16
1 Scopul și modul de utilizare	17
1.1 Ce conține ghidul	17
1.2 Cum se utilizează Ghidul	17
1.3 Cui i se adresează.....	18
2 Domeniul de aplicare	19
3 Managementul performanței	21
3.1 Definirea managementului performanței.....	21
3.2 Concepte esențiale ale managementului performanței	21
3.3 Principii de bază ale managementului performanței	22
3.4 Obiectivele managementului performanței	22
3.5 Beneficiile unui sistem eficient de management al performanței.....	24
3.6 Implementarea sistemului de management al performanței	25
3.6.1 Planificarea sistemului de management al performanței	25
3.6.2 Alinierea sistemului de management al performanței la contextul și specificul instituțional	27
3.6.3 Monitorizarea, evaluarea și revizuirea sistemului de management al performanței.....	29
3.7 Dezvoltarea competențelor și formarea profesională	32
3.7.1 Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională	32
3.7.2 Elaborarea planurilor de perfecționare profesională	36
4 Procesul de management al performanțelor profesionale individuale	37
4.1 Ciclul de management al performanței.....	37
4.2 Cadrul temporal și condiții specifice.....	37
4.3 Roluri și responsabilități	38
4.4 Derularea și etapele procesului de management al performanței.....	41
4.5 Derularea și etapele procesului de realizare a planurilor de perfecționare profesională.....	49
	3

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

5	Metode și instrumente de implementare a procesului de management al performanțelor profesionale individuale	53
5.1	Metodologii de evaluare a performanței	53
5.1.1	Managementul prin obiective	54
5.1.2	Feedback și dezvoltare continuă	58
5.1.3	Roluri informale și formale	59
5.1.4	Abilități și competențe ale unui bun evaluator.....	60
5.2	Tipuri și modalități de stabilire a obiectivelor de performanță.....	61
5.2.1	Tipuri de obiective de performanță.....	61
5.2.2	Modalități de stabilire a obiectivelor de performanță de tip SMART	62
5.2.3	Rolul competențelor în stabilirea și atingerea obiectivelor de performanță...	63
5.3	Indicatorii de performanță	65
5.3.1	Rolul indicatorilor de performanță	65
5.3.2	Tipuri de indicatori de performanță	66
5.3.3	Definirea indicatorilor de performanță.....	66
5.3.4	Provocări și perspective în utilizarea indicatorilor de performanță.....	67
5.4	Modalități de monitorizare, evaluare și revizuire periodică a performanței.....	68
5.4.1	Parteneriat pentru evaluare.....	68
5.4.2	Balanța evaluării	69
5.4.3	Etape în pregătirea discuției de fixare a obiectivelor și de planificare a carierei	69
5.4.4	Asumarea deciziilor cu privire la carieră și performanță	70
5.4.5	Stiluri de comunicare.....	71
5.4.6	Feedback eficient și eficace	72
5.4.7	Feedback frecvent și îmbunătățirea performanței.....	72
5.4.8	Procesul de feedback pe moment: realizări și dezvoltare	72
5.5	Modalități de elaborare a planurilor de formare și dezvoltare.....	73
5.5.1	Planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici.....	73
5.5.2	Metode de colectare a datelor	75
6	Prezentarea cadrului de competențe	83
6.1	Legislație aplicabilă	83
6.2	Ce este un cadru de competențe	84

6.2.1	Diferența dintre descrierea postului și cadrul de competențe	84
6.2.2	Pași pentru crearea unui cadru de competențe	84
6.3	Cadrul de competențe generale	86
6.4	Competențe specifice necesare pentru managementul performanței	88
6.4.1	Competențe specifice pentru FPC și ÎFP.....	89
6.4.2	Model de competențe specifice pentru managementul performanței	90
6.4.3	Descrieri detaliate ale competențelor specifice	95
7	Modalități adecvate de instruire aplicată pentru consolidarea competențelor de management al performanței.....	106
7.1	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor	106
7.2	Inițiativă și asumarea răspunderii	106
7.3	Planificare și organizare	106
7.4	Comunicare strategică și networking	107
7.5	Lucru în echipă și medierea conflictelor	107
7.6	Orientare către cetățean și adaptare la contextul politic	107
7.7	Managementul performanței și resurselor.....	107
7.8	Dezvoltarea echipei	108
7.9	Feedback constructiv și ascultare activă	108
7.10	Mentorat și dezvoltare personală.....	108
7.11	Negociere	108
8	Dezvoltarea competențelor pentru performanță	110
8.1	Strategii și metode pentru susținerea, dezvoltarea și valorizarea competențelor pentru performanță.....	110
8.1.1	Identificarea și evaluarea competențelor	110
8.1.2	Elaborarea planurilor de perfecționare profesională	110
8.1.3	Promovarea unei culturi a învățării continue	110
8.1.4	Tehnici de valorizare a competențelor	111
8.1.5	Feedback continuu și ajustarea strategiilor.....	111
8.1.6	Integrarea dezvoltării competențelor în strategia instituțională	112
8.2	Elemente privind dezvoltarea capacității echipei pentru performanță.....	112
8.2.1	Stabilirea unor obiective clare și comune	112
8.2.2	Îmbunătățirea comunicării și colaborării	113

8.2.3	Dezvoltarea competențelor și abilităților	113
8.2.4	Promovarea responsabilității și asumării deciziilor	113
8.2.5	Construirea și menținerea încrederii în cadrul echipei.....	114
8.2.6	Recunoașterea și recompensarea performanței	114
9	Metode de identificare a factorilor care afectează performanța personalului din subordine	115
9.1	Evaluările de performanță.....	115
9.2	Sondaje și chestionare anonime	115
9.3	Interviuri individuale și discuții de tip „one-on-one”	116
9.4	Analiza indicatorilor de performanță	116
9.5	Observația directă	116
9.6	Coaching și mentorat.....	117
10	Abordarea excepțiilor și situațiilor complexe	118
10.1	Situații de abateri disciplinare.....	118
10.2	Situații în care angajatul lucrează de la distanță	118
10.3	Situații care necesită abordări structurate	119
10.3.1	Identificarea cauzelor performanței slabe	119
10.3.2	Metode de abordare a cauzelor performanțelor slabe	122
10.4	Situații conflictuale.....	126
10.4.1	Înțelegerea situațiilor conflictuale	126
10.4.2	Tehnici de gestionare a situațiilor conflictuale	127
11	Exemple concrete în domeniul managementului performanței	135
11.1	Spețe din sectorul public	135
11.2	Spețe din sectorul privat.....	139
11.3	Bune practici	141
11.4	Lecții învățate și recomandări	141
11.5	Prezentarea unor situații „Așa da/ Așa nu”	142
11.5.1	Gestionarea sistemului de management al performanței	142
11.5.2	Stabilirea de obiective	143
11.5.3	Utilizarea indicatorilor de performanță	143
Anexa 1:	Checklist pentru crearea și derularea unui proces de management al performanței de succes.....	146

Anexa 2: Checklist pentru derularea unui proces de evaluare a performanței de succes .	148
Anexa 3: Plan individual de redresare a performanței și plan individual de dezvoltare ...	150
Anexa 4: Plan de Diseminare pentru Ghidul pentru consolidarea competențelor de management al performanței.....	152
BIBLIOGRAFIE	155

Lista tabelelor

Tabel 1: Distribuția responsabilităților și atribuțiilor privind evaluarea performanțelor individuale ale funcționarilor publici (conform anexei nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ).....	39
Tabel 2: Implicarea FPC și ÎFP în procesul de management al performanței (conform anexei nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ)	47
Tabel 3: Implicarea FPC și ÎFP în procesul de realizare a planurilor de perfecționare profesională (conform OUG nr. 57/2019, HG nr. 1066/2008, OPANFP nr. nr. 233/2022; OPANFP nr. 234/2022).....	51
Tabel 4: Avantajele și dezavantajele metodologiilor de evaluare a performanței	53
Tabel 5: Nivelurile de complexitate pentru măsurarea competențelor (conform anexei nr. 8 din OUG 57/ 2019).....	86
Tabel 6: Categoriile de competențe generale și competențele aferente (conform anexei nr. 8 din OUG 57/ 2019).....	87
Tabel 7: Categoriile de competențe specifice pentru FPC și ÎFP	89
Tabel 8: Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității de management al performanței	91
Tabel 9: Planul de diseminare a ghidului	154

Glosar de termeni¹

Termen	Definiție
Abilitate	Componentă a unei competențe care se referă la capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect.
Administrație publică	Totalitatea activităților desfășurate, în regim de putere publică, de organizare a executării și executare în concret a legii și de prestare de servicii publice, în scopul satisfacerii interesului public;
Administrație publică centrală	Totalitatea activităților desfășurate, în regim de putere publică, de organizare a executării și de executare în concret a legii și de prestare de servicii publice, în scopul satisfacerii interesului public național/general.
Administrație publică locală	Totalitatea activităților desfășurate, în regim de putere publică, de organizare a executării și de executare în concret a legii și de prestare de servicii publice, în scopul satisfacerii interesului public local.
Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)	Este organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică. Agenția este instituția care asigură evidența și managementul funcției publice și ale funcționarilor publici, elaborând cadrele de competență, politicile și strategiile, precum și proiectele de acte normative în domeniu. ANFP colaborează cu instituțiile și autoritățile publice din România prin acordarea de asistență de specialitate compartimentelor de resurse umane în aplicarea legislației specifice, dar și prin monitorizarea și controlarea modului de aplicare a acesteia. Agenția funcționează în subordinea Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), fiind condusă de un președinte, cu rang de secretar de stat și un vicepreședinte, cu rang de subsecretar de stat. Misiunea acesteia se axează pe dezvoltarea unui corp al funcționarilor publici profesionist, bine pregătit, neutru din punct de vedere politic și capabil să asimileze și să își însușească standardele de performanță de la nivelul Uniunii Europene, în scopul eficientizării administrației publice și îmbunătățirii raporturilor dintre administrație și principalii săi beneficiari, cetățenii².
Analiză comportamentală	Metoda principală folosită în evaluarea competențelor. În recrutare constă în crearea unei situații practice (de obicei prin studii de caz, joc de rol, simulări, exerciții de grup etc.) în care un candidat trebuie să efectueze mai multe sarcini, demonstrând comportamental pe parcursul întregului proces că deține competențele necesare. În evaluarea performanței profesionale evaluarea competenței se realizează pe baza comportamentului observat de-a lungul perioadei evaluate.

¹ Termenii specifici sistemului administrației și funcției publice sunt preluați din: Anton Parlăgi, „Dicționar de administrație publică”, Editura C.H. Beck, Ediția 3, 2011.

² Sursa: Website ANFP, Secțiunea “Despre Noi - Prezentare ANFP”, disponibil la: <https://www.anfp.gov.ro/despre-noi/prezentare-anfp/>

Angajator/ administrația publică	Denumire generică a entității publice (autorități, instituții publice) din administrația publică care gestionează resursele umane și managementul acestora într-un cadru organizatoric, funcțional și relațional reglementat.
Angajați/ administrația publică	Denumire generică a resurselor umane care activează, în cadrul entităților publice (autorități, instituții) din administrația publică, în baza unor relații și raporturi reglementate (acte de numire în funcție, contracte de muncă etc).
Autorități publice	Denumirea generică atribuită unui organ de stat sau al unității administrativ-teritoriale care acționează în regim de putere publică pentru satisfacerea unui interes public. Tipologie autorități publice: ▪ Autorități publice centrale: ministerele; alte organe / agenții centrale din subordinea Guvernului sau a ministerelor; serviciile publice descentralizate; autoritățile administrative autonome; ▪ Autorități publice locale: consiliile județene; consiliile locale; primarii; instituțiile și serviciile de interes local sau județean; ▪ Autorități publice de specialitate: structurile administrației publice „dintr-un anumit domeniu de activitate prin intermediul cărora se realizează politicile ministeriale: direcții, inspectorate, servicii și oficii sau agenții; ▪ Autorități publice independente / autonome: „persoane / instituții care îndeplinesc o funcție publică în mod autonom, fără a se subordona guvernului sau altor autorități”.
Brainstorming	Brainstorming-ul (în română, „ședință de idei” sau „generare de idei”) este o tehnică de generare a ideilor, utilizată în special pentru rezolvarea problemelor, planificarea sau inovarea, în care un grup de persoane contribuie liber cu sugestii, fără a le evalua sau critica inițial.
Burnout	Burnout-ul este o stare de epuizare fizică, emoțională și mentală cauzată de stresul prelungit sau excesiv, în special în context profesional. Se caracterizează printr-o scădere a motivației, performanței și satisfacției la locul de muncă și este adesea asociat cu un sentiment de copleșire, cinism și detașare față de muncă.
Cadru competențe	Model de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici și a personalului contractual exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții publice, precum și pentru dezvoltarea profesională și personală, în condiții de eficacitate și eficiență.
Cariera funcționarilor publici	Cariera în funcția publică cuprinde ansamblul situațiilor juridice și efectele produse, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public până în momentul încetării acestui raport, în condițiile legii.
Categorie competențe	Competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles.

Categorii de funcții publice	Funcțiile publice se clasifică după mai multe criterii, după cum urmează: După nivelul studiilor necesare ocupării funcției publice, funcțiile publice se împart în 3 categorii, după cum urmează: a) clasa I cuprinde funcțiile publice pentru a căror ocupare se cer studii universitare de licență absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă; b) clasa a II-a cuprinde funcțiile publice pentru a căror ocupare se cer studii superioare de scurtă durată, absolvite cu diplomă, în perioada anterioară aplicării celor trei cicluri tip Bologna; c) clasa a III-a cuprinde funcțiile publice pentru a căror ocupare se cer studii liceale, respectiv studii medii liceale, finalizate cu diplomă de bacalaureat. După nivelul atribuțiilor titularului funcției publice, funcțiile publice se împart în 3 categorii, după cum urmează: a) funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici; b) funcții publice corespunzătoare categoriei funcționarilor publici de conducere; c) funcții publice corespunzătoare categoriei funcționarilor publici de execuție.
Ciclul management performanței	de al Procesul de monitorizare care urmează etapele de la atribuțiile încredințate prin fișa de post până la fixarea de obiective și la aprecierea finală a rezultatelor activității și a nivelului de competență legat de competențele generale și de cele specifice.
Coaching	Coaching-ul (în română, „antrenament profesional” sau „ghidare”) este un proces structurat și orientat spre dezvoltare, de obicei pe termen scurt sau mediu, în care un manager sau un specialist sprijină un angajat în atingerea obiectivelor profesionale și în maximizarea performanței la locul de muncă. Coaching-ul se concentrează pe identificarea punctelor forte, corectarea punctelor slabe și dezvoltarea abilităților necesare pentru a îmbunătăți rezultatele și a crește satisfacția profesională.
Competență	Set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant). Conceptul de „competență” va fi utilizat în acest document numai cu sensul de mai sus și trebuie diferențiat de alte interpretări des întâlnite, precum: o autoritate și o responsabilitate acordată din afară (de către altcineva sau de către o instituție), pentru a avea dreptul de a efectua anumite activități sau a avea jurisdicție.
Comportament	Modalitate observabilă de a acționa a unei persoane în anumite situații.
Competență generală	Totalitatea competențelor necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare. În acest material am folosit termenul cu următorul înțeles: totalitatea competențelor necesare tuturor funcționarilor publici și a personalului contractual pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

Competență funcțională	Competențele necesare unor familii de posturi, respectiv unui domeniu funcțional.
Competență specifică	Competențe obligatorii care au în componență cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul autorităților și instituțiilor publice pentru fiecare post în parte, necesare ocupării unei funcții publice. Acele competențe prezintă particularități specifice unui post și nu fac parte din cadrul general de competențe.
Cunoștințe	Cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență. Este o componentă a competenței.
Diagrama Gantt	Diagrama Gantt este un instrument grafic utilizat pentru planificarea și gestionarea proiectelor, reprezentând activitățile programate ale unui proiect în funcție de timp.
Entități publice	Structuri organizaționale și funcționale (autorități, instituții) ale administrației publice teritoriale, centrale și locale, cu personalitate juridică și care utilizează/ administrează fonduri publice și/sau patrimoniu public pentru satisfacerea de interese și servicii publice.
Evaluator	Superiorul ierarhic al angajatului evaluat, superior ierarhic căruia îi revine responsabilitatea evaluării.
Evaluare	Aprecierea descriptivă a activității, rezultatelor, competențelor și aptitudinilor angajatului evaluat.
Evaluarea performanțelor	Determinarea măsurii în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile conform cerințelor postului.
Fișa postului	Documentul prin care se definesc atribuțiile, sarcinile și obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească angajatul care ocupă un anumit post în structura unei autorități sau instituții publice; „Prin fișa postului se stabilesc detaliile privind actele juridice și operațiunile tehnico-materiale ce trebuie realizate într-o anumită perioadă de timp, relațiile ierarhice, precum și drepturile și obligațiile ce decurg din acestea”.
Funcție/ post	Totalitatea posturilor care au caracteristici asemănătoare din punctul de vedere al sarcinilor, obiectivelor, competențelor, responsabilităților și procedurilor. Poziție în structura organizatorică a unei instituții pentru care sunt stabilite atribuții și responsabilități cu limită de competență; în cadrul prezentului livrabil, titulatura de post sau funcție este folosită independent de categoria de personal la care se face referire.
Funcție publică	Ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, stabilite în temeiul legii, în scopul exercitării prerogativelor de putere publică de către autoritățile și instituțiile publice.
Funcționar public	Persoana numită, în condițiile legii, într-o funcție publică.
Grad profesional	Clasificare în cadrul unei funcții publice sau a unui post în funcție de complexitate sau nivelul de responsabilitate, uneori asociată cu un anumit nivel educațional și/sau cu experiența și integrată într-un sistem de carieră.
GROW	Acronim pentru Goal (Obiectiv), Reality (Realitate), Options (Opțiuni) și Will (Voință). Aceasta este o metodă populară de „coaching”/ îndrumare care ajută angajatul să își stabilească obiective clare, să înțeleagă situația

	actuală, să exploreze opțiunile disponibile și să ia măsuri concrete pentru a atinge obiectivul.
Înalt funcționar public	Este funcționarul public care ocupă o funcție publică corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, fiind numit în condițiile legii în următoarele funcții publice: 1. Secretar general și Secretar general adjunct din cadrul ministerelor și al altor organe de specialitate ale administrației publice centrale, inclusiv autorități administrative autonome prevăzute de Constituție sau înființate prin lege organică; 2. secretar general al instituției prefectului; 3. Inspector guvernamental. Acești funcționari publici sunt cei care îndeplinesc funcții publice de conducere la cel mai înalt nivel în administrația publică, având roluri esențiale în coordonarea și implementarea politicilor guvernamentale și asigurând funcționarea eficientă a administrației publice.
Management bazat pe obiective	Managementul bazat pe obiective (în engleză, „Management by Objectives” sau MBO) este o metodă de management care implică stabilirea unor obiective clare și măsurabile pentru fiecare nivel al organizației, în scopul alinierii eforturilor individuale și de echipă cu obiectivele generale ale organizației.
Managementul funcției publice	Reprezintă ansamblul proceselor și relațiilor de management public din administrația publică, prin care autoritățile și instituțiile publice, în regim de putere publică, în conformitate cu reglementările legale în vigoare, asigură îndeplinirea prevederilor referitoare la funcțiile publice și la funcționarii publici.
Managementul performanței	Competența generală de a susține angajații să obțină rezultate într-un mod consecvent cu obiectivele instituției. Aceasta include definirea explicită a rezultatelor preconizate, abilitarea și motivarea personalului să obțină rezultate superioare, monitorizarea și evaluarea progresului pentru a lua măsurile necesare în vederea optimizării performanței profesionale.
Managementul resurselor umane (MRU)	Reprezintă o componentă de management situată în zona decizională strategică și de maximă importanță în gestionarea întreprinderii. Include toate activitățile, deciziile și practicile manageriale orientate spre factorul uman, având drept obiective: asigurarea, menținerea, dezvoltarea și folosirea eficientă a resurselor umane dintr-o organizație precum și optimizarea relațiilor dintre acestea. Conținutul managementului resurselor umane este dat de ansamblul activităților de resurse umane care reflectă politicile și procedurile conducerii în privința personalului ³ .
Manager	Denumire generică pentru orice persoană care ocupă o funcție de conducere sau management în cadrul unei autorități sau instituții publice. Poate fi un funcționar public sau un angajat contractual.

³ Codruța Osoian, Monica Zaharie, și Anamaria Petre, *Suport de curs: Managementul resurselor umane, Anul II/III, Semestrul II/IV/VI*, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, anul academic 2020/2021.

Matricea Eisenhower	Este un instrument de gestionare a timpului și priorităților care ajută la clasificarea sarcinilor în funcție de urgență și importanță. Aceasta permite angajaților și managerilor să se concentreze pe activitățile esențiale și să reducă timpul petrecut pe cele care nu contribuie semnificativ la atingerea obiectivelor de performanță.
Mentorat	Un proces de sprijin și ghidare pe termen lung între un mentor, de obicei un profesionist cu experiență, și un angajat (beneficiar), în care mentorul oferă cunoștințe, îndrumare și perspective pentru a sprijini dezvoltarea profesională, atingerea obiectivelor și îmbunătățirea performanței.
Metodologia OKR	Metodologia OKR (în engleză, „Objectives and Key Results”) este un cadru de stabilire a obiectivelor și de măsurare a rezultatelor, utilizat pentru alinierea și motivarea echipelor într-o organizație. OKR-urile sunt folosite pentru a seta scopuri clare și ambițioase (Obiective) și pentru a defini rezultatele esențiale (Rezultate cheie) prin care se evaluează progresul către atingerea acestor scopuri.
Nivel de competență	Clasificare bazată pe gradul de complexitate care definește o competență și care diferențiază competențele între diferitele categorii de funcții/posturi (de conducere sau de execuție), inclusiv între gradele profesionale ale funcțiilor de execuție.
Ocuparea funcțiilor publice	Ocuparea funcțiilor publice se face prin: a) promovare; b) transfer; c) redistribuire; d) recrutare; e) alte modalități prevăzute expres de lege.
Obiective de dezvoltare	Obiective referitoare la dezvoltarea competențelor funcționarilor publici în relație cu o nevoie critică de instruire, ca urmare a stabilirii unor noi obiective instituționale care nu pot fi atinse fără dobândirea și manifestarea de competențe specifice proprii activităților derulate în vederea atingerii obiectivelor respective.
Perfecționare profesională	Denumire generică pentru orice formă de activitate organizată al cărei scop este deprinderea unor metode, proceduri sau tehnici ce urmează a fi aplicate în viitor și care asigură progresul în carieră.
Performanță	Denumire generică pentru nivelul calitativ și cantitativ ridicat al rezultatelor activităților profesionale individuale / de echipă / organizaționale înregistrate în cadrul entităților publice (autorități, instituții), într-o anumită perioadă de timp.
Performanțele profesionale ale funcționarilor publici	Denumire generică pentru nivelul calitativ și cantitativ ridicat al rezultatelor profesionale individuale realizate de funcționarii publici prin activitățile desfășurate în cadrul entităților publice (autorități, instituții publice), într-o anumită perioadă de timp (de regulă - 1 an).
Perioada de stagi	Denumire generică a perioadei de verificare a aptitudinilor profesionale în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea practică a funcționarilor publici debutanți, precum și cunoașterea de către aceștia a specificului administrației publice și a exigențelor acesteia.
Plan individual de dezvoltare (PID)	Este un instrument utilizat în cadrul managementului performanței care detaliază obiectivele de învățare și dezvoltare ale unui angajat, precum și pașii, resursele și termenele necesare pentru atingerea acestora. Acesta este creat în colaborare între angajat și manager și are scopul de a sprijini

	creșterea profesională și personală, aliniindu-se în același timp cu obiectivele organizaționale.
Procrastinare	Este tendința de a amâna în mod intenționat și repetat îndeplinirea unei sarcini, deși se conștientizează faptul că amânarea poate avea consecințe negative. Este un comportament frecvent asociat cu dificultăți în gestionarea timpului, lipsa de motivație sau teama de eșec și poate afecta atât performanța, cât și starea emoțională a persoanei.
Raport de serviciu	Denumire generică a raporturilor juridice care se stabilesc între funcționarii publici, angajați pe posturi de funcții publice, și entitățile publice (autorități, instituții publice) - angajatori din administrația publică, reglementată conform prevederilor Codului administrativ.
Responsabilitate	Obligația de a îndeplini sarcina atribuită, a cărei neîndeplinire atrage sancțiunea corespunzătoare tipului de răspundere juridică.
Resurse	Totalitatea elementelor de natură fizică, umană, informațională și financiară, necesare ca input pentru ca strategiile să fie operaționale.
Resurse umane din administrația publică	Denumire generică pentru persoanele care prestează activitate profesională în administrația publică, în baza unor raporturi de serviciu sau de muncă, precum și candidații la posturi din administrația publică. Tipologia resurselor umane angajate: ▪ funcționari publici; ▪ funcționari publici cu statute speciale; ▪ personal contractual; ▪ personal de specialitate - cadre didactice, magistrați etc; ▪ personal numit sau ales în funcții de demnitate publică.
Shadowing	Shadowing-ul (în română, „observare directă” sau „însoțire”) este o metodă de învățare și dezvoltare profesională în care un angajat (de obicei nou angajat sau care își asumă un nou rol) observă direct activitatea unui coleg mai experimentat, lider sau mentor pentru a înțelege mai bine responsabilitățile, procesele și comportamentele esențiale pentru atingerea performanței în acel rol.
Team Pulse	Team Pulse (în română, „pulsul echipei”) este o metodă modernă utilizată pentru a măsura în mod regulat și continuu starea echipelor, atmosfera de lucru și satisfacția angajaților. Aceasta se concentrează pe obținerea rapidă și frecventă de feedback de la membrii echipei pentru a înțelege dinamica și starea de spirit a echipei într-un moment dat.
Tehnica Pomodoro	Este o metodă de gestionare a timpului care implică împărțirea activităților în intervale de timp scurte și bine definite (de obicei 25 de minute), urmate de pauze scurte. Această tehnică are scopul de a îmbunătăți concentrarea, productivitatea și utilizarea eficientă a resurselor mentale, ajutând angajații să își gestioneze mai bine sarcinile și energia.

Abrevieri

ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BM	Banca Mondială
CE	Comisia Europeană
FPC	Funcționar public de conducere
GROW	Goal (Obiectiv), Reality (Realitate), Options (Opțiuni) și Will (Voință)
HG	Hotărâre de Guvern
ÎFP	Înalt funcționar public
INA	Institutul Național de Administrație
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MRU	Managementul resurselor umane
OG	Ordonanță a Guvernului
OKR	Objectives and Key Results (Obiective și Rezultate cheie)
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
OSGG	Ordinul secretarului general al Guvernului
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SMART	Specific, măsurabil, realizabil, relevant, cu termen clar (în engleză: specific, measurable, achievable, relevant, time-bound)
SMIS	Sistemul Unic de Management al Informației (pentru Instrumentele Structurale)
UE	Uniunea Europeană

1 Scopul și modul de utilizare

1.1 Ce conține ghidul

Scopul ghidului este acela de a oferi într-o manieră pragmatică îndrumări și indicații pentru funcționarii publici de conducere (FPC) și înalții funcționari publici (ÎFP) în procesul de dezvoltare a echipelor pe care le coordonează⁴.

Ghidul conține:

- **Capitole introductive:** abordează noțiuni generale, fundamentale pentru înțelegerea conceptelor și tehnicilor detaliate în partea principală a ghidului.
- **Legislație specifică administrației publice:** include cadrul legislativ relevant pentru gestionarea performanței funcționarilor publici, cu referiri directe la articole aplicabile în etapele și componentele activității.
- **Etape și componente ale managementului performanței:** ghidează procesul de implementare a legislației în mod practic, oferind metodologii aplicabile pentru implementarea sistemului de management al performanței în administrația publică⁵.
- **Cadrul de competențe pentru FPC și ÎFP:** această secțiune prezintă cadrul legislativ referitor la cadrele de competențe generale și specifice, explicații din literatura de specialitate cu privire la rolul și modul de utilizare a unui cadru de competențe, cât și pașii ce trebuie urmați în ceea ce privește elaborarea acestuia. În plus, este prezentat un model de competențe specifice pentru desfășurarea activităților aferente procesului de management al performanței împreună cu metodele de instruire adecvate în vederea identificării și dezvoltării acestora în cadrul entităților publice.
- **Studii de caz și bune practici:** prezintă exemple concrete și spețe pentru a ilustra moduri de aplicare, inclusiv comparații de tipul „Așa Da/Așa Nu”.
- **Checklist pentru implementare:** oferă instrumente utile pentru a facilita aplicarea corectă și completă a activităților și etapelor de management al performanței, ajutând utilizatorii să verifice progresul și conformitatea.

1.2 Cum se utilizează Ghidul

Pentru a facilita implementarea și utilizarea eficientă a principiilor și tehnicilor prezentate, ghidul trebuie abordat ca un instrument de referință complet, adaptabil în funcție de nevoile specifice ale fiecărei entități publice.

⁴ Agenția Națională a Funcționarilor Publici este responsabilă de actualizarea acestui ghid în conformitate cu modificările legislative. ANFP va revizui periodic politicile și practicile referitoare la funcționarii publici pentru a se asigura că acestea rămân eficiente și adecvate pentru administrația publică, pe măsură ce aceasta evoluează, și pentru a asigura alinierea la cele mai noi bune practici în domeniul referitor la managementul performanței. Astfel, vor fi emise amendamente la acest ghid pentru a reflecta orice modificări legislative referitoare la administrația publică care influențează aceste proceduri.

⁵ Având în vedere faptul că acesta are un caracter orientativ, respectarea procedurilor detaliate în ghid nu este obligatorie, ci recomandată.

Ghidul poate fi parcurs astfel:

- **Introducere graduală:** se recomandă ca utilizatorii să înceapă cu secțiunile introductive pentru a înțelege conceptele de bază și contextul legislației relevante în managementul performanței.
- **Referință legislativă:** secțiunile dedicate cadrului legislativ sunt utile pentru consultare în cazul interpretării sau aplicării acestor norme.
- **Ghid pas cu pas pentru managementul performanței:** capitolele despre etapele și procesele de management al performanței sunt structurate pentru a permite o aplicare directă a fiecărei etape și pentru a ghida managerii în procesul de evaluare, dezvoltare și feedback.
- **Analiză practică prin studii de caz:** exemplele de bune practici și studii de caz sunt utile pentru analiza unor situații reale și pentru compararea metodelor și rezultatelor, oferind modele de urmat și sugestii pentru evitarea erorilor.
- **Checklist-uri de verificare:** acestea sunt incluse pentru a sprijini aplicarea corectă a etapelor de evaluare a performanței și pentru a asigura coerența și completitudinea procesului.

Ghidul este, așadar, o resursă dinamică și completă, utilă pentru orice funcționar public implicat în managementul performanței, susținând o aplicare uniformă, transparentă și eficientă a acestui proces.

1.3 Cui i se adresează

Ghidul se adresează funcționarilor publici de conducere și înalților funcționari publici cu atribuții în procesul de management al performanței.

Categoria **înalților funcționari publici** cuprinde persoanele numite în una dintre următoarele funcții publice precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora (conform art. 389, OUG nr. 57/2019):

- secretar general și secretar general adjunct;
- secretar general al instituției prefectului;
- inspector guvernamental.

Categoria **funcționarilor publici de conducere** cuprinde persoanele numite în una dintre următoarele funcții publice de conducere, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora (conform art. 390 și Anexa nr. 5¹ din OUG nr. 57/2019, cu modificările și completările ulterioare):

- director general, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora;
- director general adjunct;
- director;
- director adjunct;
- director executiv;

- director executiv adjunct;
- șef serviciu.
- funcția publică de secretar general al unității administrativ-teritoriale, respectiv cea de secretar general al subdiviziunii administrativ-teritoriale sunt funcții publice de conducere specifice.

2 Domeniul de aplicare

Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este un organ de specialitate al administrației publice centrale care are ca misiune asigurarea aplicării Strategiei și a *Programului de guvernare* în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici.

ANFP sprijină funcționarea eficientă a sectorului public prin administrarea și dezvoltarea corpului funcționarilor publici. Agenția propune politici și strategii pentru îmbunătățirea administrării funcției publice, avizează și monitorizează aplicarea legislației și oferă asistență instituțiilor publice pentru a respecta normele în vigoare. ANFP centralizează date despre funcționarii publici, gestionând o bază de date națională ce facilitează managementul eficient al resurselor umane. Agenția joacă un rol activ în recrutarea și promovarea funcționarilor publici, organizând concursuri și planificând accesul echitabil la funcții publice, iar în formarea profesională centralizează nevoile de instruire a funcționarilor publici și colaborează cu instituții de formare pentru dezvoltarea continuă a competențelor. ANFP contribuie la promovarea eticii și integrității în sectorul public prin consiliere etică și sesiuni de instruire, consolidând astfel un sistem bazat pe competență, transparență și respectarea normelor etice.

Pentru întărirea capacității sale instituționale de a dezvolta un corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial, ANFP implementează proiecte cu finanțare nerambursabilă care răspund priorităților stabilite prin direcțiile strategice de dezvoltare derivate din Codul Administrativ, din *Programul de Guvernare 2021-2024* și din *Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR)*. În conformitate cu *Acordul de finanțare privind implementarea reformelor și/sau investițiilor finanțate prin Planul Național de Redresare și Reziliență* nr. 38921/05.04.2022, semnat între Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE), în calitate de coordonator național pentru PNRR și ANFP, în calitate de coordonator de reformă și investiții pentru PNRR, Agenția este responsabilă pentru implementarea unor măsuri cheie destinate creșterii prestigiului funcției publice și îmbunătățirii managementului resurselor umane în administrația publică. În acest context, până la 31 decembrie 2024, jalonul 418⁶ presupune elaborarea și punerea în aplicare a două acte normative care să îmbunătățească managementul resurselor umane. Totodată, va include ghiduri pentru relaționarea cu

⁶ Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2024: *Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane*.

publicul, analize organizaționale pentru dezvoltarea ANFP și promovarea unei cariere bazate pe merit. Până la finalul anului 2025, jalonul 419⁷ implică operaționalizarea unui cadru de competențe care să definească abilitățile necesare pentru diverse funcții publice. Întregul proces de resurse umane - în toate etapele sale - se va baza pe cadrul de competențe definit sub egida jalonului 419. ANFP va realiza, de asemenea, studii și ghiduri pentru implementarea acestui cadru și va dezvolta instrumente pentru clarificarea rolurilor și simplificarea clasificării posturilor. Toate aceste acțiuni de reformă se vor realiza prin corelarea obligatorie cu implementarea cadrelor de competență, realizarea evaluării performanțelor profesionale pe baza competențelor solicitate pentru un post și pe obiective îndeplinite și prin operaționalizarea concursului național.

Ghidul are la bază „Livrabilul 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței”, realizat în vederea implementării jalonului 418 din PNRR. Astfel, ghidul oferă într-o manieră pragmatică îndrumări și indicații pentru FPC și ÎFP în procesul de dezvoltare a echipelor pe care le coordonează și este elaborat ca răspuns la cerința de consolidare a competențelor de management al performanței. La rândul său, Livrabilul 1.4. are ca sub-livrabile: „Sub-livrabil intermediar 1.4.1: Analiza deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței”⁸ și “Sub-livrabilul intermediar 1.4.2: Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale”⁹.

⁷ Componenta C14 - Bună guvernanță, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2025: *Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală*.

⁸ ANFP, „Livrabil 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței. Sub-livrabil intermediar 1.4.1: Analiza deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței”, Activitate 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței, *Lot 1 - Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR*, decembrie 2024.

⁹ ANFP, „Livrabil 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței. Sub-livrabil intermediar 1.4.2: Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale”, Activitate 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței, *Lot 1 - Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR*, decembrie 2024.

3 Managementul performanței

3.1 Definirea managementului performanței

Referințe legislative:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare stabilește cadrul general pentru organizarea și funcționarea autorităților și instituțiilor publice.
- anexa nr. 6 din același act normativ detaliază obligațiile acestora și metodele de evaluare aplicabile.

Managementul performanței în administrația publică reprezintă un proces complex și continuu, care implică setarea obiectivelor de îndeplinit, monitorizarea progresului, evaluarea performanței și dezvoltarea continuă a angajaților.

Prin definirea clară a așteptărilor, evaluarea obiectivă a rezultatelor și îmbunătățirea activității profesionale, managementul performanței contribuie la îmbunătățirea eficienței și eficacității administrației publice.

Astfel, managementul performanței presupune:

- stabilirea unor obiective clare;
- evaluarea constantă și corectă a activității funcționarilor;
- îmbunătățirea continuă a performanței profesionale și, pe cale de consecință, a serviciilor oferite publicului.

3.2 Concepte esențiale ale managementului performanței

Printre conceptele esențiale ale managementului performanței se numără:

- **Obiectivele de performanță.** Acestea sunt scopuri specifice, măsurabile și realizabile, setate pentru fiecare angajat, aliniate cu obiectivele generale ale entității publice.
- **Evaluarea performanței.** Procesul prin care se măsoară realizările unui angajat în raport cu obiectivele stabilite, identificând atât punctele forte, cât și ariile de îmbunătățit.
- **Feedback-ul continuu.** Comunicarea constantă dintre manageri și angajați referitoare la performanța acestora, cu scopul de a îmbunătăți rezultatele și a stimula dezvoltarea profesională.
- **Dezvoltarea profesională.** Oferirea de oportunități de formare și perfecționare pentru angajați, pe baza nevoilor identificate prin evaluările de performanță.

3.3 Principii de bază ale managementului performanței

Referințe legislative:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, art. 368, lit. i), art. 373, lit. e) și f) art. 431 alin. (1).

Implementarea managementului performanței trebuie să fie ghidată de câteva principii fundamentale care asigură corectitudinea și eficiența procesului:

- **Orientare către rezultate:** performanța trebuie să fie evaluată pe baza rezultatelor obținute în raport cu obiectivele stabilite.
- **Transparență:** procesul de evaluare trebuie să fie clar și accesibil pentru toți angajații, pentru a evita suspiciunile de favoritism.
- **Imparțialitate:** evaluarea trebuie să fie obiectivă, bazată pe criterii clare și nediscriminatorii.
- **Dezvoltare continuă:** managementul performanței trebuie să includă un plan de dezvoltare pentru angajați, care să fie revizuit și actualizat în mod regulat.

- Asigură-te că aplici aceste principii în mod constant în evaluările pe care le coordonezi.
- Transparența și imparțialitatea sunt esențiale pentru menținerea încrederii în sistemul de evaluare a performanțelor individuale și pentru a evita contestațiile sau conflictele.

3.4 Obiectivele managementului performanței

Referințe legislative:

- art. 485 alin. (2) și alin. (3) lit. b), OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare .
- anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

De ce este important să înțelegem aceste obiective

În administrația publică, managementul performanței nu este doar un instrument de evaluare, ci și o metodă esențială pentru crearea unei culturi organizaționale axate pe rezultate, eficiență și coeziune.

Conform anexei nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, obiectivele managementului performanței reprezintă fundamentul prin care entitățile publice pot asigura eficiența și eficacitatea în livrarea serviciilor publice.

Conducătorii din administrația publică au responsabilitatea de a alinia performanța individuală a funcționarilor publici cu obiectivele strategice ale entității. Această aliniere nu doar că îmbunătățește rezultatele instituționale, ci motivează echipele să atingă performanțe înalte în mod coerent și coordonat.

Prin înțelegerea și însușirea acestor obiective, conducătorii își pot îndeplini atribuțiile în ceea ce privește implementarea sistemului de management al performanței cu mai multă claritate și eficiență. În plus, comunicând aceste obiective în mod clar funcționarilor publici, aceștia vor conștientiza importanța contribuției fiecăruia la succesul colectiv al entității publice.

Obiectivele managementului performanței

Un sistem de management al performanței eficient are mai multe obiective interdependente, care vizează atât performanța individuală, cât și cea instituțională.

1. Alinierea obiectivelor individuale cu cele instituționale

Entitățile publice își stabilesc misiunea și viziunea prin obiective strategice și operaționale. Definirea obiectivelor profesionale trebuie să fie realizată în conformitate cu aceste priorități. Este esențial ca fiecare angajat să înțeleagă cum munca sa contribuie la misiunea și la atingerea rezultatelor dorite, asigurând astfel coerența și unitatea de direcție în cadrul entității.

2. Creșterea eficienței și responsabilității

Sistemul de management al performanței trebuie să contribuie la utilizarea optimă a resurselor disponibile, asigurând că angajații își ating obiectivele în mod eficient și la standarde înalte. Mai mult, prin evaluarea periodică a performanțelor, funcționarii publici sunt încurajați să își îmbunătățească abilitățile și să își maximizeze contribuția. Evaluarea oferă și un cadru pentru identificarea nevoilor de formare profesională, astfel încât funcționarii să își poată dezvolta competențele.

3. Promovarea unei culturi a performanței

Managementul performanței sprijină instituirea unui mediu în care funcționarii publici sunt motivați să exceleze. Prin recunoașterea meritelor și oferirea unui feedback constructiv, instituțiile pot crea un sentiment de apartenență și dedicare în rândul personalului.

4. Monitorizarea și îmbunătățirea continuă a activităților

Managementul performanței nu se rezumă doar la evaluări formale. Este un proces continuu, care implică monitorizarea constantă a progresului și adaptarea la schimbările din mediul operațional. Obiectivele și indicatorii de performanță trebuie revizuiți periodic pentru a reflecta modificările în activitatea sau structura instituției.

5. Responsabilitate și transparență

Sistemul trebuie să fie bazat pe un cadru clar și obiectiv pentru aprecierea activității angajaților.

Obiectivele și criteriile stabilite trebuie să fie clare și obiective, iar rezultatele evaluărilor trebuie să fie comunicate în mod transparent, promovând astfel responsabilitatea individuală și instituțională.

- În calitate de FPC sau ÎFP ai un rol esențial în implementarea corectă a managementului performanței.
- Asigură-te că fiecare membru al echipei înțelege clar obiectivele stabilite și că procesul de evaluare se desfășoară într-un mod transparent și echitabil.
- O evaluare riguroasă nu doar că îmbunătățește performanțele individuale, dar contribuie și la atingerea obiectivelor instituției și la creșterea calității serviciilor publice.
- Gestionează acest proces cu responsabilitate, pentru a crea un mediu de lucru eficient și orientat spre rezultate.

3.5 Beneficiile unui sistem eficient de management al performanței

Implementarea unui sistem de management al performanței bine structurat aduce multiple beneficii pentru administrația publică:

- **Creșterea satisfacției și motivației angajaților:** Angajații care primesc feedback regulat și au acces la oportunități de dezvoltare sunt, în general, mai motivați și mai satisfăcuți la locul de muncă.
- **Îmbunătățirea serviciilor publice:** Prin alinierea obiectivelor individuale cu cele organizaționale și prin dezvoltarea continuă a competențelor, instituțiile publice pot oferi servicii de o calitate mai bună cetățenilor.
- **Reducerea costurilor:** Un sistem eficient de management al performanței contribuie la identificarea și corectarea timpurie a problemelor de performanță, ceea ce poate reduce costurile asociate cu erorile și ineficiențele.
- **Dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive:** Un accent pus pe performanță și dezvoltare continuă ajută la crearea unui mediu de lucru sănătos și competitiv, unde angajații se simt valorizați și susținuți.

Reține următoarele aspecte:

- Managementul performanței este esențial pentru crearea unei administrații publice eficiente și orientate către rezultate.
- În acest proces, rolul conducătorilor este fundamental pentru coordonarea și motivarea echipelor, asigurând astfel excelența și coeziunea instituțională.
- Prin evaluări corecte, vei putea să crești motivația echipei și să contribui la un mediu de lucru mai productiv și mai orientat spre rezultate.
- Aliniind obiectivele individuale cu cele ale instituției și susținând o cultură a performanței, vei contribui la consolidarea unei administrații publice performante, eficiente și unite.
- Promovează îmbunătățirea continuă și folosește instrumentul feedback-ului constructiv ca o metodă de dezvoltare personală și profesională.

3.6 Implementarea sistemului de management al performanței

Referințe legislative:

- anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Conform anexei nr. 6 la OUG nr. 57/2019, aspectele esențiale pentru implementarea unui sistem de management al performanței eficient și echitabil sunt:

- 1) o planificare atentă a implementării;
- 2) adaptarea la specificul entității publice.

3.6.1 Planificarea sistemului de management al performanței

Pașii concreți pentru implementarea sistemului de management al performanței sunt prezentați în cele ce urmează (de asemenea, vezi **Anexa 1**).

1. Stabilirea cadrului general pentru evaluarea performanței profesionale individuale

- **Definirea obiectivelor.** Entitățile publice trebuie să stabilească obiective generale și specifice pentru fiecare funcție publică, în conformitate cu:
 - atribuțiile detaliate în fișa postului,
 - gradul profesional;
 - specificul funcției.

Aceste obiective trebuie să fie relevante, să reflecte prioritățile instituției și să fie în concordanță cu misiunea acesteia.

- **Identificarea indicatorilor de performanță.** În vederea organizării unei evaluări clare și obiective a contribuției individuale a funcționarilor publici la atingerea obiectivelor instituționale, pentru fiecare obiectiv se stabilesc indicatori de performanță.

Aceștia se stabilesc în conformitate cu:

- nivelul atribuțiilor titularului funcției publice și
- prin raportare la cerințele privind munca prestată.

Indicatorii trebuie să fie:

- **Specifici:** legați direct de obiectivele stabilite.
 - **Măsurabili:** cuantificabili, pentru a evalua gradul de îndeplinire a obiectivelor.
 - **Relevanți:** să reflecte impactul activităților asupra priorităților instituției.
 - **Realizabili și limitați în timp:** adaptabili la perioada evaluată.
- **Informații necesare:**
 - obiective individuale;
 - fișa postului;
 - indicatorii de performanță utilizați în evaluarea gradului și modului de atingere pentru fiecare obiectiv stabilit.

2. Comunicarea obiectivelor și indicatorilor de performanță

- **Procesul de comunicare.** La începutul perioadei evaluate, evaluatorii trebuie să aducă la cunoștința funcționarilor publici obiectivele individuale și indicatorii de performanță stabiliți.
- **Informații necesare:**
 - Documentele care consemnează obiectivele individuale, criteriile de performanță, termenele-limită și indicatorii de performanță pentru evaluarea îndeplinirii obiectivelor stabilite.

3. Stabilirea etapelor de evaluare a performanței profesionale individuale

- Evaluarea trebuie realizată pe baza unui calendar clar definit, care să permită analiza completă și corectă a performanței.
- **Evaluarea anuală.** Se desfășoară între 1 ianuarie și 31 martie ale anului următor perioadei evaluate, pentru a acoperi activitatea funcționarilor pe parcursul unui an întreg.
- **Evaluările parțiale.** În situații speciale, precum modificări ale raporturilor de muncă sau în caz de încetare a activității, se poate efectua o evaluare parțială, care va fi luată în considerare în cadrul evaluării anuale.

4. Utilizarea formularelor standard pentru evaluarea performanței profesionale individuale

- **Formulare standardizate.** Se elaborează și se utilizează formulare standardizate, dar adaptate în funcție de specificul fiecărei funcții, pentru a asigura aplicarea unitară a procesului de evaluare, colectarea de date și informații comparabile și monitorizarea evoluției sau involuției performanțelor.

- **Informații necesare.** Modelul general privind setul de formulare standardizate utilizate arată în felul următor:
 - **Fișa postului:** este baza pentru toate categoriile de funcționari publici, deoarece definește atribuțiile, responsabilitățile și cerințele funcției.
 - **Obiectivele individuale, criteriile și indicatorii de performanță:** reflectă scopurile și standardele măsurabile, variind în complexitate în conformitate cu specificul fiecărei funcții și perioadei evaluate.
 - **Raportul de activitate:** detaliază activitățile desfășurate și contribuțiile individuale în perioada evaluată.
 - **Referatul de evaluare:** document analitic întocmit de conducătorul autorității sau instituției publice/ superiorul ierarhic nemijlocit/un evaluator desemnat pentru a compara obiectivele stabilite cu rezultatele obținute.
 - **Raportul de evaluare finală:** sintetizează procesul de evaluare, conținând concluziile, calificativele și necesitățile de formare profesională.
 - **Documente suplimentare:** documente specifice categoriei funcționarilor publici, utilizate pentru susținerea evaluării, cum ar fi rapoartele de evaluare parțiale în cazul funcționarilor publici de execuție și conducere.

3.6.2 Alinierea sistemului de management al performanței la contextul și specificul instituțional

Implementarea unui sistem de management al performanței presupune adaptarea acestuia la contextul și specificul entității publice.

Mai precis, procesul de adaptare presupune atât ajustarea sau alinierea obiectivelor individuale, criteriilor și indicatorilor de performanță la viziunea, misiunea și prioritățile strategice ale entității publice, cât și elaborarea acestora ținând cont de particularitățile fiecărei categorii de funcționari publici care își desfășoară activitatea în acel context instituțional.

Astfel, pașii concreți în acest proces de adaptare la nivel instituțional sunt următorii:

1. Analiza particularităților instituționale

În primul rând, pentru ca sistemul de management al performanței să fie cu adevărat coerent, eficient și eficace, persoanele cu atribuții în acest sens - înaltul funcționar public, funcționarul public de conducere, secretarul general al unității administrativ-teritoriale (nivel administrativ local), evaluatorul sau superiorul direct - trebuie să analizeze în detaliu:

- 1) rolul fiecărui compartiment administrativ;
- 2) atribuțiile specifice fiecărui funcționar public (folosind fișa postului);
- 3) contribuția fiecărui funcționar public la realizarea obiectivelor strategice ale instituției.

Rezultatele acestei analize vor permite personalizarea procesului de management al performanței, asigurându-se că fiecare funcție contribuie în mod direct și măsurabil la obiectivele strategice instituționale.

2. Adaptarea obiectivelor individuale și evaluării performanței în funcție de specificul funcției

În al doilea rând, deși fiecare categorie de funcționari publici are obiective individuale, criterii și indicatori de performanță și proceduri de evaluare specifice, sistemul de management al performanței în sine este adaptabil la particularitățile entității publice. Mai precis, prin această abordare diferențiată, sistemul de management al performanței asigură faptul că fiecare funcționar public - respectând categoria, rolul, nivelul de responsabilitate și atribuțiile - contribuie în mod coerent și adecvat la atingerea obiectivelor instituționale.

În acest sens, sistemul de management al performanței va ține cont de următoarele tipuri de diferențe între categoriile de funcționari publici:

- pentru **înalții funcționari publici**:
 - evaluarea va fi corelată cu îndeplinirea obiectivelor strategice ale entității publice și se va axa pe rolul acestora în organizarea și monitorizarea activității în vederea obținerii unor rezultate de calitate în mod eficient și eficace.
 - criteriile și indicatorii de performanță vor pune accent pe următoarele dimensiuni: conduită profesională și leadership etic; management strategic; colaborare, comunicare și inovație intra- și interinstituțională.
- pentru **funcționarii publici de conducere**:
 - evaluarea se va concentra pe coordonarea echipelor, gestionarea resurselor, implementarea politicilor și monitorizarea rezultatelor instituționale.
 - criteriile și indicatorii de performanță vor pune accent pe următoarele dimensiuni: leadership și coordonare strategică, implementarea activităților și monitorizarea rezultatelor pentru atingerea obiectivelor strategice și operaționale, asigurarea eticii profesionale și a excelenței instituționale.
- pentru **funcționarii publici de execuție**:
 - evaluarea se va concentra pe eficiența operațională, respectarea standardelor de calitate și dezvoltarea individuală în contextul echipei.
 - criteriile și indicatorii de performanță vor pune accent pe următoarele dimensiuni: eficiență operațională și comunicațională; respectarea normelor legale și promovarea eticii profesionale; dezvoltarea competențelor profesionale individuale.
 - pentru funcționarii publici debutanți evaluarea se va concentra pe capacitatea de integrare în echipă și dobândirea cunoștințelor și competențelor aferente funcției publice.
 - criteriile și indicatorii de performanță vor pune accent pe următoarele dimensiuni: cunoaștere și competență profesională; competențe

interpersonale și de comunicare; adaptabilitate, inițiativă și responsabilitate în îndeplinirea atribuțiilor.

3. Monitorizarea continuă și revizuirea obiectivelor individuale

Revizuirea obiectivelor. Obiectivele și indicatorii pot fi revizuiți trimestrial sau ori de câte ori apar schimbări în structura organizațională sau în atribuțiile funcționarilor publici.

Sistemul trebuie să fie dinamic, permițând modificări și ajustări în funcție de schimbările care apar în activitatea instituției.

3.6.3 Monitorizarea, evaluarea și revizuirea sistemului de management al performanței

Referințe legislative:

- Ordonanță a Guvernului nr. 119/ 1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare, art. 5 alin. 2¹.
- Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Standardul 7 și Standardul 8.
- anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, art. 4 alin. (4)-(7), art. 16 alin. (5).

Pe lângă pașii antemenționați, instituțiile și autoritățile publice mai au obligația de a monitoriza și evalua în mod periodic funcționalitatea și adecvarea sistemului de management al performanței.

Scopul este asigurarea cadrului necesar pentru atingerea obiectivelor instituționale strategice, utilizarea eficientă a resurselor și promovarea transparenței și încrederii cetățenilor în funcționarea administrației publice. Mai precis, sistemul trebuie să fie flexibil pentru a permite ajustări în funcție de schimbările care pot apărea în activitatea entității, precum modificări ale structurii sau priorităților instituționale, schimbări în ceea ce privește atribuțiile funcționarilor publici sau transformări impuse de schimbarea conducerii sau de contextul politic sau socio-economic.

1. Monitorizarea continuă a performanței

Conform Standardului 8 din anexa la Ordinul nr. 600/2018, entitățile publice trebuie să implementeze mecanisme pentru monitorizarea progresului în raport cu obiectivele strategice stabilite la nivel instituțional.

Aceasta implică:

- Definirea și utilizarea unor indicatori de performanță conform principiilor SMART.
- Colectarea și analiza datelor privind performanța în timp real, pentru identificarea rapidă a abaterilor de la obiective.
- Utilizarea datelor colectate nu doar pentru raportare, ci și pentru ajustarea strategiilor și luarea deciziilor fundamentate.

- Crearea unor instrumente de raportare standardizate pentru a oferi o imagine clară și actualizată a performanțelor organizaționale.

2. Evaluarea periodică și revizuirea sistemului de management al performanței

Conform Standardului 7 din anexa la Ordinul nr. 600/2018 și anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019, entitățile publice trebuie să:

- Analizeze eficiența sistemului implementat, identificând punctele slabe și riscurile asociate.
- Reevalueze obiectivele individuale și indicatorii de performanță, adaptându-i la schimbările din contextul intern și extern. Revizuirea este expres reglementată pentru înalții funcționari publici, funcționarii publici de conducere și de execuție.

Scopul acestor activități este de a asigura o flexibilitate care să permită ajustarea sistemului de management al performanței la un mediu dinamic, menținându-se astfel relevanța și eficiența acestuia. În acest sens, prin alinierea dintre obiectivele individuale, rolurile și atribuțiile compartimentelor și prioritățile strategice instituționale se poate asigura faptul că sistemul de management al performanței rămâne un instrument valoros pentru atingerea rezultatelor instituționale.

3. Gestionarea riscurilor în cadrul monitorizării performanței

Conform Standardului 8 din anexa la Ordinul nr. 600/2018, gestionarea riscurilor este un element cheie al monitorizării și evaluării performanței.

Entitățile publice trebuie să:

- Identifice și evalueze riscurile aferente obiectivelor și activităților, ținând cont de probabilitatea și impactul acestora.
- Stabilească măsuri de control pentru gestionarea riscurilor prin măsuri de control eficiente și revizuite periodic.
- Integreze analiza riscurilor în procesul de performanță, întrucât gestionarea riscurilor trebuie să fie un proces continuu, reflectat în deciziile strategice și operaționale.

4. Promovarea unui sistem integrat de raportare și feedback

Conform Standardului 8 din anexa la Ordinul nr. 600/2018, pentru a sprijini îmbunătățirea continuă a activității, entitățile publice trebuie să asigure un sistem de comunicare și feedback.

Acesta trebuie să:

- Implice toți angajații în procesul de monitorizare și evaluare, prin raportări regulate privind performanțele la nivel individual și de echipă.
- Faciliteze schimbul de informații între departamente pentru a evita suprapunerea sarcinilor sau lipsurile în activități.

- Utilizeze rezultatele evaluărilor pentru optimizarea proceselor și pentru îmbunătățirea planificării strategice.

5. Transparență și responsabilitate

Conform Standardului 7 din anexa la Ordinul nr. 600/2018 și OG nr. 119/1999, monitorizarea și evaluarea performanței trebuie să fie susținute de principii clare de transparență, astfel încât entitățile publice să:

- Publice periodic rezultatele performanțelor conform cerințelor de acces la informațiile de interes public.
- Justifice utilizarea resurselor și să comunice progresul către cetățeni și alte părți interesate.
- Adopte măsuri proactive pentru remedierea disfuncționalităților identificate în sistemul de management al performanței.

6. Rolul conducătorilor în implementarea obligațiilor

Conform Standardului 7 din anexa la Ordinul nr. 600/2018, conducătorii instituțiilor publice au un rol esențial în coordonarea proceselor de monitorizare și evaluare.

Aceștia trebuie să:

- Asigure alinierea departamentelor la obiectivele generale și să încurajeze contribuția activă a tuturor structurilor entității publice la îndeplinirea acestora.
- Dezvolte un cadru managerial care să sprijine luarea deciziilor bazate pe date concrete și să promoveze transparența.
- Supervizeze aplicarea măsurilor corective pentru a corecta abaterile și pentru a crește eficiența și eficacitatea.

- Ca funcționar public responsabil de managementul performanței, ai un rol esențial în implementarea și monitorizarea sistemului de management al performanței.
- Fii proactiv în planificare, urmărește constant procesul de implementare și asigură-te că sistemul este monitorizat și evaluat periodic.
- Gestionarea eficientă a riscurilor va contribui la succesul acestui sistem, va crește încrederea subordonaților în acesta și va îmbunătăți performanțele instituției în care îți desfășori activitatea.

3.7 Dezvoltarea competențelor și formarea profesională

3.7.1 Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională

Referințe legislative:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, art. 458.
- Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

O parte esențială a MRU este identificarea periodică și corectă a nevoilor de dezvoltare profesională pentru funcționarii publici cu scopul de a stabili tipurile de competențe ce trebuie îmbunătățite. În acest sens, legislația subliniază faptul că instituțiile publice sunt obligate să identifice periodic nevoile de formare și dezvoltare ale funcționarilor publici și să elaboreze planuri de perfecționare profesională în conformitate cu rezultatele evaluării performanței. Identificarea nevoilor este un proces continuu, bazat pe evaluări interne periodice, priorități strategice instituționale și cerințe specifice fiecărui post.

Aceste două reglementări stabilesc responsabilități clare pentru entitățile publice în ceea ce privește organizarea și raportarea procesului de formare, în timp ce funcționarii publici au obligația de a participa activ și de a respecta condițiile impuse pentru cursurile urmate.

Dreptul și obligația de formare profesională

Codul administrativ, prin art. 458, reglementează următoarele aspecte:

1. Dreptul funcționarilor publici (art. 458, alin. (1)):

- **Participarea la programe de formare profesională:**
Funcționarii publici au dreptul să participe la programe de formare care vizează îmbunătățirea competențelor specifice postului și adaptarea la noile cerințele legislative, tehnologice sau strategice.
- **Accesul la cursuri finanțate din bugetele instituțiilor publice:**
Instituțiile publice au obligația de a aloca fonduri pentru formarea funcționarilor, în concordanță cu planurile de formare profesională.

2. Obligațiile funcționarilor publici (art. 458, alin. (6) - (8)):

- **Obligația unui angajament:**
Funcționarii publici care beneficiază de programe de formare profesională de lungă durată (peste 90 de zile) sunt obligați să semneze un angajament prin care se obligă să rămână în cadrul instituției pe o perioadă minimă specificată (între 2 și 5 ani de la terminarea programelor).

- **Consecințe legale pentru nefinalizarea programelor:**

În cazul în care un funcționar public nu finalizează programul de formare sau încalcă angajamentul asumat, acesta este obligat să restituie cheltuielile suportate de instituție pentru formarea sa.

3. Obligațiile instituțiilor publice (art. 458 alin. (2)):

- **Asigurarea participării regulate:**

Instituțiile publice sunt responsabile pentru organizarea și finanțarea formării profesionale a funcționarilor publici, conform planificării anuale.

- **Identificarea periodică a nevoilor de dezvoltare profesională:**

Instituțiile au obligația de a analiza periodic cerințele posturilor și modificările legislative pentru a identifica nevoile de formare și de a le include în planurile de formare profesională.

Formarea profesională a funcționarilor publici

În ceea ce privește reglementarea formării profesionale a funcționarilor publici, HG 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici stabilește un cadru clar pentru formarea profesională a funcționarilor publici.

Acesta include principiile aplicabile sistemului de formare profesională a funcționarilor publici¹⁰, rolul și atribuțiile responsabililor cu organizarea formării, indicarea tipurilor de formare și etapele formării în cadrul entităților publice.

Principiile formării profesionale în administrația publică

- **Principiul adaptabilității:**

Programele de formare trebuie să fie concepute pentru a răspunde nevoilor actuale ale funcționarilor și contextului instituțional.

- **Eficiența utilizării resurselor:**

Resursele financiare și timpul alocat pentru formare trebuie gestionate optim, astfel încât să producă beneficii măsurabile pentru instituție

- **Universalitatea accesului:**

Toți funcționarii publici trebuie să aibă oportunități egale pentru dezvoltare profesională.

- **Principiul continuității:**

Formarea profesională trebuie să fie un proces continuu, care să asigure actualizarea constantă a competențelor funcționarilor publici.

¹⁰ Astfel cum sunt reglementate la art. 4 din HG nr. 1066/2008.

- **Principiul relevanței:**
Programele de formare trebuie să fie relevante pentru cerințele specifice ale funcțiilor publice și să sprijine implementarea obiectivelor instituționale.
- **Principiul eficacității:**
Formarea trebuie să asigure nu doar acumularea de cunoștințe, ci și dezvoltarea abilităților practice necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor.
- **Principiul transparenței:**
Procesele de selecție pentru participarea la formare, alocarea resurselor și evaluarea rezultatelor trebuie să fie transparente.

Tipurile de formare profesională

- **Programe organizate intern** Formarea internă este reglementată pentru a răspunde nevoilor interne ale entității publice.
- Aceste programe sunt realizate cu resursele proprii ale entității publice, fără implicarea unor furnizori externi.
- Scopul acestora este de a dezvolta competențele specifice funcției, adaptarea la cerințele instituționale și asigurarea conformității cu prioritățile entității.
- **Cursuri externe**
 - Formarea externă este organizată în afara entității și urmăresc dezvoltarea continuă a funcționarilor publici.
 - Aceste cursuri sunt organizate de furnizori acreditați în formarea profesională, selectați conform criteriilor legale și în conformitate cu necesitățile identificate.
 - Scop acestora este creșterea calității activității prin dezvoltarea competențelor suplimentare, alinierea la standardele profesionale recunoscute și abordarea schimbărilor legislative sau tehnologice.
 - Participarea la seminare, conferințe și alte evenimente de specialitate. Formarea prin participare asigură accesul funcționarilor publici la oportunități de învățare non-formală.
 - Funcționarii publici pot participa la evenimente organizate de entități publice, organizații profesionale sau alte entități recunoscute în domeniul lor de activitate.
 - Scopul acestora este facilitarea schimbului de bune practici, actualizarea cunoștințelor în domenii de interes și îmbunătățirea rețelei de colaborare profesională.

Planificarea formării profesionale

- **Obligația de elaborare a planului anual de perfecționare profesională**
Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a elabora, în fiecare an, un plan de perfecționare profesională.

- Planul trebuie să fie fundamentat pe analiza nevoilor de formare identificate pentru fiecare compartiment, asigurându-se că dezvoltarea profesională este adaptată specificului activității fiecărui funcționar public.
 - **Corelarea planului cu prioritățile instituționale și cerințele individuale**
Planurile anuale de perfecționare profesională trebuie să fie corelate cu:
 - 1) obiectivele strategice ale entității, astfel încât să contribuie direct la realizarea misiunii acesteia.
 - 2) nevoile de dezvoltare individuale ale funcționarilor publici, identificate prin evaluări periodice.
 - Aceste corelări asigură relevanța planului atât pentru dezvoltarea organizațională, cât și pentru creșterea competențelor individuale.
- **Responsabilitatea procesului de planificare**
- Fiecare entitate publică are obligația de a desemna, din cadrul propriei structuri, o persoană sau un grup de persoane pentru gestionarea procesului de planificare a formării profesionale.
 - Aceștia trebuie să dețină competențele necesare pentru a evalua nevoile de formare, planifica activitățile și coordona implementarea planului anual.
 - **Rolul și atribuțiile responsabilului desemnat**
 - **Identificarea nevoilor de formare:** analiza periodică a cerințelor de perfecționare profesională ale funcționarilor publici, în raport cu atribuțiile acestora și prioritățile instituției.
Aceasta atribuție implică:
 - colectarea periodică a datelor din partea compartimentelor instituției pentru a evalua necesarul de competențe, a realiza analiza nevoilor și a ajusta planul.
 - **Elaborarea planului anual de perfecționare profesională:** pregătirea planului anual, care trebuie să fie bazat pe informațiile colectate din evaluările interne și corelat cu prioritățile strategice ale instituției.
Aceasta atribuție implică:
 - colaborarea cu conducerea instituției care are responsabilitatea finală de aprobare a planului anual de perfecționare profesională;
 - corelarea cu bugetul aprobat și identificarea resurselor financiare necesare pentru implementarea activităților de formare.
 - **Monitorizarea implementării:** supravegherea procesului de desfășurare a cursurilor de formare, asigurându-se că acestea respectă obiectivele stabilite și sunt relevante pentru activitatea funcționarilor publici.
 - **Raportarea progresului:** întocmirea rapoartelor anuale care să includă detalii despre participarea la cursuri, tipurile de formare organizate și rezultatele obținute.

- **Monitorizarea și actualizarea planului anual de perfecționare profesională**
 - Entitățile publice trebuie să efectueze periodic evaluări ale progresului în implementarea planului.
 - Aceste evaluări servesc la:
 - identificarea eficienței formării realizate;
 - ajustarea obiectivelor și priorităților pentru anul următor, pe baza lecțiilor învățate.
 - Procesul de monitorizare implică raportarea rezultatelor activităților de formare, incluzând numărul de participanți, tipurile de cursuri și impactul acestora asupra performanței instituționale.

3.7.2 Elaborarea planurilor de perfecționare profesională

Referințe legislative:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, art. 458. alin. (2) și (4).
- H.G. nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici, impun obligația instituțiilor publice de a elabora planuri de formare profesională pentru angajați, aliniate cu nevoile organizaționale și individuale.
- Ordinul Președintelui ANFP nr. 233/2022 pentru aprobarea conținutului și instrucțiunilor de elaborare a planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, precum și a modalității de comunicare a datelor solicitate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici.
- Ordinul Președintelui ANFP nr. 234/2022 pentru stabilirea domeniilor prioritare de formare și perfecționare profesională și a tematicii specifice programelor de formare și perfecționare profesională a funcționarilor publici.

După ce nevoile de dezvoltare au fost identificate, este esențial să fie elaborate planuri de formare profesională pentru angajați, aliniate atât la cerințele instituției, cât și la cele individuale.

Planurile de formare profesională trebuie să reflecte nevoilor reale de formare ale funcționarilor publici, în scopul dobândirii de noi competențe.

- În calitate de FPC sau ÎFP, este important să te implici activ în procesul de identificare a nevoilor de formare și dezvoltare profesională.
- Planurile bine gândite și corelate cu obiectivele instituționale vor contribui la creșterea competențelor echipei tale și vor sprijini îmbunătățirea performanței individuale, dar și la îmbunătățirea performanței generale a instituției.

4 Procesul de management al performanțelor profesionale individuale

4.1 Ciclul de management al performanței

Referință legislativă:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, art. 398, art. 485, alin. (2) și alin. (3); anexa nr. 6.
- Hotărârea Guvernului nr. 1066/ 2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Ciclul de management al performanței este un proces managerial și administrativ continuu care asigură că entitatea publică funcționează în mod eficient și eficace către atingerea priorităților și rezultatelor stabilite.

Procesul se desfășoară conform unui calendar bine definit, care implică evaluarea performanței pentru toate categoriile de funcționari publici, respectând cadrul legal specific fiecărei categorii de funcționar public, anume:

1. înalți funcționari publici;
2. funcționari publici de conducere;
3. funcționari publici de execuție (inclusiv funcționari publici debutanți).

Mai mult, procesul asigură nu doar alinierea performanțelor individuale la prioritățile și obiectivele instituționale, ci și un sistem de feedback continuu, dar și oportunități pentru îmbunătățirea profesională.

Responsabilii pentru implementarea acestui proces au rolul esențial de a asigura respectarea standardelor de corectitudine, transparență și profesionalism, contribuind astfel la dezvoltarea unui mediu de lucru orientat spre performanță și rezultate (vezi **Anexa 2**).

4.2 Cadrul temporal și condiții specifice

Conform **anexei nr. 6 din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ**, parametrii care definesc cadrul temporal și condițiile esențiale în care se desfășoară evaluarea performanțelor individuale ale funcționarilor publici sunt următorii:

1. **Perioada evaluată** reprezintă intervalul de timp pentru care se analizează activitatea și performanțele funcționarului public.
 - **Durata:** un an calendaristic complet, cuprins între 1 ianuarie și 31 decembrie.
 - **Condiție:** evaluarea este realizată doar pentru funcționarii publici care au desfășurat efectiv activitate pentru un minimum de 6 luni în perioada evaluată.
 - **Excepții:** în cazul funcționarilor debutanți, evaluarea poate fi efectuată și parțial, în funcție de perioada de stagiul parcursă până la momentul modificării

37

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

ori suspendării raporturilor de serviciu, dacă acesta nu acoperă întreg anul calendaristic. De asemenea, evaluarea poate fi realizată parțial și pentru alte grade profesionale, atunci când perioada de referință este mai mică de un an.

2. **Perioada de evaluare** reprezintă intervalul de timp alocat desfășurării procesului de evaluare, include întocmirea documentelor, analiza performanței și stabilirea calificativului final.

- **Durata:** de la 1 ianuarie până la 31 martie ale anului următor perioadei evaluate.
- **Condiție:** perioada de evaluare este utilizată pentru analiza activității din perioada anterioară, pentru întocmirea raportului de evaluare și stabilirea calificativului final.

4.3 Roluri și responsabilități

Implementarea ciclului de management al performanței, ce implică procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, este o responsabilitate comună, împărțită între funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici.

Funcționarii publici de conducere gestionează aplicarea corectă a criteriilor de evaluare la nivel operațional, în timp ce înalții funcționari publici coordonează procesul la nivel strategic, asigurând alinierea acestuia cu obiectivele instituționale și strategice.

Atribuțiile specifice ale acestora se diferențiază în funcție de:

- categoria din care face parte funcționarul public evaluat;
- funcția publică specifică pe care funcționarul public evaluat o deține;
- nivelul administrativ și structura entității publice (de la nivel central/ local).

Conform **HG nr. 1066/ 2008**, atribuțiile funcționarilor publici de conducere constau în:

- **Supervizarea procesului de evaluare a subordonaților**
 - Participă la procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale subordonaților;
 - Responsabili de aplicarea corectă a criteriilor de evaluare și de monitorizarea respectării procedurilor stabilite prin legislație.
- **Identificarea nevoilor de formare profesională**
 - Analizează rapoartele de evaluare și identifică competențele deficitare ale subordonaților;
 - Propun măsuri specifice pentru dezvoltarea competențelor pentru îmbunătățirea performanțelor individuale și alinierea acestora cu obiectivele instituției.
- **Integrarea rezultatelor în planurile de perfecționare profesională**
 - Documentează rezultatele evaluărilor și le integrează în planurile de perfecționare profesională la nivel de compartiment sau entitate.

În plus, atribuțiile înalților funcționari publici constau în:

- **Coordonarea întregului proces de evaluare**
 - Coordonarea procesului de evaluare la nivel instituțional;
 - Asigurarea realizării evaluărilor conform unei metodologii unitare conform prevederilor Anexei 6 la OUG 57/2019, aplicate consistent în cadrul instituției.
- **Analiza și aprobarea rapoartelor consolidate**
 - Analizează și aprobă rapoartele finale de evaluare;
 - Evaluează propunerile pentru dezvoltarea profesională, asigurând corelarea acestora cu prioritățile instituționale.
- **Corelarea rezultatelor cu obiectivele strategice**
 - Asigurarea corelării rezultatelor evaluării performanțelor cu obiectivele strategice ale entității;
 - Supraveghează ca structurile de specialitate să transmită datele relevante către ANFP, asigurând alinierea procesului de evaluare la prioritățile strategice.

Privind din altă perspectivă, **Tabelul 1** prezintă pe scurt distribuția responsabilităților și atribuțiilor privind evaluarea performanțelor individuale pentru fiecare categorie de funcționar public.

Tabel 1: Distribuția responsabilităților și atribuțiilor privind evaluarea performanțelor individuale ale funcționarilor publici (conform anexei nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ)

Categoria de funcționar public evaluat	Funcția publică evaluată	Funcția publică deținută de funcționarul public cu rol de evaluator	Atribuțiile evaluatorului
Înalt funcționar public	Secretar general și secretar general adjunct	Conducătorul autorității sau instituției publice	▪ Stabilește obiectivele de performanță corelate cu atribuțiile funcționarului ▪ Monitorizează periodic progresul și face ajustări, dacă este cazul ▪ Întocmește raportul final de evaluare
	Secretar general al instituției prefectului	Ministrul care coordonează activitatea instituției prefectului	▪ Definește prioritățile pentru evaluarea funcționarului ▪ Stabilește obiective specifice și calificativul final
	Inspector guvernamental	Secretarul general al Guvernului	▪ Stabilește criteriile de evaluare și indicatorii specifici

			Completează raportul de evaluare și propune recomandări
Funcționari publici de conducere	Toate funcțiile publice de conducere	Conducătorul instituției	- Stabilește obiective individuale și indicatori de performanță - Evaluează performanțele pe baza atribuțiilor din fișa postului
Funcționari publici de execuție	Toate funcțiile publice de execuție	Superiorul ierarhic	- Monitorizează activitatea zilnică și respectarea termenelor - Propune ajustări ale obiectivelor și întocmește raportul intermediar.
	Funcția publică de execuție de grad profesional debutant	Îndrumătorul, un funcționar public definitiv desemnat de conducătorul entității publice, de regulă din cadrul compartimentului în cadrul căruia debutantul urmează să își desfășoare activitatea	- Sprijină debutantul în îndeplinirea atribuțiilor din fișa postului. - Întocmește un document denumit referat, pe care îl înaintează evaluatorului și care cuprinde următoarele elemente: - descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant; - aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu; - conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului; - concluzii privind desfășurarea perioadei de stagiu și recomandări privind definitivarea acestora.

Sursa: autorii ghidului

4.4 Derularea și etapele procesului de management al performanței

Procesul de management al performanței implică opt etape principale:

1. Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță;
2. Monitorizarea progresului;
3. Completarea raportului de activitate;
4. Analiza documentelor și completarea referatului de evaluare;
5. Organizarea interviului de evaluare;
6. Stabilirea calificativului final și completarea raportului de evaluare;
7. Rezolvarea contestațiilor;
8. Comunicarea și arhivarea rezultatelor.

În cele ce urmează fiecare etapă este prezentată cu scopul de a vă îndruma în derularea fiecăreia în conformitate cu reglementările în vigoare, anume **anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ**.

Fiecare etapă conține următoarele categorii de informații:

- **Cui i se aplică:** se specifică categoriile de funcționari publici cărora li se adresează etapa respectivă.
- **Baza legală:** anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019.
- **Descriere:** se explică în detaliu scopul și modul de desfășurare al fiecărei etape, punând accent pe elementele practice necesare implementării.
- **Formular utilizat:** se precizează documentele specifice care trebuie utilizate pentru a îndeplini cerințele fiecărei etape.
- **Informații necesare:** se enumeră elementele esențiale care trebuie incluse în documentație.
- **Funcționarul public responsabil:** se identifică funcția publică deținută de funcționarul public responsabil de implementarea etapei, în funcție de categoria din care face parte funcționarul public evaluat.
- **Atribuțiile funcționarului public responsabil:** se detaliază activitățile concrete care trebuie îndeplinite de către funcționarul public responsabil pentru a asigura respectarea cerințelor legale și desfășurarea corespunzătoare a procesului de management al performanței.

Etapele procesului de management al performanței

Această sub-sectiune detaliază, într-un mod clar și ușor de urmărit, fiecare etapă a procesului de management al performanței urmărind cadrul legal referitor la evaluarea profesională a funcționarilor publici. Informațiile prezentate sunt adaptate pentru FPC și ÎFP care dețin atribuții în evaluarea performanțelor profesionale individuale ale subordonaților.

Etapele procesului sunt prezentate în cele ce urmează.

Etapă 1: Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Evaluatorul stabilește obiective individuale clare, conforme fișei postului și corelate cu atribuțiile individuale.
- Indicatorii de performanță trebuie să reflecte cantitatea, calitatea, termenele de realizare și standardele de evaluare.
- Obiectivele individuale sunt documentate și semnate de evaluator și de funcționar.

Formular utilizat: document de stabilire a obiectivelor.

Informații necesare:

- Lista obiectivelor individuale.
- Termene de realizare.
- Indicatori de performanță specifici.
- Semnăturile evaluatorului și funcționarului.

Funcționarul public responsabil: vezi Tabel 1.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Analizează fișa postului și stabilește obiective corelate cu atribuțiile funcționarului.
- Definește indicatori de performanță clari, măsurabili și specifici.
- Comunică și explică funcționarului public obiectivele și cerințele asociate.
- Asigură documentarea și semnarea obiectivelor împreună cu funcționarul evaluat.

Etapă 2: Monitorizarea progresului

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Monitorizarea se face periodic, trimestrial sau ori de câte ori apar schimbări organizaționale semnificative.
- Evaluatorul ajustează obiectivele și indicatorii, dacă este necesar, în funcție de modificările apărute.

Formular utilizat: buna practică indică utilizarea de note interne sau a unui raport de progres.

Informații necesare:

- Stadiul progresului.
- Ajustări propuse și justificări pentru modificările intervenite.
- Documentarea obstacolelor întâlnite.

Funcționarul public responsabil: vezi Tabel 1.

Atribuțiile funcționarului public responsabil:

- Revizuieste periodic progresul funcționarului public raportat la obiectivele stabilite.
- Identifică obstacolele care pot împiedica atingerea obiectivelor.
- Propune și implementează ajustări ale obiectivelor sau indicatorilor în funcție de schimbările organizaționale.
- Documentează constatările în note interne pentru transparență și urmărire.

Etapă 3: Completarea raportului de activitate

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Funcționarul public evaluat întocmește un raport detaliat despre modul de realizare a obiectivelor individuale și își autoevaluează performanțele.
- Include justificări pentru neîndepliniri sau întârzieri și propuneri de formare profesională.

Formular utilizat: raport de activitate.

Informații necesare:

- Date generale despre funcționar (nume, funcție, perioada evaluată).
- Obiective individuale stabilite și gradul de realizare (realizat, parțial realizat, nerealizat).
- Propuneri pentru formarea profesională.

Funcționarul public responsabil: vezi Tabel 1.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Asigură primirea raportului completat de funcționarul evaluat.
- Revizuieste raportul pentru a verifica coerența cu obiectivele stabilite.
- Solicită clarificări suplimentare dacă informațiile din raport sunt incomplete.

Etapă 4: Analiza documentelor și completarea referatului de evaluare

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Evaluatorul analizează raportul de activitate.
- Evaluatorul întocmește un referat în care evaluează îndeplinirea obiectivelor individuale și criteriile de performanță.

Formular utilizat: referat de evaluare.

Informații necesare:

- Gradul de realizare a fiecărui obiectiv individual.
- Note acordate pentru criteriile de performanță.
- Recomandări și concluzii privind performanța.

Funcționarul responsabil: vezi Tabel 1.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Analizează raportul de activitate al funcționarului evaluat.
- Completează referatul de evaluare cu aprecieri obiective privind îndeplinirea obiectivelor.
- Acordă note pentru criteriile de performanță stabilite.
- Formulează recomandări pentru dezvoltarea profesională.

Etapă 5: Organizarea interviului de evaluare

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Interviul oferă funcționarului evaluat ocazia de a-și exprima punctul de vedere asupra evaluării.
- Se discută eventualele diferențe de opinie, care sunt documentate în procesul-verbal.

Formular utilizat: anexă la procesul-verbal al interviului.

Informații necesare:

- Întrebările evaluatorului și răspunsurile funcționarului.
- Discrepanțele identificate.
- Concluziile discuției.

Funcționarul responsabil: vezi Tabel 1.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Comisia de evaluare a ÎFP organizează interviul în termenul prevăzut de lege, iar ÎFP formulează întrebări pentru clarificarea eventualelor neconcordanțe din raportul de activitate.
- Documentează concluziile discuției și le include în procesul-verbal.
- Asigură semnarea procesului-verbal de către ambele părți.

Etapă 6: Stabilirea calificativului final și completarea raportului de evaluare

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Evaluatorul determină calificativul final pe baza notelor acordate pentru următoarele dimensiuni:
 - 1) îndeplinirea obiectivelor individuale (reprezintă principalul element de evaluare);
 - 2) respectarea criteriilor de performanță (reprezintă evaluarea competențelor profesionale generale și specifice necesare exercitării funcții publice deținute);
 - 3) îndeplinirea indicatorilor de performanță (reflectă măsurarea obiectivă a rezultatelor îndeplinite).
- Notele se traduc în calificative de evaluare:
 - pentru funcționarii publici, calificativele sunt:
 - 1) „foarte bine”,
 - 2) „bine”,
 - 3) „satisfăcător”,
 - 4) „nesatisfăcător”
 - pentru funcționarii debutanți, calificativele sunt:
 - 1) „corespunzător” sau
 - 2) „necorespunzător”.

Formular utilizat: raport de evaluare.

Informații necesare:

- Notele acordate pentru fiecare obiectiv individual și criteriu.
- Calificativul final.
- Propuneri pentru dezvoltarea profesională.

Funcționarul responsabil: vezi Tabel 1.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Analizează toate informațiile colectate pe parcursul procesului de evaluare.

- Atribue note obiective pentru fiecare criteriu și obiectiv stabilit.
- Determină calificativul final al funcționarului.
- Completează raportul de evaluare și îl prezintă funcționarului pentru semnare.

Etapă 7: Rezolvarea contestațiilor

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Conducătorul entității analizează contestația pe baza raportului de evaluare și altor documente justificative.
- Decizia poate fi fie respingerea contestației, fie modificarea evaluării.

Formular utilizat: document justificativ și raport modificat (dacă este cazul).

Informații necesare:

- Punctul de vedere al funcționarului.
- Justificările evaluatorului.
- Decizia finală.

Funcționarul responsabil: conducătorul entității publice pentru toate categoriile de funcționari publici în afară de ÎFP, pentru aceștia din urmă contestația fiind adresată Comisiei de evaluare și, dacă este cazul, către instanța judecătorească.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Examinează contestația depusă de funcționar.
- Analizează documentele justificative furnizate de evaluator și funcționar.
- Emite o decizie privind contestația și informează funcționarul.

Etapă 8: Comunicarea și arhivarea rezultatelor

Cui i se aplică: tuturor categoriilor de funcționari publici.

Baza legală: anexa nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ

Descriere:

- Raportul de evaluare este transmis funcționarului.
- Raportul de evaluare este arhivat în dosarul profesional al funcționarului.

Formular utilizat: raport final de evaluare.

Informații necesare:

- Semnăturile evaluatorului și funcționarului.
- Observații finale (dacă există).

- Data comunicării raportului.

Funcționarul responsabil: conducătorul entității publice pentru toate categoriile de funcționari publici.

Atribuțiile funcționarului responsabil:

- Asigură comunicarea raportului final către funcționarul public.
- Confirmă arhivarea raportului în dosarul profesional al funcționarului.
- Se asigură că documentul include toate informațiile necesare și respectă termenele legale.

Tabelul 2, bazat pe cadrul legal actual, oferă o privire de ansamblu asupra fiecărei etape a procesului de management al performanței cu scopul de a sprijini FPC și ÎFP în îndeplinirea atribuțiilor lor.

Structura tabelului se axează pe următoarele puncte cheie:

- **Perioada:** tabelul indică momentele și perioadele specifice pentru fiecare etapă a procesului, ajutând evaluatorii să planifice și să respecte termenele impuse de lege.
- **Atribuțiile evaluatorului (FPC și ÎFP):** sunt prezentate atribuțiile evaluatorilor, însoțite de baza legală exactă pentru fiecare activitate.
- **Formulare standardizate (și informațiile necesare):** tabelul listează documentele care trebuie completate la fiecare etapă și precizează detaliile necesare pentru fiecare formular.

Tabel 2: Implicarea FPC și ÎFP în procesul de management al performanței (conform anexei nr. 6 la OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ)

Etapă	Perioada	Atribuțiile evaluatorului (FPC și ÎFP)	Formulare standardizate necesare
Etapă 1: Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță	La începutul perioadei evaluate (1 ianuarie - 31 martie)	▪ Analizează fișa postului și stabilește obiective clare, măsurabile și corelate cu atribuțiile funcționarului. ▪ Definește indicatori de performanță care reflectă cantitatea, calitatea și termenele. ▪ Comunică și explică funcționarului obiectivele și indicatorii.	Document de stabilire a obiectivelor: ▪ Lista obiectivelor; ▪ Termene de realizare; ▪ Indicatori de performanță specifici; ▪ Semnăturile părților.
Etapă 2: Monitorizarea progresului	Pe parcursul perioadei evaluate	▪ Monitorizează periodic progresul funcționarului în raport cu obiectivele stabilite.	Note interne sau raport de progres: ▪ Stadiul progresului. ▪ Ajustări propuse. ▪ Obstacole documentate

		Identifică obstacole și propune ajustări ale obiectivelor, dacă este cazul.	
Etapa 3: Completarea raportului de activitate	La sfârșitul perioadei evaluate (1 ianuarie - 31 martie a anului următor)	- Solicită și primește raportul de activitate al funcționarului. - Verifică dacă informațiile incluse corespund obiectivelor și indicatorilor stabiliți.	Raport de activitate: - Date generale despre funcționar. - Gradul de realizare al fiecărui obiectiv. - Justificări și propuneri de formare.
Etapa 4: Analiza documentelor și completarea referatului de evaluare	După primirea raportului de activitate	- Analizează raportul de activitate pentru a evalua îndeplinirea obiectivelor și criteriilor de performanță. - Întocmește referatul de evaluare, acordând note obiective.	Referat de evaluare: - Note pentru criterii de performanță. - Concluzii și recomandări
Etapa 5: Organizarea interviului de evaluare	După completarea referatului	- Organizează interviul în termen legal. - Clarifică eventualele neconcordanțe. - Documentează concluziile în procesul-verbal.	Proces-verbal al interviului: - Întrebările evaluatorului. - Discrepanțe identificate. - Concluzii semnate de ambele părți
Etapa 6: Stabilirea calificativului final și completarea raportului de evaluare	După interviul de evaluare	- Atribue note și calificativul final pe baza obiectivelor, criteriilor și indicatorilor. - Completează raportul de evaluare și îl prezintă funcționarului pentru semnare.	Raport de evaluare: - Notele acordate. - Calificativul final. - Propuneri pentru dezvoltare
Etapa 7: Rezolvarea contestațiilor	După comunicarea rezultatelor evaluării	- Analizează contestația depusă de funcționar. - Examinează documentele justificative și emite o decizie.	Document justificativ și raport modificat, dacă este cazul: - Punctul de vedere al funcționarului. - Decizia finală
Etapa 8: Comunicarea și arhivarea rezultatelor	După încheierea procesului de evaluare	- Transmite raportul de evaluare funcționarului evaluat. - Confirmă arhivarea documentelor în dosarul profesional.	Raport final de evaluare: - Semnături. - Data comunicării. - Observații finale

Sursa: autorii ghidului

4.5 Derularea și etapele procesului de realizare a planurilor de perfecționare profesională

Procesul de elaborare a planurilor de perfecționare profesională implică cinci etape principale:

1. Identificarea nevoilor de formare;
2. Elaborarea planului anual de perfecționare profesională;
3. Implementarea și monitorizarea formării;
4. Evaluarea impactului formării;
5. Raportarea și actualizarea strategiei.

În cele ce urmează fiecare etapă este prezentată cu scopul de a vă îndruma în derularea fiecăreia în conformitate cu reglementările în vigoare, anume:

- art. 458 din OUG nr. 57/2019;
- HG nr. 1066/2008;
- OPANFP nr. 233/2022;
- OPANFP nr. 234/2022.

Etapă 1: Identificarea nevoilor de formare

- Scopul etapei este determinarea competențelor deficitare și a nevoilor de dezvoltare individuale și instituționale.
- Responsabilii desemnați colectează date din fiecare compartiment despre cerințele de formare profesională.
- Pași:
 - 1) solicitarea informațiilor prin chestionare standardizate;
 - 2) analizarea cerințelor de post și a evaluărilor performanței.
- Documente necesare: formularul de identificare a nevoilor de formare.

Etapă 2: Elaborarea planului anual de perfecționare profesională

- Scopul etapei este crearea unui document care să alinieze formarea profesională cu prioritățile instituționale.
- Planul anual este elaborat de responsabilul desemnat și aprobat de conducere.
- Pași:
 - 1) agregarea datelor colectate;
 - 2) corelarea cerințelor individuale cu prioritățile instituționale;
 - 3) întocmirea planului anual de perfecționare profesională;
 - 4) aprobarea planului de către conducerea instituției sau de ÎFP.
- Document necesar: Planul anual de perfecționare profesională.

Etapă 3: Implementarea și monitorizarea formării

- Scopul etapei este asigurarea participării funcționarilor publici la programele planificate.
- Programele de formare profesională sunt implementate conform planului aprobat, iar progresul este monitorizat.
- Pași:
 - 1) organizarea sesiunilor de formare internă și externă;
 - 2) monitorizarea participării funcționarilor publici;
 - 3) gestionarea resurselor financiare și logistice.
- Documente necesare: listele de prezență și rapoartele de activitate pentru fiecare sesiune de formare.

Etapă 4: Evaluarea impactului formării

- Scopul etapei este determinarea eficienței și relevanței programelor de formare profesională.
- Se analizează gradul de acoperire a nevoilor de formare identificate și impactul asupra performanței.
- Pași:
 - 1) colectarea feedback-ului de la participanți;
 - 2) analiza rezultatelor formării în raport cu obiectivele stabilite;
 - 3) întocmirea raportului final privind formarea.
- Documente:
 - Domeniile prioritare de formare și perfecționare profesională și tematicile specifice programelor de formare și perfecționare profesională a funcționarilor publici;
 - Raportul anual de formare profesională.

Etapă 5: Raportarea și actualizarea strategiei

- Scopul etapei este ajustarea planurilor de formare profesională pentru anul următor.
- Rapoartele finale de evaluare sunt utilizate pentru actualizarea planurilor viitoare.
- Pași:
 - 1) transmiterea raportului către ANFP;
 - 2) revizuirea planurilor în baza concluziilor raportului.
- Documente necesare: Raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Tabelul 3, bazat pe cadrul legal actual, oferă o privire de ansamblu asupra fiecărei etape a procesului de management al performanței cu scopul de a sprijini FPC și ÎFP în îndeplinirea atribuțiilor lor.

Structura tabelului se axează pe următoarele puncte cheie:

- **Perioada:** tabelul indică momentele și perioadele specifice pentru fiecare etapă a procesului, ajutând responsabilii să planifice și să respecte termenele impuse de lege;
- **Atribuțiile responsabililor:** sunt prezentate atribuțiile funcționarilor responsabili și a celor care iau deciziile, însoțite de baza legală exactă pentru fiecare activitate;
- **Formulare standardizate (și informațiile necesare):** tabelul listează documentele care trebuie completate la fiecare etapă și precizează detaliile necesare pentru fiecare formular.

Tabel 3: Implicarea FPC și ÎFP în procesul de realizare a planurilor de perfecționare profesională (conform OUG nr. 57/2019, HG nr. 1066/2008, OPANFP nr. nr. 233/2022; OPANFP nr. 234/2022)

Etapa	Perioada în care se realizează	Atribuțiile FPC	Formulare necesare FPC	Atribuțiile ÎFP
Etapa 1: Identificarea nevoilor de formare	Anual (etapă preliminară)	▪ Solicită informații din compartimente despre cerințele de formare. ▪ Analizează cerințele de post și rapoartele de evaluare a performanței.	Formularul de identificare a nevoilor de formare: ▪ Date despre funcționarii publici; ▪ Nevoile specifice de formare; ▪ Deficiențe observate în competențe.	Supraveghează procesul de identificare a nevoilor pentru asigurarea corectitudinii metodologice.
Etapa 2: Elaborarea planului anual de perfecționare profesională	Finalul etapei de identificare	▪ Colectează și centralizează datele privind nevoile de formare. ▪ Corelează cerințele individuale cu prioritățile instituționale. ▪ Întocmește planul anual de formare profesională.	Planul anual de perfecționare profesională: ▪ Nevoile de formare individuale și pe compartimente; ▪ Programele propuse; ▪ Bugetul și calendarul formării.	Analizează și aprobă planul elaborat de responsabilii desemnați. Se asigură că planul este aliniat obiectivelor strategice.
Etapa 3: Implementarea și monitorizarea formării	Conform calendarului anual aprobat	▪ Organizează programele interne și externe de formare profesională.	Listele de prezență și rapoartele de activitate: ▪ Date despre participanți;	Supraveghează implementarea planului și coordonează responsabilitățile

		Monitorizează participarea funcționarilor la sesiunile planificate.	- Activitățile desfășurate; - Resursele utilizate	pe direcții strategice).
Etapă 4: Evaluarea impactului formării	Finalul fiecărui program de formare și anual	Întocmește raportul anual privind activitățile de formare.	- Recomandări de îmbunătățire. - Raportul anual de formare profesională: - Concluzii privind eficiența formării; - Gradul de corelare dintre planificarea aprobată, măsurile efectiv implementate și rezultatele obținute.	Analizează rapoartele finale de formare pentru asigurarea corelării cu obiectivele strategice.
Etapă 5: Raportarea formării profesionale	Final de an	- Pregătește documentele de raportare către ANFP. - Revizuieste planurile anuale în baza concluziilor rapoartelor.	Raportul de evaluare a impactului formării: - Rezultatele formării; - Modificările propuse pentru anul următor; - Recomandări strategice.	Supraveghează transmiterea datelor finale către ANFP și aprobă actualizările planurilor de perfecționare.

Sursa: autorii ghidului

- Stabiliți obiective și standarde de performanță clare, măsurabile și aliniate cu obiectivele entității, pentru a oferi colegilor o direcție precisă.
- Colaborați cu echipele pentru a identifica resursele necesare și a sprijini dezvoltarea profesională a fiecărui angajat, asigurând astfel o mai bună eficiență în atingerea obiectivelor.
- Monitorizați constant progresul, ajustați planurile atunci când este nevoie și oferiți feedback constructiv pentru a menține motivația și direcția.
- Puneți accent pe evaluări obiective și transparente pentru a consolida cultura performanței și a responsabilității în echipele voastre.

5 Metode și instrumente de implementare a procesului de management al performanțelor profesionale individuale

5.1 Metodologii de evaluare a performanței

Metodologiile de evaluare a performanței includ:

- Evaluarea bazată pe obiective (MBO);
- Evaluarea pe bază de competențe;
- Feedback 360 de grade;
- Autoevaluarea.

Tabelul 4 prezintă în mod comparativ avantajele și dezavantajele fiecărei metodologii de evaluare a performanței în administrația publică.

Tabel 4: Avantajele și dezavantajele metodologiilor de evaluare a performanței

Metodologie	Avantaje	Dezavantaje
Evaluarea bazată pe obiective (MBO)	Claritate în obiective, măsurabilitate, aliniere cu strategia organizațională	Poate ignora competențele soft, necesită obiective bine definite
Evaluarea pe bază de competențe	Evaluare holistică a competențelor, focus pe dezvoltarea continuă	Subiectivitate în evaluarea competențelor, complexitate în implementare
Feedback 360 de grade	Perspectivă cuprinzătoare, feedback diversificat, creșterea angajamentului	Posibile conflicte de opinie, costuri ridicate, implementare complexă
Autoevaluarea	Auto-conștientizare, responsabilitate personală, promovarea dezvoltării personale	Risc de auto-evaluare inexactă, subiectivitate, dependență de onestitatea angajatului

Sursa: autorii ghidului

În mod ideal, sunt utilizate mai multe metode de evaluare, spre a diminua sau chiar elimina dezavantajele utilizării unei singure metode și a amplifica beneficiile procesului de evaluare.

După cum se arată în tabelul de mai sus, evaluarea de tip Feedback 360 de grade este un proces extrem de complex și care necesită un nivel ridicat de maturitate în managementul performanței de la toți actorii implicați (superiori, omologi, subordonați).

Este recomandabil ca acest tip de evaluare să fie folosit în urma unei pregătiri solide, care să includă un curs dedicat specific acestui instrument.

Mixul optim este folosirea autoevaluării ca prima etapă, urmată de evaluarea bazată pe obiective și, simultan, cea bazată pe competențe.

5.1.1 Managementul prin obiective

Evaluarea bazată pe obiective face parte dintr-un concept mai larg, cunoscut sub numele de **Management bazat pe obiective** (Management By Objectives).

Caracteristicile acestui concept sunt următoarele:

- Este o abordare prin care toate fațetele performanței (financiare și nefinanciare) sunt aliniate la toate nivelurile instituției/autorității;
- Modul în care se măsoară performanța devine cel mai important mod de a comunica tipul de comportamente și competențe dorite;
- Rezultatele performanței sunt colectate, analizate și comunicate astfel încât să furnizeze datele necesare pentru luarea deciziilor;
- Rezultatele performanței sunt integrate în procese precum planificare, raportare, remunerare și recompense.

Principii de bază:

- Sistemul de management al performanței trebuie să fie perfect aliniat cu strategia și cultura instituției/autorității;
- Conducerea trebuie să fie implicată foarte îndeaproape în procesul de elaborare și implementare al managementului performanței și în evaluarea rezultatelor acestuia;
- Trebuie să existe o corelație clară între atribuțiile/prioritățile instituției/autorității și comportamentele și competențele individuale.
- Competențele (CUM) și rezultatele (CE) au o importanță egală și sunt comunicate clar;
- Stabilirea obiectivelor și evaluarea îndeplinirii acestora constituie o componentă esențială a managementului prin obiective;
- Managementul performanței este un proces permanent și continuu, nu un eveniment izolat;
- Întregul proces de management al performanței este puternic orientat către dezvoltare, astfel încât să contribuie la creșterea gradului de competență al angajaților și la sporirea abilităților, cunoștințelor și experienței lor;
- Angajații au ocazia să intervină cu date și sugestii în procesul de management al performanței;
- Procesul de management al performanței este evaluat și îmbunătățit permanent;

- Conducerea instituției/autorității se implică îndeaproape în proces și îi acordă o mare importanță;
- Corelația dintre managementul performanței și rezultate este ilustrată cu claritate; angajații cunosc impactul performanței lor și consecințele rezultatelor obținute;
- Implicarea tuturor, atât a angajaților, cât și a conducerii, este un factor critic de succes;
- Managementul performanței este un proces strategic și integrat de stabilire și aliniere a obiectivelor, de calibrare și evaluare a performanței individuale, ținând cont de:
 - prioritățile instituției/autorității;
 - obiectivele profesionale individuale;
- În acest fel, se asigură succesul instituției/autorității în ansamblu, concomitent cu dezvoltarea capacităților indivizilor și echipelor;
- Managementul performanței este un proces instituțional, nu doar o activitate de resurse umane;
- Un proces solid de management al performanței stă la baza unei culturi organizaționale orientate către rezultate și succes, în cadrul căreia angajații:
 - știu care sunt atribuțiile și prioritățile instituției/autorității;
 - știu ce se așteaptă de la ei;
 - știu cum să obțină rezultate;
 - fac efortul necesar pentru a obține rezultatele dorite;
 - știu care sunt recompensele pentru obținerea de rezultate.

Etapele implementării Managementului Bazat pe Obiective¹¹

✓ Pregătirea inițierii ciclului anual al managementului performanței

Funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici ai fiecărei instituții sau autorități publice analizează rezultatele instituționale din anul precedent și stabilesc obiectivele strategice și organizaționale ale instituției pentru anul următor, bazate pe priorități existente sau impuse (definite prin documente strategice precum planurile strategice instituționale).

¹¹ ANFP, BM, *Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică*, „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, SIPOCA 136, iulie 2021, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/noi%20materiale%201%20sept/Ghid%20resurse%20umane%20-%20web.pdf>

Conducerea instituției sau autorității publice comunică angajaților misiunea acesteia și obiectivele strategice agreeate pentru anul următor, anunțând în același timp începerea primei etape a ciclului de management al performanței (definirea și planificarea performanței).

✓ **Definirea și planificarea performanței**

Funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici definesc obiectivele specifice ale fiecărui compartiment pornind de la obiectivele strategice ale instituției. Obiectivele compartimentului reprezintă o defalcare a obiectivelor strategice ale instituției pe domeniul de politici corespunzător compartimentului în cauză și principalul mod de definire a performanței așteptate la nivelul compartimentului. Aceste obiective sunt stabilite la începutul anului pentru anul în curs sau la începutul unui nou ciclu de management al performanței.

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

✓ **Identificarea decalajului de competențe legat de îndeplinirea obiectivelor la nivel de compartiment**

Pe baza obiectivelor stabilite la nivel de compartiment, conducătorul fiecărei structuri lucrează la definirea obiectivelor pentru fiecare membru al echipei pe care o coordonează.

Pe parcursul procesului de stabilire și alocare a obiectivelor individuale, fiecare funcționar public de conducere trebuie să răspundă la întrebarea: „există obiective noi la nivelul compartimentului de care sunt responsabil pentru care este nevoie de un set de competențe pe care nu le avem încă în echipă?”

În mod normal, nevoile și planul de recrutare necesare pentru îndeplinirea obiectivelor generale ale instituției și, implicit, a obiectivelor specifice ale compartimentelor, ar trebui să fi fost deja previzionate în cadrul procesului de planificare a forței de muncă.

✓ **Stabilirea și agreearea obiectivelor individuale**

În această etapă, funcționarii publici de conducere stabilesc obiectivele individuale ale personalului din subordine, asigurând alinierea obiectivelor individuale cu cele ale compartimentului de care aparțin. Principiul de la care aceștia pornesc este: atingerea tuturor obiectivelor individuale este o precondiție pentru atingerea obiectivelor compartimentului.

Obiectivele individuale trebuie definite conform principiilor „**SMART**” un acronim care subliniază caracteristicile esențiale ale obiectivelor bine stabilite:

1. Specific (Specific);
2. Measurable (Măsurabil);
3. Achievable (Realizabil);
4. Relevant (Relevant);
5. Time framed (Încadrat în timp/cu termen limită).

Discuția despre performanță are ca bază de pornire agrearea obiectivelor individuale între funcționarii publici de conducere și angajați și este fundamentală pentru un management al performanței de succes.

✓ **Planificarea performanței și a dezvoltării competențelor individuale**

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

✓ **Validarea obiectivelor de performanță individuală la nivelul fiecărui compartiment și la nivel de instituție**

Obiectivele individuale, după ce au fost agreeate și formalizate în scris între funcționarii publici de conducere și angajați sunt centralizate la nivelul structurii coordonatoare și sunt validate de conducătorul autorității sau a instituției publice.

Prin această etapă, FPC și ÎFP vor verifica dacă obiectivele individuale:

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

✓ **Susținerea performanței ridicate a angajaților**

Această etapă este, de fapt, un proces continuu pe parcursul anului, care trebuie să răspundă la întrebarea: „cum trebuie să susțină și să încurajeze funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici performanța subalternilor?”

✓ **Revizuirea performanței intermediare**

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

5.1.2 Feedback și dezvoltare continuă

Feedback-ul și dezvoltarea continuă sunt componente esențiale ale ciclului de management al performanței, care asigură îmbunătățirea continuă a competențelor angajaților și a rezultatelor organizaționale. Aceasta implică:

- **Oferirea de feedback constructiv** - Feedback-ul trebuie să fie specific, orientat către comportamente și realizări concrete și să ofere sugestii clare pentru îmbunătățire.
 - **Exemplu:** Feedback-ul poate include laude pentru atingerea obiectivelor și recomandări pentru optimizarea unor procese.
- **Stabilirea unor obiective de dezvoltare** - Pe baza evaluării și feedback-ului, se stabilesc noi obiective de dezvoltare personală și profesională, care să contribuie la îmbunătățirea continuă a performanței.
 - **Exemplu:** Recomandarea unor cursuri suplimentare sau proiecte de dezvoltare care să ajute angajatul să își dezvolte noi competențe.
- **Planificarea acțiunilor de follow-up** - Este important să se planifice întâlniri periodice pentru a discuta progresul angajatului și pentru a ajusta planul de dezvoltare, dacă este necesar.
 - **Exemplu:** Programarea unei întâlniri trimestriale pentru a discuta evoluția în raport cu obiectivele de dezvoltare stabilite.

Feedback 360 de grade¹²

Metoda vizează culegerea de informații referitoare la atingerea obiectivelor de performanță și la manifestarea competențelor angajaților în scopul orientării permanente a acțiunii funcționarilor publici și a personalului contractual către obținerea performanței planificate. Metoda utilizează tehnica chestionarului. Angajatul se auto-evaluează pe baza aceluiași criterii prin care va fi evaluat și de către superiorii ierarhici, de către colegi, subordonați și beneficiari ai serviciului public pe care îl furnizează pentru a obține o imagine obiectivă a percepțiilor celorlalți față de propriul mod de lucru și relaționare. Rezultatele se discută cu superiorul direct. Această metodă are drept scop mai degrabă identificarea nevoilor de dezvoltare decât dezvoltare propriu-zisă dar metoda poate genera conștientizarea impactului comportamentelor proprii asupra celorlalți - ce poate accelera adaptarea unor atitudini cât mai adecvate realizării performanței planificate.

Obiective:

- identificarea punctelor forte și a nevoilor de dezvoltare - în special pentru competențele manageriale și de leadership;

¹² ANFP, BM, *Manual de utilizare a competențelor în procesele de management al resurselor umane - partea a iii a: utilizarea competențelor în procesele de management al resurselor umane - când, cum și de ce*, „Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică”, SIPOCA 136, aprilie 2021, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2022/SIPOCA%20136%20-%20MRU/Part%203.pdf>

- construirea unui plan de dezvoltare.

Metoda este recomandată să fie utilizată în scop de dezvoltare.

Principalele etape în aplicarea metodei sunt:

- ✓ Selectarea și definirea competențelor și comportamentelor urmărite și construirea chestionarului;
- ✓ Configurarea aplicației/platformei utilizate pentru administrarea chestionarelor;
- ✓ Comunicarea internă a programului de Feedback 360;
- ✓ Crearea listelor de respondenți pentru fiecare participant (lista evaluatorilor pentru fiecare participant în parte);
- ✓ Lansarea propriu-zisă a chestionarelor Feedback 360;
- ✓ Generarea sau redactarea rapoartelor individuale;
- ✓ Planificarea sesiunilor individuale de feedback pe baza rezultatelor obținute;
- ✓ Instruirea managerilor în acordarea de feedback pe baza raportului;
- ✓ Oferirea de feedback individual către angajați;
- ✓ Actualizarea planului de dezvoltare pentru fiecare angajat în conformitate cu rezultatele evaluării.

Metoda este recomandată:

- în special pentru dezvoltarea categoriei de competențe „Eficiență interpersonală”, Abilități manageriale și de leadership;
- competențe cu o componentă puternic atitudinală: Integritate, Inițiativă, Orientare către cetățean.

Acordare de feedback în mod formal sau în mod informal

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

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

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

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

5.1.3 Roluri informale și formale

Mentor (informal)

- O relație axată pe dezvoltarea carierei și bazată pe respect reciproc;

- Se bazează pe cunoștințele, experiența și înțelepciunea mentorului;
- Deseori începe ca o relație informală.

Coach (informal)

- Se concentrează asupra îmbunătățirii cunoștințelor și modului de a gândi și acționa ale cuiva cu privire la o sarcină sau un proces specific;
- Condițiile cele mai favorabile sunt un mediu prietenos la locul de muncă.

Evaluator (formal)

- Managementul performanței;
- Stabilirea de obiective;
- Feedback obiectiv;
- Evaluare;
- Sprijin pentru atingerea obiectivelor de performanță;
- Modalități de a atinge obiectivele;
- Stabilirea de relații polivalente (network);
- Oportunități de dezvoltare.

5.1.4 Abilități și competențe ale unui bun evaluator

- Capacitatea de a comunica convingător mesajele organizației;
- Capacitatea de consiliere;
- Realism în stabilirea obiectivelor și orientarea în carieră (plan de carieră);
- Abilități de comunicare;
- Capacitatea de a asculta cu atenție și interes;
- Capacitatea de a pune întrebări care să susțină dialogul;
- Abilitatea de a delega;
- Capacitatea de a fi credibil (de a influența în mod pozitiv);
- Abilități de prezentare;
- Flexibilitatea modului de abordare a relației cu cel evaluat;
- Capacitatea de a oferi feedback și de a gestiona rezistența.

- Folosiți un mix de metodologii de evaluare a performanței (MBO, evaluare pe bază de competențe, feedback 360, autoevaluare) pentru a obține o imagine completă și echilibrată asupra performanței.
- Stabiliți obiective și standarde clare, aliniate cu prioritățile instituției, și asigurați-vă că echipele știu exact ce se așteaptă de la ele.
- Încurajați autoevaluarea și folosiți-o ca punct de plecare, completând apoi cu evaluarea pe obiective și competențe pentru a diminua subiectivitatea și a sprijini dezvoltarea continuă.
- Implementați feedback-ul 360 doar după pregătire adecvată, pentru a obține perspective variate și a dezvolta abilități de leadership și competențe interpersonale.
- Mențineți un proces continuu de feedback constructiv, formal sau informal, și planificați acțiuni de dezvoltare personalizate pentru fiecare angajat în funcție de nevoile lor specifice.
- Implicați-vă activ în stabilirea și ajustarea obiectivelor de performanță, asigurând alinierea acestora cu cele ale compartimentului și instituției.

5.2 Tipuri și modalități de stabilire a obiectivelor de performanță

Stabilirea obiectivelor de performanță reprezintă un element esențial în managementul organizațiilor, inclusiv în sectorul public din România.

În acest context, obiectivele trebuie să fie aliniate atât cu **direcțiile strategice ale instituției**, cât și cu **nevoile specifice ale funcționarilor publici**, pentru a asigura un impact pozitiv asupra serviciilor oferite cetățenilor.

5.2.1 Tipuri de obiective de performanță

În sectorul public, obiectivele de performanță pot fi clasificate în mai multe categorii, în funcție de scopul lor și de nivelul la care se aplică:

- **Obiective strategice**

Acestea sunt stabilite la nivelul instituției și sunt direct legate de atribuțiile și prioritățile acesteia. Ele urmăresc să alinieze activitățile tuturor departamentelor pentru a atinge rezultatele dorite pe termen lung.

De exemplu, un obiectiv strategic poate fi îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite cetățenilor.

- **Obiective operaționale**

Aceste obiective sunt orientate spre activitățile zilnice ale instituției și sunt menite să susțină obiectivele strategice. Ele sunt mai detaliate și specificate în funcție de fiecare departament sau echipă.

De exemplu, un obiectiv operațional ar putea fi reducerea timpului de procesare a cererilor din partea cetățenilor.

- **Obiective individuale**

Acestea se referă la performanța fiecărui angajat și sunt stabilite în funcție de rolul și responsabilitățile acestuia în cadrul instituției.

Obiectivele individuale trebuie să fie aliniate cu obiectivele operaționale și strategice pentru a asigura coerența și eficacitatea întregului proces.

Un exemplu ar fi îmbunătățirea competențelor de management al proiectelor pentru un funcționar public implicat în coordonarea de proiecte.

5.2.2 Modalități de stabilire a obiectivelor de performanță de tip SMART

- **Specific (Specifice):**

Obiectivele trebuie să fie clar definite și să nu lase loc de interpretări multiple. Un obiectiv specific răspunde la întrebările „ce?”, „cine?”, „unde?” și „de ce?”.

În sectorul public, un obiectiv specific ar putea fi „creșterea numărului de petiții soluționate în termen de 30 de zile”.

- **Measurable (Măsurabile):**

Este esențial ca obiectivele să poată fi măsurate pentru a se putea evalua progresul și succesul acestora. Acest aspect implică definirea unor indicatori de performanță care să reflecte gradul de îndeplinire a obiectivului.

De exemplu, măsurarea poate fi realizată prin numărul de procese finalizate sau prin evaluarea gradului de satisfacție al cetățenilor.

- **Achievable (Realizabile):**

Obiectivele trebuie să fie realiste și realizabile în contextul resurselor disponibile, abilităților personalului și condițiilor instituționale. Stabilirea unor obiective prea ambițioase poate duce la demotivare, în timp ce obiectivele prea ușor de atins pot subestima potențialul echipei.

▪ **Relevant (Relevante):**

Obiectivele trebuie să fie relevante pentru misiunea și obiectivele generale ale instituției. Ele trebuie să contribuie direct la îndeplinirea scopurilor strategice ale organizației, precum și la îmbunătățirea serviciilor publice oferite cetățenilor.

Un obiectiv relevant în sectorul public poate fi „dezvoltarea unui sistem de feedback pentru cetățeni pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor”.

▪ **Time-bound (Cu termen clar):**

Orice obiectiv trebuie să aibă un termen limită clar stabilit, pentru a crea un cadru temporal în care progresul să poată fi monitorizat și evaluat. Termenele limită ajută la menținerea ritmului și la asigurarea responsabilității.

De exemplu, un obiectiv ar putea fi „implementarea noului sistem de management al documentelor până la sfârșitul trimestrului II”.

- Stabiliți obiective de performanță clare și aliniate cu direcțiile strategice ale instituției, asigurându-vă că fiecare angajat înțelege exact ce se așteaptă de la el/ea.
- Folosiți principiul SMART pentru a defini obiective specifice, măsurabile, realizabile, relevante și încadrate în timp. Astfel, obiectivele vor fi ușor de urmărit și de evaluat.
- Prioritizați stabilirea obiectivelor la toate nivelurile - strategice pentru întreaga instituție, operaționale pentru echipe și individuale pentru fiecare angajat - pentru a asigura coerență și unitate de scop.
- Măsurați progresul constant, folosind indicatori de performanță bine definiți, pentru a evalua succesul obiectivelor și a ajusta abordarea când este necesar.
- Asigurați relevanța obiectivelor, concentrându-vă pe acele ținte care au un impact direct asupra îmbunătățirii serviciilor publice și contribuie la misiunea instituției.
- Stabiliți termene clare pentru fiecare obiectiv, pentru a menține ritmul și responsabilitatea în atingerea rezultatelor dorite.

5.2.3 Rolul competențelor în stabilirea și atingerea obiectivelor de performanță

Competențele reprezintă un factor crucial în procesul de stabilire a obiectivelor de performanță.

În sectorul public, competențele necesare sunt stabilite prin Anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, care stabilește cadrul de competente generale, precum și modalitățile de definire a competențelor specifice.

În cele ce urmează, este prezentat modul cum competențele intervin în procesul de stabilire a obiectivelor de performanță.

- **Identificarea competențelor specifice:**

Pentru a atinge obiectivele de performanță, este esențial ca instituțiile publice să identifice competențele specifice aferente fiecărei poziții/post și să se asigure că angajații dețin aceste competențe.

De exemplu, competențele digitale sunt din ce în ce mai importante în sectorul public, în special în contextul transformării digitale a serviciilor publice.

- **Dezvoltarea competențelor:**

Instituțiile publice trebuie să investească în formarea și dezvoltarea competențelor angajaților pentru a-i pregăti să îndeplinească obiectivele stabilite.

Programele de formare și dezvoltare profesională, mentoratul și coaching-ul sunt modalități eficiente de a sprijini dezvoltarea competențelor necesare.

- **Evaluarea și ajustarea competențelor:**

Evaluarea periodică a competențelor angajaților și ajustarea acestora în funcție de nevoile instituției și de evoluția contextului socioeconomic sunt esențiale pentru menținerea unui nivel ridicat de performanță.

Acest proces permite instituțiilor să fie agile și să răspundă eficient schimbărilor.

- Identificați competențele specifice fiecărei poziții și asigurați-vă că angajații din subordine le dețin pentru a atinge obiectivele de performanță stabilite. Competențele adecvate sunt cheia pentru obținerea rezultatelor dorite.
- Investiți în formarea și dezvoltarea continuă a competențelor echipelor voastre prin programe de training, mentorat și coaching. Aceasta contribuie direct la creșterea capacității angajaților de a răspunde cerințelor în schimbare.
- Realizați evaluări periodice ale competențelor și ajustați-le în funcție de nevoile instituției și de contextul actual.
- Asigurați-vă că competențele necesare sunt bine integrate în procesul de stabilire a obiectivelor de performanță, astfel încât fiecare angajat să știe clar ce așteptări există și să aibă sprijinul necesar pentru a-și atinge potențialul maxim.

5.3 Indicatorii de performanță

Indicatorii de performanță sunt esențiali pentru o evaluare obiectivă, deoarece oferă măsuri cuantificabile ale rezultatelor obținute de angajați. Indicatorii trebuie să fie specifici, măsurabili, și direct legați de obiectivele organizaționale.

Indicatorii de performanță joacă un rol esențial în sectorul public din România, oferind un cadru structurat pentru evaluarea eficienței și eficacității serviciilor publice, precum și pentru măsurarea progresului către atingerea obiectivelor instituționale. Acești indicatori sunt esențiali pentru a asigura transparența, responsabilitatea și îmbunătățirea continuă a activităților în cadrul instituțiilor publice.

5.3.1 Rolul indicatorilor de performanță

În sectorul public, indicatorii de performanță sunt utilizați pentru a:

- **Măsura eficiența și eficacitatea serviciilor publice:**

Indicatorii permit evaluarea cât de bine sunt gestionate resursele publice și cât de eficient sunt atinse obiectivele stabilite.

De exemplu, un indicator de eficiență poate fi costul mediu pe beneficiar al unui serviciu public, în timp ce un indicator de eficacitate poate măsura procentul de cetățeni care consideră că au primit un serviciu de calitate.

- **Monitoriza progresul în atingerea obiectivelor strategice:**

Prin monitorizarea indicatorilor de performanță, instituțiile pot urmări în timp real dacă se îndreaptă spre atingerea obiectivelor strategice, identificând în același timp eventualele abateri sau întâzieri. Acest lucru permite adoptarea măsurilor corective într-un mod proactiv.

- **Asigura transparența și responsabilitatea:**

Publicarea și raportarea indicatorilor de performanță contribuie la creșterea transparenței în administrația publică și la responsabilizarea funcționarilor publici. Cetățenii și alte părți interesate pot evalua cât de bine își îndeplinesc instituțiile publice misiunile și cum sunt utilizate resursele publice.

- **Sprijini procesul decizional:**

Indicatorii de performanță furnizează informații relevante și obiective pentru factorii de decizie, permițându-le să ia măsuri bazate pe date concrete și să ajusteze strategiile și politicile pentru a îmbunătăți performanța instituțională.

5.3.2 Tipuri de indicatori de performanță

Indicatorii de performanță în sectorul public pot fi clasificați în mai multe categorii, în funcție de aspectele pe care le măsoară:

- **Indicatori de rezultat:**

Aceștia măsoară rezultatele finale ale activităților desfășurate de o instituție publică, reflectând impactul direct asupra beneficiarilor.

De exemplu, rata de reducere a șomajului în urma unui program guvernamental de ocupare a forței de muncă.

- **Indicatori de eficiență:**

Indicatorii de eficiență se concentrează pe utilizarea resurselor în raport cu rezultatele obținute.

Un exemplu ar fi costul unitar al unui serviciu public (de exemplu, costul per elev în sistemul de învățământ).

- **Indicatori de calitate:**

Aceștia măsoară gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor publice și calitatea acestor servicii. Un indicator de calitate poate fi procentul de cetățeni care evaluează pozitiv interacțiunea cu administrația publică.

- **Indicatori de proces:**

Acești indicatori urmăresc modul în care sunt desfășurate procesele interne ale instituției, evaluând eficiența și eficacitatea acestor procese.

De exemplu, timpul mediu de procesare a cererilor pentru un anumit tip de serviciu.

- **Indicatori de conformitate:**

Acești indicatori măsoară gradul în care instituția respectă reglementările, standardele și politicile aplicabile.

Un exemplu ar fi procentul de proiecte finalizate conform termenelor și bugetelor stabilite.

5.3.3 Definirea indicatorilor de performanță

Indicatorii de performanță trebuie să fie clar definiți, relevanți pentru obiectivele instituționale și ușor de măsurat. Este important ca aceștia să fie aliniați cu obiectivele SMART ale instituției pentru a asigura coerența între măsurare și realizarea obiectivelor.

- **Colectarea și analiza datelor:**

Colectarea datelor pentru indicatorii de performanță trebuie să fie realizată într-un mod sistematic și continuu. Analiza acestor date permite identificarea tendințelor și evaluarea performanței în timp, oferind informații esențiale pentru îmbunătățirea serviciilor publice.

- **Raportarea și utilizarea rezultatelor:**

Rezultatele obținute din monitorizarea indicatorilor de performanță trebuie comunicate în mod transparent și utilizate pentru a fundamenta deciziile la nivel de management. Aceasta include elaborarea de rapoarte periodice care să evidențieze realizările, provocările și acțiunile necesare pentru a îmbunătăți performanța.

- **Ajustarea indicatorilor:**

Pe măsură ce condițiile și prioritățile instituționale se schimbă, este important să se ajusteze indicatorii de performanță pentru a reflecta noile realități și nevoi. Acest proces de revizuire continuă asigură relevanța și eficiența măsurilor de performanță.

5.3.4 Provocări și perspective în utilizarea indicatorilor de performanță

Implementarea și utilizarea eficientă a indicatorilor de performanță în sectorul public din România se confruntă cu anumite provocări:

- **Capacitatea instituțională:**

Lipsa de resurse, de expertiză tehnică și de infrastructură poate limita capacitatea instituțiilor publice de a colecta și analiza datele necesare pentru monitorizarea indicatorilor de performanță.

- **Cultura organizațională:**

Adoptarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță și rezultate poate întâmpina rezistență din partea angajaților, în special în contextul unor schimbări majore în procesele de management.

- **Integrarea sistemelor de măsurare:**

Lipsa de coerență între diferitele sisteme de măsurare și raportare poate crea dificultăți în obținerea unei imagini complete și corecte asupra performanței instituționale.

Cu toate acestea, pe măsură ce sectorul public din România evoluează, utilizarea indicatorilor de performanță devine din ce în ce mai importantă pentru a asigura responsabilitatea, transparența și îmbunătățirea continuă a serviciilor publice.

Dezvoltarea de politici și practici care să sprijine colectarea și utilizarea eficientă a indicatorilor de performanță poate contribui semnificativ la creșterea încrederii cetățenilor în administrația publică și la consolidarea guvernanței.

- Stabiliți indicatori de performanță clari, specifici și măsurabili, aliniați direct cu obiectivele organizaționale, pentru a permite o evaluare obiectivă și relevantă a rezultatelor.
- Monitorizați în mod constant eficiența și eficacitatea serviciilor publice prin indicatori de rezultat, eficiență, calitate, proces și conformitate, pentru a măsura progresul și a identifica zonele ce necesită îmbunătățire.
- Colectați și analizați datele sistematic pentru fiecare indicator de performanță, evaluând tendințele și impactul în timp, astfel încât să aveți o bază solidă pentru deciziile de management.
- Comunicați transparent rezultatele evaluărilor și folosiți-le pentru a sprijini deciziile strategice, întărind responsabilitatea și transparența în administrație.
- Revizuiți și ajustați indicatorii periodic pentru a-i adapta la noile realități și priorități instituționale, asigurându-vă că aceștia rămân relevanți și eficienți în măsurarea performanței.

5.4 Modalități de monitorizare, evaluare și revizuire periodică a performanței

5.4.1 Parteneriat pentru evaluare

Evaluatorul oferă sfaturi și recomandări cu privire la dezvoltare, contribuie la motivare, ghidează și are un rol definit în stabilirea de obiective, evaluarea atingerii lor și a performanței în general, precum și în stabilirea nivelului de performanță (notare finală):

- Este necesar să aibă abilități de ghid și să dea dovadă de capacitatea de a ASCULTA cu atenție și interes;
- Este reprezentantul evaluatului, dar NU agentul său de vânzare, NU impresarul său;
- Trebuie să știe să-și mențină onestitatea și o viziune care să reflecte în mod obiectiv realitatea cu privire la performanța și potențialul evaluatului.

Evaluatul este stăpân pe performanța și cariera sa:

- Trebuie să aibă o atitudine proactivă în a căuta și fructifica oportunitățile de a se dezvolta, de a învăța și de a-și atinge obiectivele;
- Este singurul responsabil pentru rezultatele și consecințele performanței atinse.

5.4.2 Balanța evaluării

Procesul de evaluare are două dimensiuni de importanță egală:

- **Dimensiunea de proces, formală și reglementată** - managementul performanței.
- **Dimensiunea de dezvoltare și consiliere a evaluatului** - bazată pe capacitatea de a crea o relație profesională de încredere și onestitate, oferind sprijin pentru performanță.

Evaluatorul poate folosi o serie de comportamente pentru a construi o relație profesională bazată pe încredere și onestitate între evaluat și evaluator:

- **A înțelege evaluatul ca persoană**, demonstrând empatie și interes autentic;
- **A se ocupa de aspectele uneori neglijate, dar esențiale pentru calitatea relației**: punctualitate, atenție la detalii, politețe, capacitatea de a asculta activ, formulând întrebări și reformulând răspunsurile pentru a asigura o înțelegere corectă a celor spuse de evaluat;
- **A se ține de cuvânt și a respecta promisiunile făcute**, pentru a menține credibilitatea și încrederea;
- **A clarifica așteptările** de la început, pentru a evita confuziile și a asigura transparența în relație;
- **A da dovadă de integritate** în toate interacțiunile, arătând respect și onestitate;
- **A cere scuze** atunci când intervine o eroare de pentru a repara și consolida legătura profesională;
- **A primi informal**, la rândul său, feedback, recomandări, întrebări, solicitări de clarificare din partea evaluatului și a răspunde adecvat la acestea.

5.4.3 Etape în pregătirea discuției de fixare a obiectivelor și de planificare a carierei

Etapa 1: Pregătire

- Evaluatorul colectează și confirmă datele (fapte, cifre).
- Își stabilește mesajele cheie.

Etapa 2: Deschidere

- Stabilirea relației.
- Confirmarea obiectivelor.
- Evaluatorul se asigură că sunt create condiții propice.

- Evaluatorul pune întrebări deschise (introduse prin: cum, când, unde, ce), solicită opinia și confirmarea acordului evaluatului.

Etapa 3: Desfășurare

- Evaluatorul ASCULTĂ.
- Conferă autoritate evaluatului și/sau îl ghidează.
- Se asigură că evaluatul înțelege și își asumă obiectivele.
- Se străduiește să-l motiveze să obțină performanța dorită.

Etapa 4: Închidere

- Evaluatorul rezumă obiectivele și rezultatele care trebuie obținute.
- Stabilește următoarea întâlnire.
- Oferă sprijin.
- Completează toată documentația necesară.

5.4.4 Asumarea deciziilor cu privire la carieră și performanță

Există două moduri de abordare în relația cu cei evaluați. Iată mai jos descrierea celor mai frecvente:

Stil directiv

Caracteristici:

- Dictează
- Experiențele MELE
- Conduce discuția
- Ce vreau EU pentru tine?
- Ce cred EU că este bine pentru tine?

Abordare: Prescriptivă

Evaluatorul stabilește direct ce acțiuni trebuie urmate și ce decizii trebuie luate, fără a încuraja participarea activă sau feedback-ul din partea celor evaluați.

Stil de susținere

Caracteristici:

- Explorăm împreună

- Experiențele TALE
- Îți ofer sprijin când ai nevoie, dacă ai nevoie, când îl soliciți
- Ce vrei TU pentru tine?

Abordare: Oferă perspective și opțiuni

Abordarea și stilul de susținere conduc la un grad de asumare a obiectivelor și de implicare mult superioare în comparație cu abordarea directivă și prescriptivă.

5.4.5 Stiluri de comunicare

Abordare generală

În acest capitol sunt prezentate un set de instrumente de ghidare, care trebuie aplicate în funcție de profilurile grupului țintă și al fiecăruia dintre subiecții evaluare în parte, adică având în vedere nivelul de cunoștințe și expertiză, obiceiurile de comunicare și atitudinile observate ale acestora.

Ca și abordare generală, cel mai adecvat stil este cel care se potrivește cel mai bine subiecților evaluării performanțelor, ceea ce se traduce în practica evaluării în necesitatea ca evaluatorii să aibă o atitudine de maximă flexibilitate și adaptabilitate în comunicarea cu angajații autorității sau instituției publice.

Din acest punct de vedere, pot fi structurate două categorii principale de poziționare în ceea ce privește comunicarea în cadrul evaluării performanței:

1. Ghidare directivă

- Pleacă de la premisa că cel care ghidează deține răspunsul corect.
- Nu încurajează explorarea și opțiunile.
- „Dă ordine și spune cum să se facă”.
- Procesul este condus de cel care ghidează.
- Include exemplificări și modele.

2. Ghidare care acordă spațiu de decizie celui ghidat

- Este bazată pe întrebări.
- Vizează să solicite răspunsuri de la celălalt, utilizând capacitatea de a asculta atent, de a observa, de a încuraja cu întrebări deschise și de a reformula.
- Este receptivă, deschisă și caută un diagnostic obținut în comun.
- Pleacă de la premisa că angajatul are capacitatea de a găsi răspunsul.

- Este bazată pe explorare și opțiuni.
- Lasă inițiativa angajatului.
- Se concentrează pe concluzii pe care angajatul să le asume, nu să le execute orbește.

Ghidare care acordă spațiu de decizie celui ghidat conduce la un grad de asumare a obiectivelor și de implicare mult superioare în comparație cu ghidarea directivă.

5.4.6 Feedback eficient și eficace

Feedback pe moment - Oferiți feedback cât mai repede după ce a fost observat un comportament sau o activitate/acțiune care trebuie remediată sau care, dimpotrivă, este de remarcat în mod pozitiv.

- Ascultați, verificați percepțiile, problemele și preocupările, punând întrebări.
- Ghidați cu scopul de a găsi soluții la problemele constatate.
- Stabiliți care sunt pașii următori.
- Documentați feedbackul și obiectivele stabilite.

5.4.7 Feedback frecvent și îmbunătățirea performanței

Feedback-ul valoros:

- Este frecvent și specific.
- Îi ajută pe angajați să ajungă la un nivel de performanță ridicat și durabil, deoarece determină schimbări de comportament profunde.
- Ține cont de ceea ce face efectiv angajatul:
 - De ce este bine, dacă feedbackul este pozitiv.
 - Ce trebuie îmbunătățit, dacă feedbackul este orientat către dezvoltare.
- Îl face pe angajat să își asume soluțiile propuse și să le pună în practică.
- Poate genera evaluări excelente.

5.4.8 Procesul de feedback pe moment: realizări și dezvoltare

Problema sau comportamentul: Identificați ce s-a petrecut efectiv sau ce se petrece.

Impact: Descrieți impactul asupra echipei, activității și climatului de muncă.

Puneți întrebări deschise: Solicitați și încurajați evaluatul să propună soluții pentru problema constatată.

Rămâneți tăcut și așteptați ca angajatul să răspundă.

- Cultivați un parteneriat pentru evaluare, oferind ghidare și sprijin pentru dezvoltarea performanței angajaților. Ascultați activ și oferiți feedback specific, axat pe obiective clare și pe îmbunătățirea continuă.
- Stabiliți o relație de evaluare bazată pe încredere și onestitate, fiind punctuali, atenți la detalii și păstrând o atitudine respectuoasă și deschisă în comunicare.
- Utilizați abordarea de susținere pentru a explora împreună cu angajatul soluțiile și obiectivele, lăsând spațiu pentru inițiativa personală. Aceasta crește gradul de implicare și asumare a obiectivelor.
- Acordați feedback frecvent și constructiv, imediat ce observați comportamentele sau acțiunile ce necesită ajustare sau recunoaștere. Documentați întotdeauna pașii următori și încurajați angajatul să propună soluții pentru provocările identificate.
- Planificați sesiuni de feedback și întâlniri de revizuire periodică, asigurându-vă că angajatul își înțelege obiectivele, își asumă performanța și găsește susținere pentru dezvoltarea sa continuă.

5.5 Modalități de elaborare a planurilor de formare și dezvoltare

5.5.1 Planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici

Perfecționarea profesională a angajaților din sectorul public reprezintă un pilon fundamental în asigurarea unui serviciu public eficient și de calitate. Având în vedere evoluțiile rapide ale cerințelor societății, tehnologiei și legislației, este esențial ca funcționarii publici să-și dezvolte continuu competențele și să își actualizeze cunoștințele. Planul de perfecționare profesională devine, astfel, un instrument strategic esențial pentru îmbunătățirea performanței individuale și instituționale.

Importanța planului de perfecționare profesională

Un plan de perfecționare profesională bine structurat asigură:

- **Alinierea competențelor angajaților cu nevoile instituției:** Permite dezvoltarea abilităților necesare pentru a răspunde cerințelor specifice ale fiecărei funcții și ale organizației în ansamblu.
- **Îmbunătățirea calității serviciilor publice:** Formarea continuă contribuie la creșterea eficienței și eficacității în îndeplinirea sarcinilor și la crearea unei administrații publice mai responsabile și mai receptivă la nevoile cetățenilor.

- **Motivarea și retenția personalului:** Oferirea de oportunități pentru dezvoltare profesională stimulează angajații să se implice activ în cariera lor și să rămână loiali instituției.

Tipuri de activități de perfecționare profesională

Planul de perfecționare profesională poate include diverse tipuri de activități, cum ar fi:

- **Cursuri de formare profesională:** Acestea pot fi organizate intern sau extern, și sunt orientate către dezvoltarea unor competențe specifice.
- **Workshop-uri și seminare:** Evenimente interactive care permit angajaților să aplice în mod practic cunoștințele dobândite.
- **Mentorat și coaching:** Programe prin care angajații sunt ghidați de colegi cu experiență sau de specialiști pentru a-și dezvolta abilitățile.
- **Stagii de practică:** Oferă oportunitatea de a acumula experiență practică în domenii noi sau complexe.
- **Conferințe și simpozioane:** Oferă angajaților acces la cele mai recente dezvoltări și tendințe din domeniul lor de activitate.

În plus, următoarele tipuri de activități sunt recunoscute ca formare profesională:

- **Programele de formare organizate și desfășurate de furnizori de formare profesională,** care pot fi fie programe de specializare, fie programe de perfecționare profesională.
- **Programele de formare organizate și realizate sau, după caz, aprobate de autoritățile și instituțiile publice care acționează în calitate de angajatori.** Aceste programe pot include:
 - **Formare specializată la locul de muncă:** Dezvoltarea unor competențe și abilități specifice prin efectuarea repetată a anumitor activități care nu sunt prevăzute în fișa postului. Participarea este atestată prin certificate eliberate de autoritatea sau instituția publică angajatoare.
 - **Stagii de practică:** Obținerea de experiență de muncă în cadrul autorităților și instituțiilor publice naționale sau internaționale. Aceste programe, sub îndrumarea unui mentor, au ca scop dezvoltarea competențelor necesare pentru îmbunătățirea calității muncii sau pentru îndeplinirea unor atribuții mai complexe. Participarea este atestată prin certificate eliberate de instituția angajatoare.
- **Conferințe, seminare, workshop-uri și alte evenimente similare:** Acestea se desfășoară în România sau în străinătate, pe teme relevante pentru fișa postului. Participarea este atestată prin certificate emise de organizator.

- Alte tipuri de formare profesională prevăzute de lege.

5.5.2 Metode de colectare a datelor

Un aspect crucial al procesului de management al performanței este colectarea de date relevante și precise care să permită o evaluare obiectivă a performanței individuale și de echipă.

Una dintre metodele eficiente de colectare a acestor date este utilizarea sondajelor anonime și a feedback-ului din partea echipei, cunoscut și sub numele de „Team Pulse”. Aceste instrumente oferă informații valoroase despre starea de spirit a angajaților, colaborarea între colegi și percepțiile privind performanța, toate acestea fiind esențiale pentru îmbunătățirea continuă a organizației.

Importanța colectării de date prin sondaje anonime

Sondajele anonime sunt o metodă eficientă de a obține feedback sincer din partea angajaților, deoarece asigură confidențialitatea răspunsurilor și elimină teama de represalii.

Acest tip de sondaj permite colectarea unor date calitative și cantitative valoroase, care pot fi utilizate pentru:

- **Evaluarea climatului organizațional:** Sondajele anonime pot identifica problemele de moral sau de satisfacție ale angajaților, care ar putea afecta performanța generală.
- **Identificarea nevoilor de formare:** Feedback-ul anonim poate scoate la iveală lacune în competențele angajaților, oferind indicii despre necesitatea unor programe de dezvoltare profesională.
- **Monitorizarea implementării politicilor:** Prin intermediul sondajelor, se poate evalua eficiența politicilor și procedurilor interne, precum și modul în care acestea sunt percepute de angajați.
- **Îmbunătățirea comunicării interne:** Feedback-ul colectat anonim poate evidenția probleme de comunicare și colaborare în cadrul echipelor.

Team Pulse: Feedback-ul continuu din partea echipei

Team Pulse (Pulsul echipei) este o metodă modernă utilizată pentru a măsura în mod regulat și continuu starea echipelor, atmosfera de lucru și satisfacția angajaților. Aceasta se concentrează pe obținerea rapidă și frecventă de feedback de la membrii echipei pentru a înțelege dinamica și starea de spirit a echipei într-un moment dat. Spre deosebire de sondajele tradiționale de satisfacție, care sunt mai rare și mai complexe, Team Pulse este un instrument flexibil, cu feedback frecvent și eficient.

Caracteristicile metodei Team Pulse:

- **Frecvență ridicată:**

Team Pulse implică sondaje scurte și frecvente, care pot fi efectuate săptămânal, bilunar sau lunar. Aceasta permite managerilor și liderilor să capteze în timp real pulsul echipei și să răspundă rapid la eventualele probleme sau provocări.

- **Sondaje scurte și directe:**

Sondajele utilizate în metoda Team Pulse sunt concepute pentru a fi simple și rapide. Întrebările sunt clare și se concentrează pe aspecte specifice ale activității echipei, cum ar fi moralul, nivelul de stres, satisfacția la locul de muncă, colaborarea între membrii echipei sau echilibrul dintre viața profesională și personală.

- **Anonimat:**

Feedback-ul oferit în cadrul Team Pulse este de obicei anonim, astfel încât angajații să se simtă confortabil să împărtășească opiniile lor sincere fără teama de repercusiuni. Aceasta sporește calitatea și acuratețea feedback-ului.

- **Monitorizare continuă a stării echipei:**

Spre deosebire de evaluările ocazionale, care oferă o perspectivă punctuală, Team Pulse asigură monitorizarea constantă a stării echipei și a dinamicii acesteia. Aceasta permite identificarea tendințelor și a problemelor emergente, oferind managerilor informații actualizate pe care le pot folosi pentru a ajusta strategii și tactici.

- **Indicatori de performanță ai echipei:**

Feedback-ul colectat prin metoda Team Pulse este adesea transformat în indicatori sau scoruri care reflectă starea generală a echipei. Aceste scoruri pot varia de la satisfacție generală, implicare, nivelul de stres, până la alte aspecte relevante pentru performanța echipei.

- **Orientare spre acțiune:**

Un alt aspect important al metodei este orientarea spre acțiuni rapide. Odată ce feedback-ul este colectat și analizat, managerii sunt încurajați să ia măsuri imediate pentru a adresa preocupările echipei. Acțiunile prompte sunt esențiale pentru menținerea moralului și a încrederii în procesul de feedback.

- **Instrumente digitale și platforme dedicate:**

De multe ori, metoda Team Pulse este implementată prin intermediul unor platforme digitale sau aplicații software care permit distribuirea automată a sondajelor și colectarea rapidă a datelor. Aceste instrumente pot genera rapoarte automatizate și oferă o imagine de ansamblu clară asupra stării echipei.

Etapele metodei Team Pulse:

▪ Planificarea sondajelor:

Echipa de conducere stabilește frecvența sondajelor și întrebările care urmează să fie adresate. Întrebările trebuie să fie relevante pentru starea generală a echipei și adaptate la nevoile organizației. Se aleg subiecte-cheie, cum ar fi moralul, colaborarea, leadership-ul, volumul de muncă, etc.

▪ Distribuirea sondajelor:

Sondajele sunt trimise angajaților prin intermediul unui sistem digital sau prin email. Acestea sunt concepute pentru a fi rapide și nu ar trebui să dureze mai mult de 2-5 minute pentru a fi completate.

▪ Colectarea feedback-ului:

Odată completate sondajele, feedback-ul este colectat în mod anonim. Răspunsurile sunt procesate automat, iar datele sunt centralizate pentru a genera o imagine clară asupra stării echipei.

▪ Analiza datelor:

După colectarea feedback-ului, datele sunt analizate pentru a identifica tendințe și probleme emergente. Se analizează nivelul de satisfacție al echipei și indicatorii relevanți, comparând rezultatele în timp pentru a vedea evoluția.

▪ Acțiuni corective și îmbunătățiri:

Pe baza rezultatelor obținute, managerii trebuie să ia măsuri corective sau să implementeze îmbunătățiri acolo unde este nevoie. De exemplu, dacă echipa raportează un nivel ridicat de stres, conducerea poate introduce programe de sprijin sau poate ajusta volumul de muncă.

▪ Comunicarea rezultatelor și a măsurilor luate:

Este important ca echipa să fie informată cu privire la rezultatele sondajelor și la măsurile pe care conducerea intenționează să le ia. Acest lucru arată transparență și consolidează încrederea echipei în procesul de feedback.

▪ Monitorizarea continuă și ajustarea sondajelor:

După implementarea măsurilor, echipa de conducere continuă să monitorizeze starea echipei prin sondaje ulterioare. În funcție de evoluția răspunsurilor, se pot ajusta întrebările pentru a reflecta schimbările organizaționale sau noile provocări.

▪ **Exemple de întrebări în Team Pulse:**

Satisfacție și moral:

- „Cum te simți în legătură cu mediul de lucru din această săptămână?”
- „Pe o scară de la 1 la 10, cât de mulțumit ești de sprijinul primit de la colegii tăi?”

Nivel de stres și echilibru viață profesională/personală:

- „Simți că volumul de muncă este echilibrat în această perioadă?”
- „Cât de bine reușești să echilibrezi viața personală cu responsabilitățile de la muncă?”

Colaborare și comunicare:

- „Simți că există o bună colaborare între membrii echipei?”
- „Cât de des întâmpini probleme de comunicare în echipa ta?”

Implicare și motivație:

- „Cât de implicat te simți în proiectele la care lucrezi?”
- „Ce te-ar ajuta să fii mai motivat în săptămânile următoare?”

Avantajele acestei metode includ:

- **Rapiditate și simplitate:** Sondajele Team Pulse sunt scurte și ușor de completat, ceea ce încurajează participarea angajaților fără a le consuma prea mult timp.
- **Feedback în timp real:** Rezultatele sunt disponibile aproape instantaneu, permițând liderilor să ia măsuri rapide pentru a aborda problemele identificate.
- **Evaluarea continuă:** Spre deosebire de evaluările anuale sau semestriale, Team Pulse permite o evaluare continuă a stării echipei, asigurând o adaptabilitate mai mare la schimbările din mediul de lucru.
- **Focus pe probleme specifice:** Sondajele Team Pulse pot fi adaptate pentru a adresa probleme sau domenii specifice, cum ar fi comunicarea, colaborarea, leadership-ul sau satisfacția la locul de muncă.

Dezavantaje potențiale:

- **Oboseala frecvenței ridicate:** Dacă sondajele sunt trimise prea des, angajații ar putea deveni dezinteresați sau obosiți de proces.
- **Lipsa de acțiune:** Dacă managerii colectează feedback dar nu iau măsuri vizibile, angajații ar putea pierde încrederea în utilitatea sondajelor.

Diferența dintre coaching și mentorat

Coaching:

Coaching-ul este un proces structurat, orientat către atingerea unor obiective specifice, de obicei pe termen scurt sau mediu. „Coach-ul” (antrenorul) nu oferă soluții directe, ci utilizează întrebări puternice și tehnici de ascultare activă pentru a ajuta angajatul să își clarifice gândurile, să identifice soluții și să își dezvolte abilitățile necesare pentru a-și atinge obiectivele.

Mentorat:

Mentoratul este un proces mai informal și pe termen lung, în care un mentor cu experiență oferă îndrumare, sfaturi și suport unui angajat (beneficiarul procesului de mentorat). Mentorul împărtășește cunoștințe, experiențe și înțelepciune, ajutând beneficiarul să navigheze provocările din carieră și să-și dezvolte abilitățile necesare pentru succesul pe termen lung.

Metode și tehnici de coaching

Coaching-ul bazat pe întrebări puternice

Întrebările sunt instrumentele principale ale unui „coach”. Acestea sunt concepute pentru a stimula gândirea profundă, a explora alternative și a ajuta angajatul să descopere soluțiile pe cont propriu.

Exemple de întrebări includ:

- „Ce alternative ai la dispoziție?”
- „Ce ar trebui să schimbi pentru a atinge acest obiectiv?” sau
- „Care sunt pașii următori?”

Tehnica GROW

GROW este un acronim pentru Goal (Obiectiv), Reality (Realitate), Options (Opțiuni) și Will (Voință). Aceasta este o metodă populară de coaching care ajută angajatul să își stabilească obiective clare, să înțeleagă situația actuală, să exploreze opțiunile disponibile și să ia măsuri concrete pentru a atinge obiectivul.

Modelul **GROW** este un cadru simplu și eficient pentru dezvoltarea personală și profesională. Acesta presupune următoarele:

- **Goal (Obiectiv):** stabilirea unui obiectiv clar pe termen scurt sau lung.
- **Reality (Realitate):** evaluarea situației actuale și a resurselor disponibile.
- **Options (Opțiuni):** explorarea posibilelor soluții și opțiuni.
- **Will (Voință):** stabilirea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivului.

Feedback constructiv

În coaching, feedback-ul este esențial pentru îmbunătățirea performanței. Feedback-ul trebuie să fie specific, orientat către comportamente și acțiuni, și oferit într-un mod care să încurajeze dezvoltarea. Un coach eficient oferă feedback care recunoaște succesele și subliniază domeniile în care este nevoie de îmbunătățiri.

Ascultarea activă

Ascultarea activă este o tehnică fundamentală în coaching, care presupune concentrarea deplină asupra angajatului, fără a-l întrerupe sau a formula răspunsuri în avans. Coach-ul folosește parafrizarea, reflectarea și întrebările deschise pentru a asigura o înțelegere profundă a nevoilor și preocupărilor angajatului.

Stabilirea obiectivelor SMART

Un coach ajută angajatul să stabilească obiective SMART (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante și cu un Termen limită).

Această tehnică asigură claritate și un plan de acțiune concret pentru atingerea obiectivelor dorite.

Metode și tehnici de mentorat

Partajarea experienței:

Una dintre tehnicile principale în mentorat este împărtășirea experiențelor personale. Mentorul oferă beneficiarului procesului de mentorat:

- lecții învățate din propria carieră,
- exemple de succes și eșec, și
- moduri de a aborda provocările.

Îndrumare și consiliere:

Mentorul oferă îndrumare strategică în ceea ce privește cariera beneficiarului, sfătuindu-l cu privire la alegerile profesionale, oportunitățile de dezvoltare și modalitățile de a depăși obstacolele. Aceasta poate include recomandarea de resurse, rețele profesionale sau oportunități de formare.

Observație și reflecție:

Mentorul își poate observa beneficiarul în mediul său de lucru, oferind feedback și reflecții asupra modului în care acesta își îndeplinește sarcinile, interacționează cu ceilalți sau își gestionează timpul. Această observație poate ajuta la identificarea domeniilor de dezvoltare și la îmbunătățirea performanței.

Modelarea comportamentului:

Mentorul servește adesea ca model de urmat, demonstrând prin propriul comportament standardele și valorile pe care beneficiarul ar trebui să le adopte.

Acestea includ:

- etica muncii,
- gestionarea relațiilor și
- abordarea problemelor profesionale.

Rețele de sprijin:

Un mentor experimentat poate ajuta beneficiarul să-și extindă rețeaua profesională prin introducerea acestuia în cercuri relevante, oferindu-i acces la noi oportunități de carieră și colaborare. Aceasta poate include, de asemenea, facilitarea participării la conferințe sau seminare relevante.

Importanța combinării coaching-ului și mentoratului

Deși coaching-ul și mentoratul sunt abordări distincte, ele pot fi utilizate complementar pentru a maximiza dezvoltarea personală și profesională.

În multe situații, un mix de coaching și mentorat poate oferi cel mai bun sprijin:

- **Coaching-ul** poate fi folosit pentru a ajuta individul să își dezvolte abilitățile specifice necesare pentru a atinge **obiectivele pe termen scurt**.
- **Mentoratul** oferă **îndrumare pe termen lung**, sprijinind creșterea continuă și dezvoltarea strategică a carierei.

Prin combinarea acestor metode, angajații pot beneficia de o dezvoltare completă, care include atât competențe generale și specifice, cât și abilități strategice esențiale pentru succesul pe termen lung.

- Elaborați planuri de formare profesională pentru funcționarii publici care să reflecte nevoile instituționale și să răspundă cerințelor legislative actuale. Asigurați-vă că acestea sunt structurate în funcție de prioritățile strategice ale instituției și dezvoltarea individuală a angajaților.
- Realizați evaluări detaliate ale nevoilor de formare, identificând competențele ce trebuie dezvoltate pentru a atinge performanța dorită. Aliniați aceste nevoi la obiective clare și măsurabile, care susțin atât instituția, cât și evoluția profesională a echipei.
- Planificați programe de formare și dezvoltare variate care să ofere funcționarilor publici competențele necesare pentru un serviciu public de calitate.
- Monitorizați implementarea planurilor de formare, asigurându-vă că activitățile de perfecționare sunt susținute și că angajații au sprijin pentru a participa activ, fără a afecta îndeplinirea sarcinilor zilnice.
- Colectați și analizați feedback-ul după fiecare program de formare, utilizând informațiile obținute pentru ajustarea planului de perfecționare profesională în funcție de nevoile emergente și prioritățile instituționale.

6 Prezentarea cadrului de competențe

Cadrul de competențe este un model de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici. Acesta cuprinde standardele, indicatorii și descriptorii care reflectă capacitatea unei persoane de a alege, combina și folosi cunoștințe, abilități, valori și atitudini, pentru a duce la bun sfârșit sarcinile care îi sunt alocate într-o funcție publică. Totodată, acest cadru sprijină dezvoltarea profesională și personală a funcționarilor publici, asigurând eficiență și rezultate bune în activitatea lor.

Ținând cont de importanța acestui model în cadrul managementului performanței, secțiunea care urmează este menită să detalieze principalele caracteristici ale unei abordări bazate pe competențe, atât din punct de vedere al bunelor practici și beneficiilor, cât și din punct de vedere al cadrului legislativ care o guvernează.

6.1 Legislație aplicabilă

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, anexa nr. 8, Norme privind cadrele de competențe generale și specifice.
- OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.
- OUG nr. 121/2023 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, precum și pentru modificarea art. III din OUG nr. 191/2022 pentru modificarea și completarea OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ.

Aplicarea cadrelor de competențe se aplică autorităților și instituțiilor publice în cadrul cărora sunt stabilite funcțiile publice prevăzute la art. 385 din Codul administrativ și se stabilesc în mod obligatoriu pentru fiecare post aferent unei funcții publice.

Conform prevederilor cuprinse în anexa nr. 8 a Codului administrativ, competențele aplicabile tuturor categoriilor de funcții publice, cu excepția celor care beneficiază de statute speciale, sunt:

1. competențe generale;
2. competențe specifice.

Mai mult, această anexă oferă definiții și îndrumări pentru:

- cadrele de competență,
- categoriile de competente,
- nivelurile de complexitate a competențelor generale,
- procedura de elaborare și avizare a cadrului de competențe specifice.

6.2 Ce este un cadru de competențe

Competențele reprezintă **cunoștințele, aptitudinile și comportamentele** care influențează succesul angajaților și al entităților în care activează.

Un cadru de competențe:

- este un model/ghid/îndrumar care stabilește aptitudinile, cunoștințele și comportamentele specifice necesare pentru ca un angajat să își îndeplinească cu succes atribuțiile de serviciu;
- definește ce înseamnă succesul în îndeplinirea sarcinilor pentru fiecare post;
- se aplică în practicile de recrutare, managementul talentelor, formare și evaluarea performanței.

Prin dezvoltarea unui cadru sau model de competențe, o entitate publică:

- identifică competențele necesare pentru succesul într-o funcție sau rol;
- aliniază competențele necesare cu obiectivele strategice instituționale, dar și cu cele de la nivel departamental/ de compartiment.

6.2.1 Diferența dintre descrierea postului și cadrul de competențe

Descrierea postului și modelul de competențe par similare, deoarece ambele descriu ceea ce este necesar pentru îndeplinirea atribuțiilor.

Descrierea postului este un rezumat general al abilităților necesare.

Modelul de competențe oferă comportamente specifice pe care angajatul trebuie să le manifeste pentru a își îndeplini atribuțiile în mod eficient și cu succes.

6.2.2 Pași pentru crearea unui cadru de competențe

Pentru crearea unui cadru/ model de competențe se urmează pașii următori:

Pasul 1: Clarificarea scopului și domeniului de aplicare al modelului de competențe

Entitatea trebuie să definească scopul și domeniul de aplicare al modelului.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Care sunt obiectivele și rezultatele așteptate pe care entitatea dorește să le obțină?
- Cine sunt părțile interesate și utilizatorii modelului?
- Cum se va comunica și implementa modelul?
- Cine sunt persoanele și grupurile care vor utiliza și beneficia de acest model?
- Cum va disemina și aplica modelul?

Modelul poate fi folosit pentru a îmbunătăți deciziile de angajare, a identifica lipsurile de competențe, a proiecta programe de formare sau a planifica traseele de carieră.

Pasul 2: Efectuarea unei analize a postului

Entitatea trebuie să realizeze o analiză a postului în cauză.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Care sunt sarcinile și responsabilitățile rolului sau funcției?
- Care sunt rezultatele și standardele de performanță așteptate?
- Ce dificultăți, dar și oportunități întâmpină rolul sau funcția?

Entitatea poate observa, intervieva sau chestiona persoanele care îndeplinesc acel rol sau dețin funcția ori se pot revizui descrierile posturilor, evaluările de performanță sau mostrele de lucru.

Pasul 3: Alegerea competențelor

Entitatea va identifica competențele necesare.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Care sunt aptitudinile, cunoștințele și comportamentele esențiale pentru acel rol sau funcție pentru îndeplinirea cu succes a atribuțiilor?
- Cum se aliniază acestea cu valorile și cultura organizațională?
- Cum sprijină acestea obiectivele strategice și prioritățile organizației?

Entitatea poate utiliza un cadru de competențe, o listă de competențe sau un dicționar de competențe pentru a selecta cele mai relevante și importante competențe.

Pasul 4: Validarea și îmbunătățirea competențelor

Entitatea va verifica și rafina competențele.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Cum se evaluează și măsoară competențele?
- Cum se asigură că acestea sunt relevante, realiste și consecvente?
- Cum solicită feedback și input de la părțile interesate și utilizatori?

Entitatea poate utiliza metode de validare, precum focus grupurile, sondajele sau panourile de experți, pentru a verifica și rafina competențele.

Pasul 5: Implementarea și menținerea modelului de competențe

Entitatea va implementa și menține modelul.

Principalele întrebări care trebuie analizate sunt:

- Cum integrează modelul în procesele de gestionare a talentelor, cum ar fi recrutarea, formarea, dezvoltarea, evaluarea performanței și planificarea succesiunii?
- Cum actualizează și revizuieste modelul, dacă este necesar?
- Cum măsoară impactul și eficiența acestuia?

Entitatea poate folosi un plan de implementare, o strategie de comunicare sau un sistem de evaluare pentru a se asigura că modelul este utilizat și menținut corect.

6.3 Cadrul de competențe generale

Legislația aplicabilă

Legislația referitoare la cadrul de competențe generale este:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, Anexa nr. 8, Normele privind cadrele de competențe generale și specifice, art. 8 - art. 9, art. 12 - art. 17.

Pe baza art. 17 din anexa nr. 8 a Codului administrativ și în funcție de:

1. categoria funcției publice (execuție/conducere),
2. analiza postului,
3. atribuțiilor din fișa postului,

sunt identificate:

1. categoriile de competențe generale;
2. nivelurile de complexitate aferente;
3. descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale asociate fiecărui post.

Competențele generale sunt obligatorii și includ ansamblul de abilități necesare funcționarilor publici pentru a lucra eficient la orice nivel ierarhic, indiferent de domeniul de specializare.

Codul administrativ definește nivelurile de complexitate pentru măsurarea acestor competențe generale (Tabel 5).

Tabel 5: Nivelurile de complexitate pentru măsurarea competențelor (conform anexei nr. 8 din OUG 57/ 2019)

Nivel de complexitate (scală)	Caracteristici principale
Elementar	▪ Nivelul elementar presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe minime necesare exercitării funcției publice. ▪ Principala caracteristică este următoarea: ✓ capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe de bază în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente.
Operațional	▪ Nivelul operațional presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe optime necesare exercitării funcției publice). ▪ Principalele caracteristici sunt următoarele: ✓ capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe detaliate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente;

	✓ aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere minimă; ✓ capacitatea de a oferi sprijin în vederea aplicării competenței.
Extins	▪ Nivelul extins presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe complexe necesare exercitării funcției publice. ▪ Principalele caracteristici sunt următoarele: ✓ capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente; ✓ capacitatea de a asigura ghidare și coordonare în vederea aplicării competenței.
Strategic	▪ Nivelul strategic presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică, în vederea atingerii obiectivelor autorității sau instituției publice. ▪ Principalele caracteristici sunt următoarele: ✓ capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate pentru aplicarea competenței; ✓ capacitatea de a lucra transversal; ✓ capacitatea de evaluare a impactului deciziilor pe termen lung; ✓ capacitatea de a asigura coordonare și acțiune strategic pentru aplicarea competenței.

Sursa: autorii ghidului

Mai mult, Codul administrativ detaliază un set specific de competențe pentru fiecare categorie menționată, precum și descriptorii și indicatorii comportamentali asociați fiecărei competențe. Dintre acestea, relevante pentru managementul performanței sunt prezentate în Tabelul 6.

Tabel 6: Categoriile de competențe generale și competențele aferente (conform anexei nr. 8 din OUG 57/ 2019)

Categorie de competențe necesară ocupării funcțiilor publice de execuție și FPC și ÎFP	Competențe
Eficiență personală <i>Se referă la capacitatea unei persoane de a înregistra performanțe în raport cu sine însuși.</i>	Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (nivel strategic) ▪ Subcompetențe: ✓ Proactivitate; ✓ Gândire conceptuală; ✓ Gândire strategică.
	Inițiativă (nivel strategic) ▪ Subcompetențe: ✓ Asumarea răspunderii.
	Planificare și organizare (nivel strategic)

	- Subcompetențe: ✓ Planificarea activității echipei; ✓ Planificare și organizare strategică.
Eficiență interpersonală <i>Se referă la capacitatea unei persoane de a înregistra performanțe în raport cu ceilalți.</i>	Comunicare (nivel strategic) - Subcompetențe: ✓ Networking (construirea relațiilor); ✓ Influențare; ✓ Comunicare strategică.
	Lucru în echipă (nivel extins) - Subcompetențe: ✓ Medierea conflictelor.
Responsabilitate socială <i>Se referă la competențele care au un impact direct asupra normelor sociale, a bunăstării cetățenilor, eticii profesionale și valorilor instituției publice.</i>	Orientare către cetățean (nivel strategic) - Subcompetențe: ✓ Adaptare la contextul politic; ✓ Responsabilitate civică.
	Integritate (nivel extins) - Subcompetențe: ✓ Managementul vulnerabilității.
Competențe manageriale <i>Se referă la competențele necesare oricărei persoane care dorește să înregistreze performanță într-un rol managerial care implică managementul performanței și acțiuni pentru dezvoltarea echipei.</i>	Managementul performanței (nivel extins)
	Managementul resurselor și a proceselor (nivel extins)
	Dezvoltarea echipei (nivel operațional)
Leadership <i>Se referă la competențele necesare pentru a crea o viziune clară și genera implicare în proiecte complexe, a schimba procesele și a realiza obiective strategice.</i>	Generarea angajamentului - nivel operațional
	Promovarea inovației și inițierea schimbării
	Agilitate strategică - nivel extins

Sursa: autorii ghidului

6.4 Competențe specifice necesare pentru managementul performanței

Legislație aplicabilă

Legislația referitoare la cadrul de competențe specifice este:

- OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, anexa nr. 8 - Norme privind cadrele de competențe generale și specifice, art. 11, art. 25 - art. 30.

6.4.1 Competențe specifice pentru FPC și ÎFP

Această secțiune conține modelul de competențe necesare îndeplinirii activităților legate de managementul performanței. Conform legislației, autoritățile și instituțiile publice trebuie să identifice și să definească competențe specifice pentru ocuparea funcțiilor publice, acestea fiind necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor prevăzute în fișa postului. Variabilele în funcție de care competențele specifice sunt identificate sunt următoarele:

1. scopul principal al postului;
2. complexitatea atribuțiilor specifice;
3. structura funcțională în care se regăsește respectiva funcție publică.

Competențele specifice pot include:

- Competențe lingvistice în limbi străine sau minoritare, dacă acestea sunt necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului;
- Competențe în domeniul tehnologiei informației;
- Alte competențe specifice necesare pentru îndeplinirea sarcinilor specifice fiecărui post.

FPC și ÎFP implicați în **managementul performanței** și **evaluarea angajaților** trebuie să aibă un set de competențe specifice, care să le permită să gestioneze acest proces eficient și echitabil. Un set de competențe necesare este prezentat în **Tabelul 7**.

Tabel 7: Categoriile de competențe specifice pentru FPC și ÎFP

Categorie de competențe specifice pentru FPC și ÎFP	Competențe
Cunoștințe legislative și procedurale	Cunoașterea cadrului legal Este esențial ca funcționarul public să cunoască legislația relevantă privind managementul resurselor umane, inclusiv legile și regulamentele legate de evaluarea performanței funcționarilor publici
	Proceduri de evaluare Trebuie să fie familiarizat cu metodologia și instrumentele specifice de evaluare a performanței, inclusiv criteriile de evaluare și etapele procesului.
	Ascultarea activă Abilitatea de a asculta și de a înțelege preocupările sau întrebările angajaților este crucială pentru un proces de evaluare corect și echitabil.
Comunicare (nivel strategic)	Feedback constructiv
	Negociere

	În cazurile în care rezultatele evaluării sunt contestate, funcționarul trebuie să fie capabil să negocieze și să găsească soluții acceptabile pentru toate părțile.
Abilități de mentorat și dezvoltare personală	Trebuie să poată oferi îndrumare și să sprijine dezvoltarea profesională a angajaților, bazându-se pe evaluările de performanță.

Sursa: autorii ghidului

6.4.2 Model de competențe specifice pentru managementul performanței

Important de reținut este faptul că acest set de competențe specifice, derivate din atribuțiile FPC și a ÎFP, detaliate mai sus, reprezintă o recomandare din partea ANFP cu privire la necesarul cunoștințelor, atitudinilor, aptitudinilor și abilităților pentru îndeplinirea responsabilităților în procesul de management al performanței.

Astfel, **Tabelul 8** enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea activității de management al performanței.

Tabel 8: Model de competențe specifice necesare îndeplinirii activității de management al performanței

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
Cunoștințe legislative și procedurale	Cunoașterea cadrului legal	Este esențial ca funcționarul public să cunoască legislația relevantă privind managementul resurselor umane, inclusiv legile și regulamentele legate de evaluarea performanței funcționarilor publici.	
	Proceduri de evaluare	Trebuie să fie familiarizat cu metodologia și instrumentele specifice de evaluare a performanței, inclusiv criteriile de evaluare și etapele procesului.	
Comunicare (nivel strategic)	Ascultarea activă	Abilitatea de a asculta și de a înțelege preocupările sau întrebările angajaților este crucială pentru un proces de evaluare corect și echitabil.	▪ Contact vizual și limbaj corporal deschis ✓ Menținerea unui contact vizual regulat, dar nu intruziv. ✓ Înclinarea corpului ușor în față pentru a arăta interes și implicare. ✓ Aprobarea subtilă prin mișcări ușoare din cap pentru a arăta că ești atent. ✓ Evitarea distragerilor (cum ar fi verificarea telefonului sau privirea în altă parte). ▪ Reflectarea sau parafrizarea ✓ Reformularea a ceea ce tocmai a spus interlocutorul pentru a confirma înțelegerea corectă. ▪ Întrebări deschise și clarificatoare ✓ Păstrarea unei posturi deschise și nejudicative când formulezi întrebările, fără a întrerupe interlocutorul. ▪ Confirmarea emoțiilor și empatie

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
			✓ Expresii faciale care reflectă empatia, cum ar fi zâmbetul înțelegător sau o expresie preocupată atunci când cineva își împărtășește o problemă. ▪ Nu întrerupe și lasă interlocutorul să termine ✓ Evitarea întreruperii sau completării propozițiilor interlocutorului. ✓ Așteptarea unui moment de pauză naturală pentru a răspunde. ▪ Validarea punctului de vedere al celuilalt ✓ Adoptarea unui ton cald și respectuos, chiar și atunci când nu ești de acord cu cealaltă persoană. ▪ Feedback non-verbal pozitiv ✓ Dând din cap în semn de acord sau încurajare fără a întrerupe fluxul de idei al vorbitorului. ✓ Zâbind pentru a arăta sprijin și atenție. ▪ Răbdarea și tolerarea pauzelor ✓ Așteptarea cu răbdare atunci când interlocutorul are nevoie de timp pentru a gândi sau a se exprima, fără a grăbi discuția. ▪ Evitarea judecăților premature sau a sfaturilor necerute ✓ Menținerea unei atitudini neutre și receptive înainte de a oferi soluții sau sfaturi. ✓ Evitarea exprimării opiniilor personale înainte ca interlocutorul să termine. ✓ Întărirea încrederii și oferirea de sprijin ✓ Menținerea prezențe liniștite și calmante care să susțină sentimentul de încredere.

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
	Negociere	În cazurile în care rezultatele evaluării sunt contestate, funcționarul trebuie să fie capabil să negocieze și să găsească soluții acceptabile pentru toate părțile.	
Abilități de mentorat și dezvoltare personală	Mentorat	Capacitatea de a sprijini dezvoltarea profesională a celor din echipă, de a oferi îndrumare personalizată și de a contribui la creșterea competențelor și performanțelor acestora.	
	Ascultare activă	Mentorul trebuie să fie un bun ascultător, pentru a înțelege nevoile, preocupările și obiectivele persoanei mentorate. Ascultarea activă presupune nu doar a auzi ce spune cealaltă persoană, ci și a înțelege mesajul și a oferi feedback adecvat	
	Capacitatea de a oferi feedback constructiv	Un mentor eficient trebuie să poată oferi feedback într-o manieră constructivă și orientată spre dezvoltare. Feedback-ul ar trebui să fie clar, specific și să ajute la identificarea unor soluții sau direcții de îmbunătățire.	
	Empatie și răbdare	Un mentor trebuie să înțeleagă situațiile din perspectiva mentoratului și să arate empatie pentru provocările cu care acesta se confruntă. Răbdarea este esențială, deoarece dezvoltarea profesională este un proces care necesită timp.	
	Competențe de leadership	Mentorul ar trebui să aibă calități de leadership pentru a putea inspira și ghida pe cei mentorați să își dezvolte abilitățile și să își atingă obiectivele profesionale. Aceasta include stabilirea unui exemplu pozitiv și motivarea angajaților	

Categorie de competențe specifice	Competențe individuale	Descriptor propus pentru managementul performanței	Indicatori comportamentali propuși pentru managementul performanței
	Abilități de coaching	Pe lângă mentorat, funcționarul public trebuie să aibă abilități de coaching. Coachingul presupune ajutarea angajaților să își dezvolte abilitățile prin întrebări, direcționare și provocare, fără a oferi soluții directe. Acest lucru încurajează dezvoltarea gândirii critice și a capacității de a lua decizii.	
Dezvoltarea personală și profesională a funcționarilor	Identificarea nevoilor de formare	Identificarea lacunelor în competențele profesionale ale angajatului și să recomande acțiuni de formare și dezvoltare adecvate.	
	Stabilirea unor obiective de dezvoltare clare	Mentorul trebuie să lucreze împreună cu angajatul pentru a stabili obiective clare și realiste de dezvoltare personală. Aceste obiective ar trebui să fie măsurabile și aliniate cu cerințele postului și cu strategia organizațională.	
	Monitorizarea progresului	Mentorul trebuie să monitorizeze progresul și să ofere feedback regulat. Aceasta înseamnă urmărirea îmbunătățirilor aduse și ajustarea planurilor de dezvoltare în funcție de evoluția persoanei.	
	Sprijinirea dezvoltării abilităților de leadership	Funcționarii publici care au potențial de avansare ar trebui să fie încurajați să își dezvolte abilitățile de conducere prin mentorat și coaching.	

Sursa: autorii ghidului

6.4.3 Descrieri detaliate ale competențelor specifice

Proceduri de evaluare a performanței

Procedurile de evaluare a performanței sunt esențiale pentru a asigura o evaluare corectă și transparentă a angajaților, inclusiv a funcționarilor publici, și implică o serie de etape și instrumente care să măsoare performanța individuală și organizațională. Iată o detaliere a acestor proceduri, concentrându-ne pe **metodologie, instrumente specifice, criterii de evaluare și etapele procesului de evaluare**.

Metodologia de evaluare a performanței

Metodologia de evaluare a performanței în administrația publică se bazează pe principii de transparență, obiectivitate și periodicitate. Scopul acesteia este de a monitoriza, măsura și îmbunătăți performanța individuală și organizațională. Procesul de evaluare trebuie să fie clar, sistematic și să includă toți pașii necesari pentru evaluarea echitabilă a angajaților.

Principii de bază:

- **Transparență:** Angajații trebuie să fie conștienți de obiectivele și criteriile de evaluare încă de la începutul perioadei de evaluare.
- **Obiectivitate:** Evaluarea trebuie să se bazeze pe indicatori măsurabili și criterii bine definite, nu pe impresii subiective.
- **Feedback constructiv:** Este important ca procesul de evaluare să includă feedback constructiv și specific, pentru a ajuta la îmbunătățirea performanței viitoare.

Instrumentele specifice de evaluare a performanței

În procesul de evaluare a performanței sunt utilizate diverse instrumente care contribuie la măsurarea și monitorizarea eficientă a performanței funcționarilor publici. Acestea pot varia de la documente formale până la discuții sau feedback structurat.

1. Fișa postului

- Fișa postului definește sarcinile, responsabilitățile și obiectivele unui funcționar public. Este punctul de referință pentru stabilirea criteriilor de evaluare. Evaluarea performanței trebuie să fie aliniată cu atribuțiile și obiectivele stabilite în această fișă.

2. Fișa de evaluare a performanței

- Este un document formal în care sunt enumerate criteriile de evaluare și calificativele pe care le poate obține funcționarul public. Aceasta conține, de obicei, o secțiune pentru notarea fiecărui criteriu și oferirea de comentarii suplimentare. La final, fișa de evaluare include o concluzie și un calificativ global.

3. Sistemele informatice MRU

- Unele instituții folosesc sisteme informatice care automatizează evaluarea performanței. Aceste platforme pot urmări obiectivele individuale, progresul realizat și pot genera rapoarte de evaluare. De asemenea, ele facilitează colectarea de date privind performanța în timp real.

4. Interviuri de evaluare

- Discuțiile față în față între evaluator și funcționarul public sunt esențiale pentru a clarifica rezultatele evaluării și pentru a oferi oportunități de feedback bidirecțional. Interviurile sunt utilizate pentru a discuta aspecte legate de performanță și pentru a stabili pași pentru îmbunătățire.

5. Planuri de dezvoltare personală

- În unele cazuri, în funcție de rezultatele evaluării, pot fi stabilite planuri de dezvoltare personală care includ acțiuni concrete de îmbunătățire a competențelor. Acestea pot include participarea la cursuri de formare, schimburi de experiență sau proiecte care să dezvolte abilitățile angajatului.

Criteriile de evaluare a performanței

Criteriile de evaluare sunt aspectele-cheie pe baza cărora este analizată performanța unui funcționar public. Acestea sunt stabilite în funcție de fișa postului, de responsabilitățile specifice și de obiectivele instituționale.

Exemple de criterii de evaluare:

- **Calitatea muncii:** Se referă la gradul de precizie și corectitudine cu care funcționarul public își îndeplinește sarcinile. Calitatea muncii poate include respectarea standardelor de profesionalism și a cerințelor tehnice ale postului.
- **Cantitatea muncii:** Reprezintă volumul de muncă realizat într-o anumită perioadă, raportat la obiectivele stabilite.
- **Respectarea termenelor:** Măsoară abilitatea funcționarului de a finaliza sarcinile conform termenelor stabilite.
- **Inițiativa și inovarea:** Se referă la capacitatea funcționarului de a propune soluții noi și de a îmbunătăți procesele de lucru.
- **Comunicarea:** Evaluează abilitatea funcționarului de a comunica eficient cu colegii, superiorii și alte părți implicate.
- **Lucrul în echipă:** Analizează capacitatea funcționarului de a colabora eficient cu alți membri ai echipei și de a contribui la atingerea obiectivelor colective.
- **Capacitatea de organizare și planificare:** Evaluează modul în care funcționarul își planifică și își prioritizează sarcinile.

- **Respectarea reglementărilor și procedurilor:** Verifică respectarea normelor legale și a procedurilor instituționale de către funcționar.

Etapele procesului de evaluare a performanței

Procesul de evaluare a performanței urmează o serie de **etape esențiale**, care asigură o evaluare corectă, obiectivă și bazată pe date concrete.

1. Stabilirea obiectivelor

- La începutul perioadei de evaluare, de obicei anual, superiorul ierarhic stabilește obiective clare și măsurabile pentru funcționarul public. Aceste obiective sunt aliniate cu atribuțiile postului și cu strategia instituției.

2. Monitorizarea performanței

- Pe parcursul perioadei de evaluare, performanța funcționarului public este monitorizată continuu. Evaluatorul urmărește realizarea obiectivelor stabilite și menține un dialog deschis cu angajatul pentru a-i oferi feedback pe tot parcursul perioadei.

3. Autoevaluarea

- Înainte de evaluarea formală, funcționarul public poate completa o autoevaluare, în care își analizează propria performanță. Autoevaluarea oferă evaluatorului o perspectivă valoroasă asupra modului în care angajatul percepe realizările sale.

4. Evaluarea formală

- Evaluatorul completează fișa de evaluare a performanței, pe baza criteriilor și obiectivelor stabilite. Acesta atribuie note sau calificative pentru fiecare criteriu, și oferă comentarii pentru a justifica evaluarea acordată.

5. Discuția de evaluare (interviu)

- Odată ce evaluarea este finalizată, evaluatorul organizează o discuție formală cu funcționarul public pentru a oferi feedback și a discuta rezultatele evaluării. Aceasta este o oportunitate de a clarifica orice neînțelegeri și de a discuta despre modalitățile de îmbunătățire a performanței.

6. Stabilirea măsurilor de dezvoltare personală

- Pe baza rezultatelor evaluării, se pot stabili acțiuni de dezvoltare personală, cum ar fi participarea la cursuri de formare, coaching, mentorat sau proiecte speciale care să contribuie la dezvoltarea profesională.

7. Finalizarea evaluării și raportarea

- La finalul procesului, fișa de evaluare este completată și semnată de ambele părți. Raportul de evaluare documentează rezultatele obținute și este păstrat în dosarul funcționarului public pentru referințe viitoare.

Ascultare activă

Ascultarea activă este o competență esențială pentru comunicare eficientă și relații de colaborare sănătoase. În cadrul ascultării active, cel care ascultă nu doar că își concentrează atenția asupra mesajului interlocutorului, ci și răspunde în moduri care demonstrează empatie, înțelegere și interes. Iată câteva ilustrări comportamentale care definesc această abilitate:

1. Contact vizual și limbaj corporal deschis

- Menținerea unui contact vizual regulat, dar nu intruziv.
- Înclinarea corpului ușor în față pentru a arăta interes și implicare.
- Aprobarea subtilă prin mișcări ușoare din cap pentru a arăta că ești atent.
- Evitarea distragerilor (cum ar fi verificarea telefonului sau privirea în altă parte).

2. Reflectarea sau parafrizarea

- Reformularea a ceea ce tocmai a spus interlocutorul pentru a confirma înțelegerea corectă.

3. Întrebări deschise și clarificatoare

- Păstrarea unei posturi deschise și imparțiale când formulezi întrebările, fără a întrerupe interlocutorul.

4. Confirmarea emoțiilor și empatie

- Expresii faciale care reflectă empatia, cum ar fi zâmbetul înțelegător sau o expresie preocupată atunci când cineva își împărtășește o problemă.

5. Nu întrerupe și lasă interlocutorul să termine

- Evitarea întreruperii sau completării propozițiilor interlocutorului.
- Așteptarea unui moment de pauză naturală pentru a răspunde.

6. Validarea punctului de vedere al celuilalt

- Adoptarea unui ton cald și respectuos, chiar și atunci când nu ești de acord cu cealaltă persoană.

7. Feedback non-verbal pozitiv

- Dând din cap în semn de acord sau încurajare fără a întrerupe fluxul de idei al vorbitorului.
- Zâmbind pentru a arăta sprijin și atenție.

8. Răbdarea și tolerarea pauzelor

- Așteptarea cu răbdare atunci când interlocutorul are nevoie de timp pentru a gândi sau a se exprima, fără a grăbi discuția.

9. Evitarea judecăților premature sau a sfaturilor necerute

- Menținerea unei atitudini neutre și receptive înainte de a oferi soluții sau sfaturi.
- Evitarea exprimării opiniilor personale înainte ca interlocutorul să termine.

10. Întărirea încrederii și oferirea de sprijin

- Menținerea unei prezențe liniștite și calmante care să susțină reciproc atitudinea de încredere.

Ascultarea activă se bazează pe prezență de spirit, empatie și atenție la detalii, iar combinarea acestor comportamente și formulări verbale ajută la construirea unui climat de încredere și cooperare în orice discuție.

Negociere

Competența de negociere este o combinație de abilități interpersonale esențiale pentru a gestiona conflictele, a colabora eficient și a obține rezultate favorabile în orice context profesional. Negocierea presupune nu doar abilitatea de a influența și de a găsi soluții creative, ci și de a asculta, de a înțelege nevoile celuilalt și de a construi relații de încredere. O negociere reușită se bazează pe empatie, comunicare clară, flexibilitate și orientare spre soluții „win-win”.

Negocierea este una dintre cele mai valoroase **competențe interpersonale**, implicând abilitatea de a comunica eficient și de a ajunge la acorduri reciproc avantajoase între două sau mai multe părți, în ciuda diferențelor de interese, puncte de vedere sau obiective. Într-un context profesional, negocierea este esențială pentru a rezolva conflicte, a lua decizii eficiente și a construi relații durabile.

Elemente-cheie ale competenței de negociere:

Capacitatea de a găsi soluții creative (problem-solving)

- **Descriere:** Un negociator bun este capabil să găsească soluții inovatoare și flexibile care să satisfacă nevoile ambelor părți, chiar și atunci când acestea par conflictuale la prima vedere.
- **De ce este important:** Soluțiile creative ajută la depășirea blocajelor și la crearea unor acorduri care nu doar să rezolve disputa, dar să ofere beneficii mai mari pe termen lung.
- **Exemplu:** Când ambele părți au cerințe incompatibile la prima vedere, negociatorul propune o abordare nouă, care să implice compromisuri acceptabile pentru toți.

Gestionarea conflictelor și emoțiilor

- **Descriere:** Negocierea implică adesea conflicte de interese, iar un negociator eficient trebuie să poată gestiona tensiunile și emoțiile, atât ale sale, cât și ale celorlalte părți.
- **De ce este important:** Gestionarea corectă a conflictelor și păstrarea calmului contribuie la menținerea unei atmosfere productive și evită escaladarea neînțelegerilor.
- **Exemplu:** Atunci când cealaltă parte devine defensivă sau iritată, negociatorul răspunde cu calm, validând sentimentele interlocutorului și încercând să găsească un teren comun.

Orientarea către compromis și soluții reciproc avantajoase (win-win)

- **Descriere:** Un negociator eficient nu se concentrează doar pe propriile interese, ci caută soluții care să aducă beneficii ambelor părți.
- **De ce este important:** O negociere de tip „win-win” consolidează relațiile profesionale și generează încredere reciprocă, asigurând succesul pe termen lung.
- **Exemplu:** Într-o negociere salarială, angajatul și angajatorul ajung la un compromis în care angajatul obține beneficii suplimentare, cum ar fi zile libere sau oportunități de formare profesională, în schimbul unui salariu ușor redus față de așteptări.

Capacitatea de a face concesii inteligente

- **Descriere:** În orice negociere, este important să știi când și cum să faci concesii fără a compromite complet obiectivele tale.
- **De ce este important:** Negociatorii care fac concesii bine calculate arată flexibilitate și cooperare, ceea ce poate contribui la păstrarea relațiilor pe termen lung.
- **Exemplu:** Negociatorul este dispus să renunțe la o cerință minoră pentru a câștiga o concesie majoră de la cealaltă parte.

Abilități de persuasiune și influențare

- **Descriere:** Persuasiunea este arta de a convinge cealaltă parte să adopte punctul tău de vedere sau să accepte condițiile propuse, folosindu-te de argumente solide și logice.
- **De ce este important:** Abilitățile de persuasiune permit negociatorului să își exprime poziția în mod convingător, crescând șansele de a ajunge la un acord favorabil.
- **Exemplu:** Negociatorul folosește fapte, date și exemple concrete pentru a susține propunerea sa și pentru a evidenția beneficiile acesteia pentru ambele părți.

Capacitatea de a analiza și evalua opțiunile

- **Descriere:** Un negociator eficient trebuie să fie capabil să analizeze opțiunile disponibile și să ia decizii bine informate, evaluând avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni.
- **De ce este important:** Analiza corectă a opțiunilor permite luarea celei mai bune decizii posibile, minimizând riscurile și maximizând rezultatele.
- **Exemplu:** Negociatorul compară diferite soluții și propuneri, evaluând impactul fiecăreia pe termen lung înainte de a lua o decizie finală.

Flexibilitate și adaptabilitate

- **Descriere:** Negocierile nu urmează întotdeauna un plan fix, iar un negociator eficient trebuie să fie flexibil și să se poată adapta la schimbările de situație sau cerințe.
- **De ce este important:** Flexibilitatea permite negociatorului să gestioneze mai bine situațiile neprevăzute și să găsească soluții chiar și în condiții schimbătoare.
- **Exemplu:** Dacă apar noi informații sau condiții în timpul negocierii, negociatorul își ajustează abordarea pentru a răspunde noilor provocări și oportunități.

Gestionarea timpului în negocieri

- **Descriere:** Negocierile pot deveni lungi și complexe, iar gestionarea eficientă a timpului este crucială pentru a menține negocierile pe drumul cel bun.
- **De ce este important:** Organizarea timpului în negocieri asigură că discuțiile se concentrează pe aspectele esențiale și că părțile nu se pierd în detalii inutile.
- **Exemplu:** Negociatorul stabilește un program clar pentru întâlnire și păstrează discuțiile axate pe obiectivele principale, evitând devierile sau întârzierile.

Mentorat

Abilitățile de mentorat și dezvoltare personală sunt esențiale pentru un funcționar public care se ocupă de managementul performanței și de evaluarea angajaților. Aceste abilități se referă la capacitatea de a sprijini dezvoltarea profesională a celor din echipă, de a oferi îndrumare personalizată și de a contribui la creșterea competențelor și performanțelor acestora.

Mentoratul: ce este și de ce este important?

Mentoratul este un proces prin care o persoană cu mai multă experiență (mentorul) oferă sprijin, sfaturi și îndrumări unei alte persoane (mentoratul) pentru a o ajuta să își dezvolte abilitățile și cariera. În contextul funcționarilor publici, mentoratul are un rol critic în:

- **Îndrumarea tinerilor funcționari** sau a celor aflați la început de carieră.
- **Dezvoltarea competențelor tehnice și profesionale** ale angajaților.

- Crearea unei culturi organizaționale de sprijin reciproc și învățare continuă.

Competențele esențiale pentru mentorat

Un funcționar public cu abilități de mentorat trebuie să posede un set de competențe cheie pentru a sprijini colegii și subordonații. Aceste competențe includ:

1. Abilități de ascultare activă

- Mentorul trebuie să fie un bun ascultător, pentru a înțelege nevoile, preocupările și obiectivele beneficiarului procesului de mentorat. **Ascultarea activă** presupune nu doar a auzi ce spune cealaltă persoană, ci și a înțelege mesajul și a oferi feedback adecvat.

2. Capacitatea de a oferi feedback constructiv

- Un mentor eficient trebuie să poată oferi feedback într-o manieră constructivă și orientată spre dezvoltare. Feedback-ul ar trebui să fie clar, specific și să ajute la identificarea unor soluții sau direcții de îmbunătățire.

3. Empatie și răbdare

- Un mentor trebuie să înțeleagă situațiile din perspectiva mentoratului și să arate empatie pentru provocările cu care acesta se confruntă. Răbdarea este esențială, deoarece dezvoltarea profesională este un proces care necesită timp.

4. Competențe de leadership

- Mentorul ar trebui să aibă calități de leadership pentru a putea inspira și ghida pe beneficiarii procesului de mentorat să își dezvolte abilitățile și să își atingă obiectivele profesionale. Aceasta include stabilirea unui exemplu pozitiv și motivarea angajaților.

5. Abilități de coaching

- Pe lângă mentorat, funcționarul public trebuie să aibă abilități de coaching. **Coaching-ul** presupune ajutarea angajaților să își dezvolte abilitățile prin întrebări, direcționare și provocare, fără a oferi soluții directe. Acest lucru încurajează dezvoltarea gândirii critice și a capacității de a lua decizii.

Categorie de competențe - Dezvoltarea personală și profesională a funcționarilor

Funcționarul public implicat în evaluarea performanței are și responsabilitatea de a sprijini dezvoltarea personală și profesională a angajaților.

Aceasta presupune:

1. Identificarea nevoilor de formare

- În urma evaluării performanței, mentorul trebuie să ajute la identificarea lacunelor în competențele profesionale ale angajatului și să recomande acțiuni de formare și dezvoltare adecvate. Acestea pot include:
 - Participarea la cursuri de formare.
 - Seminarii și workshop-uri pe subiecte relevante.
 - Programe de formare continuă sau cursuri de specializare.

2. Stabilirea unor obiective de dezvoltare clare

- Mentorul trebuie să lucreze împreună cu angajatul pentru a stabili obiective clare și realiste de dezvoltare personală. Aceste obiective ar trebui să fie măsurabile și aliniate cu cerințele postului și cu strategia organizațională.

3. Monitorizarea progresului

- Pe măsură ce angajatul parcurge etapele de dezvoltare personală, mentorul trebuie să monitorizeze progresul și să ofere feedback regulat. Aceasta înseamnă urmărirea îmbunătățirilor aduse și ajustarea planurilor de dezvoltare în funcție de evoluția persoanei.

4. Sprijinirea dezvoltării abilităților de leadership

- Dezvoltarea personală nu se limitează doar la competențele tehnice, ci include și dezvoltarea abilităților de leadership și management. Funcționarii publici care au potențial de avansare ar trebui să fie încurajați să își dezvolte abilitățile de conducere prin mentorat și coaching.

Tehnici de mentorat eficiente

Există mai multe tehnici de mentorat și dezvoltare personală care pot fi aplicate într-un cadru profesional, printre care:

5. Modelul GROW

- Modelul **GROW** este un cadru simplu și eficient pentru dezvoltarea personală și profesională.

Acesta presupune:

- **Goal (Obiectiv):** stabilirea unui obiectiv clar pe termen scurt sau lung.
- **Reality (Realitate):** evaluarea situației actuale și a resurselor disponibile.
- **Options (Opțiuni):** explorarea posibilelor soluții și opțiuni.
- **Will (Voință):** stabilirea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivului.

103

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

6. Întâlniri regulate

- Mentoratul eficient implică întâlniri periodice în care se discută progresul și se ajustează obiectivele de dezvoltare. Aceste întâlniri oferă oportunitatea de a reflecta asupra realizărilor și provocărilor.

7. Learning by doing (învățarea prin practică)

- O tehnică eficientă de dezvoltare personală este învățarea prin practică. Mentorul poate oferi oportunități pentru ca angajatul să își asume sarcini noi sau să participe la proiecte care îi dezvoltă abilitățile și îi cresc încrederea în sine.

Rolul unui mentor în cariera unui funcționar public

Un mentor joacă un rol esențial în dezvoltarea carierei unui funcționar public:

- **Îndrumare strategică:** Mentorul ajută angajatul să își contureze un plan de carieră pe termen lung, oferind sfaturi și direcție.
- **Dezvoltarea abilităților de adaptare:** Mentorul pregătește funcționarii publici să facă față provocărilor schimbării și să se adapteze rapid la noi responsabilități sau roluri.
- **Creșterea încrederii și a autonomiei:** Oferind sprijin, mentorul poate ajuta funcționarii să devină mai încrezători în abilitățile lor și să își asume mai multă responsabilitate.

Dezvoltarea personală continuă

Mentoratul nu se limitează doar la angajații începători. Chiar și funcționarii publici cu experiență au nevoie de sprijin în dezvoltarea continuă, mai ales într-un context în care schimbările legislative, tehnologice și organizaționale sunt frecvente. Prin urmare, un mentor trebuie să își dezvolte continuu propriile abilități și să fie la curent cu cele mai noi tendințe și practici din domeniul administrației publice.

Feedback constructiv

Furnizarea de **feedback constructiv** este esențială pentru îmbunătățirea performanței și dezvoltarea profesională. Când oferi feedback, este important să te concentrezi pe aspecte concrete și să păstrezi un ton pozitiv și orientat spre soluții.

Iată câteva sfaturi utile pentru a oferi feedback constructiv:

- **Descrierea comportamentului specific, nu a persoanei**

În loc să generalizezi sau să critici persoana, concentrează-te pe comportamentul observat și impactul acestuia.

- **Focalizarea pe soluții și îmbunătățiri**

Feedback-ul constructiv ar trebui să ofere sugestii pentru îmbunătățire, nu doar să semnaleze problemele.

- **Formularea de feedback echilibrat**

Este important să echilibrezi observațiile critice cu aprecieri pozitive pentru a evita descurajarea.

- **Întrebări deschise pentru implicarea persoanei**

Încurajează persoana să își exprime punctul de vedere și să colaboreze la găsirea soluțiilor.

- **Aprecierea efortului și încurajarea progresului**

E important să recunoști efortul depus, chiar dacă sunt necesare îmbunătățiri.

- **Formulări orientate pe colaborare**

Când oferi feedback, este util să te arăți deschis să ajuți sau să colaborezi pentru îmbunătățire.

- **Subtilizarea criticii prin punerea întrebărilor**

Întrebările subtile pot ajuta să comunici punctele de îmbunătățire fără să pari direct critic:

- „Cum crezi că ar fi fost diferit dacă am fi implicat echipa mai devreme în procesul decizional?”
- „Ai întâmpinat vreun obstacol care te-a împiedicat să finalizezi sarcina la timp? Cum te pot sprijini pentru a evita asta în viitor?”

- **Claritatea și specificitatea feedback-ului**

Feedback-ul constructiv trebuie să fie clar și specific, evitând formulările vagi.

- **Atenție la limbajul nonverbal și tonul vocii**

Feedback-ul constructiv nu este doar despre ce spui, ci și despre cum o spui. Adoptă un ton calm, neutru și deschis.

7 Modalități adecvate de instruire aplicată pentru consolidarea competențelor de management al performanței

Iată câteva dintre **metodele de formare** adecvate pentru dezvoltarea competențelor propuse:

7.1 Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor

- **Metode de formare:**

- **Studii de caz și simulări:** Participanții pot analiza scenarii complexe din lumea reală și pot discuta soluții strategice. Acest lucru ajută la dezvoltarea gândirii strategice și a abilităților de luare a deciziilor într-un mediu controlat.
- **Ateliere de gândire critică:** Acestea se concentrează pe tehnici de evaluare a opțiunilor și pe îmbunătățirea abilităților de „problem-solving” (rezolvare a problemelor) prin identificarea cauzelor și elaborarea de soluții.

7.2 Inițiativă și asumarea răspunderii

- **Metode de formare:**

- **Programe de leadership:** Acestea dezvoltă abilitatea de a lua inițiative și de a își asuma responsabilități prin exerciții de leadership, provocări și evaluări practice.
- **Coaching individual:** Aceasta este o metodă personalizată în care un „coach” experimentat oferă îndrumări pentru asumarea deciziilor dificile și responsabilități majore.

7.3 Planificare și organizare

- **Metode de formare:**

- **Workshop-uri de management al timpului și al proiectelor:** Aceste ateliere ajută la dezvoltarea capacităților de planificare și organizare a echipei, precum și a abilităților de coordonare a proiectelor complexe.
- **Instrumente de planificare strategică:** Instruirea în utilizarea instrumentelor de planificare (precum Gantt Charts sau software de management de proiect) este esențială pentru îmbunătățirea abilităților strategice de organizare.

7.4 Comunicare strategică și networking

- **Metode de formare:**
 - **Cursuri de comunicare eficientă:** Cursurile care dezvoltă abilitățile de comunicare scrisă și orală, inclusiv tehnici pentru a transmite mesaje clare și persuasive într-un context strategic.
 - **Networking și relații publice:** Seminarii sau sesiuni de formare axate pe construirea și menținerea relațiilor profesionale și a rețelelor sociale relevante pentru poziția de management public.

7.5 Lucru în echipă și medierea conflictelor

- **Metode de formare:**
 - **Team building:** Activități și ateliere de team building ajută la îmbunătățirea colaborării și a coeziunii echipei.
 - **Cursuri de mediere și gestionare a conflictelor:** Aceste cursuri sunt utile pentru dezvoltarea abilității de a identifica și rezolva conflictele într-un mod productiv, prin negociere și soluții amiabile.

7.6 Orientare către cetățean și adaptare la contextul politic

- **Metode de formare:**
 - **Cursuri de relații cu publicul:** Aceste cursuri dezvoltă abilitățile necesare pentru a interacționa eficient cu cetățenii și pentru a răspunde în mod adecvat nevoilor acestora.
 - **Ateliere de adaptare politică:** Ateliere axate pe înțelegerea contextului politic, pe dinamica puterii și pe modul în care acestea influențează luarea deciziilor în administrația publică.

7.7 Managementul performanței și resurselor

- **Metode de formare:**
 - **Training în evaluarea performanței:** Formare practică privind tehnicile de evaluare a performanței, inclusiv utilizarea fișelor de evaluare și a criteriilor de performanță.
 - **Managementul resurselor:** Cursuri de specializare în alocarea și gestionarea eficientă a resurselor (umane, financiare) pentru îmbunătățirea performanței.

7.8 Dezvoltarea echipei

▪ Metode de formare:

- **Coaching de grup:** Coaching-ul de grup poate dezvolta competențele de mentorat și conducere în echipe, ajutând liderii să își sprijine echipa pentru creșterea performanței individuale și colective.
- **Workshop-uri de leadership și dezvoltare a echipelor:** Aceste sesiuni de formare se concentrează pe construirea unui mediu de echipă eficient și pe dezvoltarea abilităților de leadership pentru consolidarea echipei.

7.9 Feedback constructiv și ascultare activă

▪ Metode de formare:

- **Cursuri de feedback constructiv:** Acestea includ tehnici pentru a oferi feedback clar, precis și orientat spre soluții. Pot include sesiuni practice în care participanții oferă și primesc feedback.
- **Exerciții de ascultare activă:** Prin jocuri de rol și simulări, participanții își dezvoltă abilitățile de ascultare activă, învățând să înțeleagă mai bine nevoile și preocupările angajaților sau colegilor.

7.10 Mentorat și dezvoltare personală

▪ Metode de formare:

- **Programe de mentorat:** Instruirea funcționarilor publici în abilități de mentorat, incluzând feedback constructiv, sprijin pentru dezvoltarea profesională și crearea de planuri de carieră pentru angajați.
- **Coaching și shadowing:** Funcționarii pot fi implicați în programe de coaching sau „shadowing” (observare la locul de muncă a unor profesioniști experimentați sau mentori), care să îi ajute să învețe prin modelare și reflecție.

7.11 Negociere

▪ Metode de formare:

- **Simulări de negociere:** Simulările bazate pe scenarii din viața reală îi ajută pe participanți să își dezvolte abilitățile de negociere și să învețe să găsească soluții „win-win” (câștig reciproc).
- **Cursuri de negociere:** Acestea se axează pe tehnici de persuasiune, gestionarea conflictelor și atingerea compromisurilor într-o negociere, cu accent pe practică și feedback.

- Participați activ la atelierele și programele de formare propuse pentru a vă consolida competențele în managementul performanței, aplicând metode practice precum studiile de caz, simulările și exercițiile de gândire critică.
- Asumați-vă inițiativa în luarea deciziilor și îmbunătățirea proceselor de lucru, prin cursuri de leadership și sesiuni de coaching individual, care vă pregătesc să faceți față provocărilor și să gestionați responsabilitățile cu încredere.
- Dezvoltați abilități strategice de planificare și organizare prin utilizarea instrumentelor și software-urilor specializate, urmând workshop-uri dedicate managementului de timp și de proiect.
- Perfecționați-vă comunicarea strategică și tehnicile de networking prin sesiuni de formare în comunicare eficientă și relații publice, esențiale pentru consolidarea relațiilor profesionale și gestionarea eficientă a mesajelor.
- Contribuiți la coeziunea echipei și gestionați conflictele cu tact, prin activități de team building și cursuri de mediere, pentru a menține un mediu de lucru productiv și armonios.
- Îmbunătățiți relația cu cetățenii și adaptarea la contextul politic prin cursuri de relații publice și ateliere care să vă ofere perspective clare asupra dinamicii decizionale în sectorul public.
- Dezvoltați-vă continuu abilitățile de mentorat și leadership prin programe de coaching de grup, shadowing și mentoring, pregătindu-vă astfel să sprijiniți echipele pentru a obține performanțe ridicate.
- Exersați și rafinați tehnicile de negociere și atingerea compromisurilor prin simulări și cursuri de negociere, care vă ajută să creați soluții echitabile și să îmbunătățiți colaborarea profesională.

8 Dezvoltarea competențelor pentru performanță

8.1 Strategii și metode pentru susținerea, dezvoltarea și valorizarea competențelor pentru performanță

Într-un mediu de lucru din ce în ce mai competitiv și dinamic, organizarea și dezvoltarea competențelor angajaților reprezintă un element cheie pentru obținerea și menținerea performanței la nivel organizațional. Investiția în competențele angajaților nu doar că îmbunătățește performanța individuală, ci contribuie și la atingerea obiectivelor strategice ale instituției.

Pentru a susține, dezvolta și valorifica competențele angajaților, este esențial să se implementeze strategii și metode eficiente și adaptate nevoilor instituției.

8.1.1 Identificarea și evaluarea competențelor

Primul pas în dezvoltarea competențelor este identificarea și evaluarea acestora. Această etapă presupune:

- **Realizarea unui audit al competențelor:** Evaluarea competențelor existente în instituție prin intermediul evaluărilor de performanță, autoevaluărilor și feedback-ului din partea colegilor și superiorilor.
- **Identificarea lacunelor de competențe:** Analizarea diferenței dintre competențele actuale și cele necesare pentru atingerea obiectivelor instituționale. Aceasta include identificarea nevoilor de perfecționare.

8.1.2 Elaborarea planurilor de perfecționare profesională

Odată identificate competențele necesare, este esențial să se elaboreze planuri de dezvoltare profesională pentru angajați. Aceste planuri ar trebui să includă:

- **Stabilirea obiectivelor de perfecționare:** Definirea clară a competențelor ce trebuie dezvoltate și a modului în care acestea vor contribui la performanța instituțională.
- **Programe de formare și perfecționare:** Dezvoltarea de programe de perfecționare adecvate, care să răspundă nevoilor specifice identificate. Acestea pot include cursuri interne, training-uri externe, workshop-uri sau programe de mentorat.

8.1.3 Promovarea unei culturi a învățării continue

Pentru a susține dezvoltarea competențelor pe termen lung, instituțiile trebuie să promoveze o cultură a învățării continue.

Aceasta implică:

- **Învățarea în echipă:** Încurajarea colaborării și schimbului de cunoștințe între angajați prin proiecte comune, sesiuni de „brainstorming” și grupuri de lucru.
- **Acces la resurse educaționale:** Oferirea de acces la resurse educaționale, cum ar fi biblioteci virtuale, platforme de e-learning și participarea la conferințe sau seminare.
- **Învățarea autonomă:** Încurajarea angajaților să își asume responsabilitatea pentru propria dezvoltare profesională, prin identificarea oportunităților de învățare și formare.

8.1.4 Tehnici de valorizare a competențelor

Pentru a valorifica competențele dezvoltate, instituțiile trebuie să recunoască și să recompenseze performanța angajaților. Metodele includ:

- **Recunoașterea performanței:** Implementarea unor sisteme de recunoaștere formală și informală a realizărilor angajaților, cum ar fi premii, certificate de excelență sau mențiuni în cadrul reuniunilor de echipă.
- **Recompense și beneficii:** Oferirea de recompense financiare sau beneficii non-financiare pentru performanța deosebită, cum ar fi bonusuri, promovări sau oportunități de avansare în carieră.
- **Proiecte strategice:** Implicarea angajaților competenți în proiecte strategice, care le permit să își valorifice abilitățile și să contribuie în mod semnificativ la succesul organizațional.

8.1.5 Feedback continuu și ajustarea strategiilor

Un aspect esențial al dezvoltării și valorizării competențelor este furnizarea de feedback continuu. Acest proces ajută la:

- **Monitorizarea progresului:** Evaluarea periodică a progresului angajaților în dezvoltarea competențelor și atingerea obiectivelor de performanță.
- **Adaptarea strategiilor de dezvoltare:** Ajustarea planurilor de perfecționare profesională în funcție de evoluția nevoilor organizaționale și a performanței individuale.
- **Motivarea angajaților:** Feedback-ul constructiv și recunoașterea progresului contribuie la menținerea motivației și la continuarea dezvoltării personale și profesionale.

8.1.6 Integrarea dezvoltării competențelor în strategia instituțională

Pentru a maximiza impactul dezvoltării competențelor asupra performanței instituționale, este crucial ca aceste inițiative să fie integrate în strategia generală a instituției. Aceasta poate fi realizată prin:

- **Alinierea competențelor cu obiectivele strategice:** Asigurarea că dezvoltarea competențelor contribuie direct la atingerea obiectivelor instituționale pe termen scurt și lung.
- **Implicarea leadership-ului:** Leadership-ul instituției trebuie să joace un rol activ în promovarea și susținerea inițiativelor de dezvoltare a competențelor, oferind resursele și suportul necesar.
- **Evaluarea impactului asupra performanței:** Monitorizarea și evaluarea impactului dezvoltării competențelor asupra performanței instituționale și ajustarea strategiilor în funcție de rezultatele obținute.

8.2 Elemente privind dezvoltarea capacității echipei pentru performanță

Dezvoltarea capacității echipei pentru performanță este esențială pentru succesul oricărei organizații, fie ea publică sau privată.

Capacitatea unei echipe de a performa la un nivel înalt nu depinde doar de competențele individuale ale membrilor săi, ci și de modul în care aceștia colaborează, comunică și își aliniază eforturile pentru atingerea obiectivelor comune.

Pentru a construi și menține echipe de înaltă performanță, este esențial să se pună accent pe o serie de elemente cheie care contribuie la dezvoltarea capacității echipei.

8.2.1 Stabilirea unor obiective clare și comune

Obiectivele comune sunt fundamentale pentru coeziunea și direcția unei echipe. Pentru a dezvolta capacitatea echipei de a performa, este esențial ca toți membrii să înțeleagă și să fie aliniați în jurul unor obiective clare și bine definite. Aceste obiective trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și cu un termen bine stabilit (SMART).

- **Alinierea obiectivelor individuale cu cele de echipă:** Fiecare membru al echipei ar trebui să vadă cum contribuția sa individuală sprijină obiectivele generale ale echipei.
- **Comunicarea constantă a obiectivelor:** Este important ca obiectivele să fie comunicate și reafirmate constant, pentru a asigura o focalizare comună.

8.2.2 Îmbunătățirea comunicării și colaborării

Comunicarea eficientă este piatra de temelie a oricărei echipe performante. Într-o echipă, toți membrii trebuie să fie capabili să își exprime ideile, să primească feedback și să lucreze împreună pentru a rezolva problemele.

- **Promovarea unui mediu de comunicare deschis:** Încurajarea membrilor echipei să își exprime ideile și preocupările într-un mod deschis și respectuos.
- **Utilizarea unor canale de comunicare eficiente:** Asigurarea faptului că toți membrii echipei au acces la canalele de comunicare potrivite, fie că este vorba de întâlniri periodice, platforme digitale de colaborare sau sesiuni informale de feedback.
- **Colaborarea între departamente:** Facilitarea colaborării între echipe sau departamente diferite pentru a încuraja schimbul de cunoștințe și experiențe.

8.2.3 Dezvoltarea competențelor și abilităților

Formarea continuă și dezvoltarea competențelor sunt esențiale pentru menținerea și îmbunătățirea performanței echipei. Într-un mediu de lucru dinamic, este crucial ca membrii echipei să își dezvolte constant abilitățile și să se adapteze la noile cerințe.

- **Evaluarea nevoilor de formare:** Identificarea competențelor și abilităților necesare pentru îndeplinirea obiectivelor echipei și planificarea programelor de formare pentru a acoperi aceste nevoi.
- **Mentorat și coaching:** Implementarea de programe de mentorat și coaching pentru a oferi sprijin personalizat membrilor echipei în dezvoltarea abilităților lor.
- **Învățarea continuă:** Încurajarea participării la cursuri, workshop-uri și conferințe care pot aduce cunoștințe noi și relevante.

8.2.4 Promovarea responsabilității și asumării deciziilor

Pentru a dezvolta o echipă performantă, fiecare membru trebuie să își asume responsabilitatea pentru sarcinile și deciziile sale. **Autonomia și responsabilitatea** în cadrul echipei sunt cruciale pentru a încuraja proactivitatea și inovația.

- **Clarificarea rolurilor și responsabilităților:** Asigurarea că fiecare membru al echipei înțelege clar care sunt așteptările și responsabilitățile sale.
- **Încurajarea asumării deciziilor:** Oferirea de autonomie membrilor echipei pentru a lua decizii în sfera lor de competență, ceea ce poate duce la o mai mare implicare și satisfacție la locul de muncă.

- **Feedback constructiv:** Oferirea de feedback constant pentru a îmbunătăți performanța și a corecta eventualele erori, fără a descuraja inițiativa.

8.2.5 Construirea și menținerea încrederii în cadrul echipei

Încrederea este un element esențial care susține performanța unei echipe. Fără încredere, colaborarea devine dificilă, iar moralul echipei poate suferi.

- **Transparență în comunicare:** Asigurarea unei transparențe totale în comunicare, astfel încât toți membrii echipei să fie informați corect și complet despre obiectivele, planurile și procesele organizației.
- **Coerență și onestitate:** Managerii și liderii de echipă trebuie să fie coerenți și să acționeze întotdeauna cu onestitate, ceea ce va contribui la construirea încrederii în echipă.
- **Sprijin reciproc:** Promovarea unui mediu în care membrii echipei se sprijină reciproc și își oferă ajutorul în momentele de dificultate.

8.2.6 Recunoașterea și recompensarea performanței

Recunoașterea eforturilor și recompensarea performanței sunt esențiale pentru menținerea motivației în cadrul echipei. Membrii echipei trebuie să știe că munca lor este apreciată și că performanța lor este recunoscută.

- **Recunoaștere formală și informală:** Implementarea de mecanisme atât formale (premii, promovări) cât și informale (aprecieri publice, mulțumiri personale) de recunoaștere a contribuțiilor individuale și de echipă.
- **Recompense corelate cu performanța:** Oferirea de recompense care să reflecte nivelul de performanță atins, fie prin bonusuri financiare, fie prin alte beneficii sau oportunități de dezvoltare profesională.
- **Celebrări ale succeselor:** Organizarea de evenimente sau activități care să celebreze realizările echipei și să consolideze spiritul de echipă.

- Realizați un audit al competențelor și elaborați planuri de perfecționare profesională care să alinieze dezvoltarea angajaților cu nevoile strategice ale instituției.
- Promovați o cultură a învățării continue, susținând colaborarea, accesul la resurse educaționale și inițiativele de învățare autonomă.
- Valorificați competențele prin recunoașterea performanței, recompense și implicarea angajaților competenți în proiecte strategice.
- Asigurați un mediu de echipă bazat pe obiective clare, comunicare deschisă, asumarea responsabilității și recunoașterea eforturilor pentru a construi o echipă performantă și motivată.

9 Metode de identificare a factorilor care afectează performanța personalului din subordine

Identificarea factorilor care afectează performanța personalului din subordine este esențială pentru a asigura un management eficient și pentru a îmbunătăți productivitatea organizației. Factori precum mediul de lucru, abilitățile individuale, motivația și relațiile interpersonale pot influența semnificativ performanța. Prin utilizarea unor metode adecvate de identificare a acestor factori, managerii pot lua măsuri prompte și eficiente pentru a remedia problemele și a optimiza performanța echipei.

9.1 Evaluările de performanță

Evaluările periodice de performanță sunt una dintre cele mai comune metode de identificare a factorilor care afectează performanța personalului. Aceste evaluări permit managerilor să analizeze activitatea fiecărui angajat, să identifice punctele forte și să observe domeniile care necesită îmbunătățiri.

- **Stabilirea unor criterii clare de evaluare:** Definirea clară a indicatorilor de performanță și a așteptărilor de la angajați.
- **Feedback bilateral:** Încurajarea unui dialog deschis în timpul evaluărilor, unde atât managerul, cât și angajatul să poată exprima opinii cu privire la performanță și factorii care o influențează.
- **Identificarea problemelor recurente:** Prin analizarea evaluărilor în timp, pot fi identificate probleme recurente care afectează performanța la nivel individual sau de echipă.

9.2 Sondaje și chestionare anonime

Sondajele și chestionarele anonime oferă angajaților oportunitatea de a oferi feedback sincer și deschis, fără teama de represalii. Aceste instrumente pot dezvălui factori ascunși care afectează performanța, precum problemele de moral, relațiile interpersonale tensionate sau deficiențele de comunicare.

- **Formulare de întrebări clare și relevante:** Întrebările din sondaje trebuie să fie bine gândite pentru a obține informații utile despre factorii care influențează negativ performanța.
- **Analiza feedback-ului colectat:** Rezultatele sondajelor trebuie analizate cu atenție pentru a identifica tendințele și problemele comune.
- **Acțiuni corective:** Pe baza feedback-ului primit, managementul poate lua măsuri concrete pentru a aborda problemele identificate.

9.3 Interviu individual și discuții de tip „one-on-one”

Interviurile individuale și discuțiile de tip „one-on-one” (unu la unu) sunt metode directe prin care managerii pot obține informații detaliate despre factorii care afectează performanța angajaților. Aceste întâlniri permit managerilor să exploreze în profunzime problemele și preocupările fiecărui angajat.

- **Crearea unui mediu sigur și de încredere:** Angajații trebuie să se simtă confortabil să discute deschis despre problemele cu care se confruntă.
- **Întrebări deschise:** Folosirea întrebărilor deschise pentru a explora în detaliu factorii care afectează performanța și posibilele soluții.
- **Monitorizarea și follow-up:** Este important ca managerii să monitorizeze implementarea soluțiilor discutate și să revină asupra problemelor pentru a verifica progresul.

9.4 Analiza indicatorilor de performanță

Indicatorii de performanță precum productivitatea, rata de erori, timpul de realizare a sarcinilor și absențele pot oferi indicii clare despre factorii care afectează performanța personalului. Analiza acestor date poate ajuta la identificarea tendințelor și a problemelor sistemice.

- **Colectarea datelor relevante:** Monitorizarea constantă a indicatorilor de performanță pentru a identifica schimbări sau abateri de la normă.
- **Compararea cu standardele de performanță:** Evaluarea performanței în raport cu standardele stabilite și identificarea discrepanțelor.
- **Investigarea cauzelor:** Odată identificate abaterile, este esențial să se investigheze cauzele subiacente, care pot include factori organizaționali, individuali sau de mediu.

9.5 Observația directă

Observația directă a activității angajaților poate oferi informații valoroase despre factori precum procesele de lucru, relațiile interpersonale, stilurile de comunicare și utilizarea resurselor. Această metodă permite managerilor să identifice problemele în timp real și să intervină prompt.

- **Monitorizarea proceselor de lucru:** Observarea modului în care angajații își îndeplinesc sarcinile poate evidenția probleme legate de eficiență, resurse sau colaborare.
- **Interacțiunea în cadrul echipei:** Analizarea dinamicii echipei și a relațiilor interpersonale pentru a identifica posibile conflicte sau neînțelegeri.

- **Documentarea observațiilor:** Notarea observațiilor făcute și utilizarea acestora pentru a genera discuții constructive și soluții de îmbunătățire.

9.6 Coaching și mentorat

Coaching-ul și mentoratul sunt metode proactive de identificare a factorilor care afectează performanța prin crearea unui cadru în care angajații pot discuta deschis despre provocările lor și pot primi îndrumare.

- **Crearea unui plan de dezvoltare:** Utilizarea sesiunilor de coaching pentru a dezvolta planuri personalizate care să abordeze nevoile și obstacolele fiecărui angajat.
- **Îndrumare și suport continuu:** Mentorii pot oferi perspective valoroase asupra factorilor care influențează performanța și pot ajuta angajații să găsească soluții eficiente.
- **Evaluarea progresului:** Monitorizarea continuă a progresului și ajustarea planurilor de dezvoltare pentru a maximiza impactul pozitiv asupra performanței.

- Realizați evaluări periodice de performanță pentru a identifica punctele forte și domeniile de îmbunătățire, stabilind criterii clare și încurajând dialogul deschis cu angajații despre factorii care influențează performanța lor.
- Utilizați sondaje și chestionare anonime pentru a colecta feedback sincer și a descoperi eventualele probleme ascunse legate de moral, relații interpersonale sau comunicare, analizând răspunsurile și aplicând acțiuni corective.
- Organizați interviuri și sesiuni individuale pentru a obține informații detaliate despre factorii care afectează performanța și a identifica soluții personalizate, monitorizând progresul pentru un impact continuu.
- Aplicați coaching și mentorat pentru a dezvolta planuri personalizate de îmbunătățire, oferind sprijin constant și evaluând progresul pentru a maximiza performanța individuală și de echipă.

10 Abordarea excepțiilor și situațiilor complexe

În managementul performanței, apar adesea situații excepționale, complexe sau dificile care necesită o abordare atentă și bine structurată. Aceste situații pot varia de la abateri disciplinare până la provocări legate de lucrul de la distanță sau dificultăți în îmbunătățirea performanței. În continuare sunt prezentate câteva modalități și premise de abordare a acestor situații.

10.1 Situații de abateri disciplinare

Abaterile disciplinare reprezintă un aspect sensibil al managementului personalului și trebuie gestionate cu grijă pentru a asigura corectitudinea și menținerea unui climat de muncă pozitiv.

- **Investigarea corectă a faptelor:** Este esențial să se colecteze toate informațiile relevante și să se investigheze cu atenție situația înainte de a lua orice măsură. Aceasta poate include discuții cu angajatul implicat, martori și analiza documentelor relevante.

În situațiile în care se constată că faptele se înscriu ca abateri disciplinare prevăzute la art. 492, alin. (2) din Codul Administrativ, analizarea faptelor și propunerea sancțiunii disciplinare aplicabile funcționarilor publici sunt de competența **Comisiei de disciplină**.

- **Aplicarea procedurilor legale:** Orice acțiune disciplinară trebuie să fie conformă cu legislația funcției publice și cu politicile relevante. Este important să se respecte drepturile angajatului și să se asigure că măsurile luate sunt proporționale cu gravitatea abaterii.
- **Comunicare clară și respectuoasă:** În timpul procesului disciplinar, comunicarea trebuie să fie clară și respectuoasă. Angajatul trebuie să fie informat cu privire la abaterile constatate, la consecințele posibile și la dreptul său de a răspunde acuzațiilor.

10.2 Situații în care angajatul lucrează de la distanță

Lucrul de la distanță aduce provocări specifice în managementul performanței, inclusiv în menținerea unei comunicări eficiente și a unui nivel ridicat de productivitate.

- **Stabilirea așteptărilor clare:** Este crucial să se definească clar așteptările în ceea ce privește obiectivele, termenele și standardele de performanță, astfel încât angajatul să știe exact ce se așteaptă de la el.
- **Comunicare constantă:** Utilizarea tehnologiilor de comunicare, cum ar fi videoconferințele, e-mailurile și platformele de mesagerie instant, este esențială

pentru menținerea unei colaborări eficiente. Reuniunile regulate ajută la menținerea implicării și la prevenirea izolării.

- **Monitorizarea performanței:** Este important să se stabilească metode de monitorizare a performanței care să nu fie intruzive, dar care să permită evaluarea eficienței muncii la distanță. Feedback-ul periodic este esențial pentru a asigura o direcție clară și pentru a aborda orice problemă care poate apărea.

10.3 Situații care necesită abordări structurate

Există cazuri în care metodele informale de îmbunătățire a performanței, cum ar fi coaching-ul sau feedback-ul periodic, nu dau rezultatele dorite. În aceste situații, este necesar să se recurgă la abordări mai structurate.

- **Planuri formale de îmbunătățire a performanței:** Crearea unui plan de îmbunătățire a performanței, care să includă obiective clare, termene precise și resurse necesare pentru atingerea acestora. Acest plan trebuie să fie discutat și agreeat cu angajatul.
- **Monitorizarea progresului:** Evaluarea constantă a progresului realizat de angajat în cadrul planului de îmbunătățire. Este esențial să se ofere feedback constructiv și să se facă ajustări dacă este necesar.
- **Acțiuni suplimentare:** Dacă performanța nu se îmbunătățește, chiar și după implementarea unui plan formal, este posibil să fie necesar să se ia în considerare măsuri suplimentare, cum ar fi reorientarea profesională, formarea suplimentară sau, în cazuri extreme, încheierea relației de muncă.

10.3.1 Identificarea cauzelor performanței slabe

Pentru a aborda eficient performanța slabă, este esențial să se identifice cauzele subiacente, care pot varia de la probleme de sănătate până la lipsa de motivație sau un mediu de lucru nesatisfăcător.

- **Evaluarea sănătății și bunăstării:** Problemele de sănătate fizică sau mentală, cum ar fi „burnout-ul”, pot afecta semnificativ performanța. Este important să se ofere suportul necesar, cum ar fi consiliere sau ajustarea sarcinilor de muncă.
- **Analiza motivației:** Lipsa de motivație poate fi un factor major al performanței slabe. Identificarea motivelor acestei lipse de motivație și discutarea acestora cu angajatul pot ajuta la găsirea soluțiilor, cum ar fi stabilirea de noi obiective sau recunoașterea eforturilor depuse.
- **Evaluarea mediului de lucru:** Un mediu de lucru neadecvat poate contribui la scăderea performanței. Acest lucru poate include probleme legate de resurse insuficiente, relații conflictuale cu colegii sau superiorii sau un climat

organizațional nesănătos. Identificarea și rezolvarea acestor probleme pot duce la îmbunătățirea semnificativă a performanței.

Identificarea **lipsei de motivare** în context profesional este esențială pentru a înțelege cauzele scăderii performanței și a interveni eficient pentru a îmbunătăți implicarea angajaților. Lipsa de motivare poate avea un impact semnificativ asupra productivității, satisfacției la locul de muncă și coeziunii echipei. Există o serie de **semne comportamentale și atitudinale** care indică lipsa de motivare într-un mediu profesional.

Scăderea productivității

- **Semne:** Angajatul finalizează mai puține sarcini decât de obicei sau cu întârziere. Timpul de execuție al sarcinilor crește, iar calitatea muncii se degradează.
- **Cum se observă:** Reducerea ritmului de muncă sau neîndeplinirea termenelor limită, chiar și pentru sarcinile obișnuite sau cele mai simple.

„Procrastinarea” și evitarea sarcinilor

- **Semne:** Amânarea sarcinilor sau evitarea acestora, chiar și a celor care sunt importante sau urgente.
- **Cum se observă:** Angajatul își începe ziua de lucru mai lent, face pauze mai frecvent decât de obicei și își găsește scuze pentru a nu finaliza sarcinile la timp.

Lipsa de interes și de inițiativă

- **Semne:** Angajatul nu își mai arată interesul pentru proiecte noi sau pentru activități care implică provocări. Rareori oferă sugestii sau soluții pentru probleme.
- **Cum se observă:** Refuzul implicării în proiecte suplimentare, lipsa de propuneri pentru îmbunătățirea proceselor sau evitarea asumării de noi responsabilități.

Absențele frecvente și întârzierea la locul de muncă

- **Semne:** Angajatul lipsește de la muncă mai des decât de obicei, fie că este vorba de zile de concediu medical sau de întârzieri repetate.
- **Cum se observă:** Creșterea numărului de zile de concediu sau întârzierile frecvente fără un motiv clar, precum și lipsa de angajament față de programul de lucru.

Scăderea implicării în echipă

- **Semne:** Angajatul nu mai colaborează activ cu colegii, evită să participe la ședințe sau la activități de echipă, sau nu se implică în discuțiile importante.
- **Cum se observă:** Răspunsuri scurte sau monosilabice în întâlniri, lipsa de implicare în discuțiile de echipă, evitarea proiectelor care necesită colaborare.

Atitudine negativă sau cinică

- **Semne:** Angajatul dezvoltă o atitudine negativă sau cinică față de locul de muncă, colegi sau proiecte. Această atitudine poate include comentarii sarcastice sau o abordare pesimistă față de rezultate.
- **Cum se observă:** Remarci negative despre conducere, colegi sau proiecte, plângeri frecvente sau criticarea inițiativelor organizaționale.

Lipsa de entuziasm și energie

- **Semne:** Angajatul nu mai manifestă entuziasm pentru munca sa și pare obosit sau lipsit de energie în mod constant.
- **Cum se observă:** Participare pasivă la întâlniri, lipsa de entuziasm față de obiectivele echipei și o stare generală de apatie sau lipsă de energie.

Greșeli frecvente și scăderea calității muncii

- **Semne:** Angajatul comite mai multe greșeli decât de obicei, iar calitatea muncii sale este în scădere semnificativă.
- **Cum se observă:** Erori repetate în sarcinile zilnice, necesitatea de a corecta sau revizui munca mai des decât în trecut.

Scăderea comunicării

- **Semne:** Angajatul comunică mai puțin cu colegii și superiorii. Evită să discute despre proiectele curente sau să solicite feedback.
- **Cum se observă:** Răspunsuri întârziate la e-mailuri sau mesaje, participare redusă în întâlniri sau lipsa de interacțiune cu ceilalți membri ai echipei.

Lipsa de obiective personale sau profesionale

- **Semne:** Angajatul nu își mai stabilește obiective personale sau nu mai manifestă interes pentru dezvoltarea profesională.
- **Cum se observă:** Refuzul de a participa la cursuri de formare sau programe de dezvoltare, lipsa interesului pentru avansarea în carieră sau atingerea unor obiective profesionale.

Feedback negativ de la colegi sau superiori

- **Semne:** Colegii și superiorii încep să observe și să comenteze asupra scăderii performanței sau a lipsei de implicare a angajatului.
- **Cum se observă:** Plângeri din partea echipei despre contribuția redusă a angajatului la proiecte sau despre atitudinea sa neconstructivă.

Reducerea creativității și a soluțiilor inovatoare

- **Semne:** Angajatul nu mai vine cu soluții creative sau inovatoare pentru problemele întâmpinate, preferând să urmeze o abordare standard și conservatoare.
- **Cum se observă:** Lipsa de inițiativă în a propune noi idei, soluții sau strategii pentru proiectele curente.

Posibile cauze ale lipsei de motivare

Lipsa de motivare poate apărea din diverse motive, cum ar fi:

- **Suprasolicitarea sau burnout:** Prea multe sarcini sau o presiune excesivă constantă pot duce la epuizare și demotivare.
- **Lipsa de recunoaștere:** Dacă eforturile unui angajat nu sunt recunoscute sau recompensate, acesta poate pierde motivația de a se implica activ.
- **Conflicte la locul de muncă:** Problemele de comunicare sau relațiile tensionate cu colegii și superiorii pot afecta negativ motivația.
- **Lipsa de oportunități de dezvoltare:** Dacă angajatul simte că nu mai are oportunități de creștere profesională, acest lucru poate duce la stagnare și demotivare.
- **Nepotrivirea cu cultura organizațională:** Un angajat care nu se simte aliniat cu valorile și obiectivele organizației poate pierde interesul în activitățile sale zilnice.
- **Probleme personale:** Problemele din viața personală pot avea un impact negativ asupra implicării și motivației la locul de muncă.

10.3.2 Metode de abordare a cauzelor performanțelor slabe

Dacă observi semnele de mai sus la un angajat, este important să intervii într-un mod constructiv:

- **Discuții deschise:** Încearcă să ai o conversație deschisă cu angajatul pentru a înțelege mai bine sursele demotivării sale. Asigură-te că își exprimă preocupările într-un mediu sigur și de încredere.
- **Stabilirea unor obiective noi:** Revizuirea obiectivelor și sarcinilor poate revitaliza interesul angajatului. Încercați să stabiliți noi obiective realiste și motivante.
- **Recunoașterea și recompensarea eforturilor:** Recunoașterea contribuțiilor poate ajuta la îmbunătățirea moralului și a motivației.
- **Oportunități de dezvoltare:** Oferirea de programe de formare sau de noi responsabilități poate stimula angajatul să își recapete motivația.

- **Îmbunătățirea echilibrului muncă-viață personală:** Dacă demotivarea este legată de suprasolicitare, este important să se revizuiască volumul de muncă sau să se ofere sprijin suplimentar.

Identificarea din timp a lipsei de motivare și intervenția rapidă pot preveni o scădere mai mare a performanței și pot îmbunătăți atmosfera generală în echipă.

Gestionarea stresului

În acest context, gestionarea stresului este esențială pentru menținerea sănătății mentale și fizice, precum și pentru creșterea productivității și a stării generale de bine.

Există numeroase tehnici și metode pe care le poți folosi pentru a reduce stresul și a-l gestiona în mod eficient, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Iată câteva dintre cele mai eficiente tehnici și metode de gestionare a stresului:

- **Tehnici de respirație și relaxare**

- 1. Respirația profundă (respirația diafragmatică)**

- **Descriere:** Aceasta este o tehnică simplă, dar foarte eficientă, care presupune respirații lente și profunde, concentrându-te pe umplerea completă a diafragmei cu aer.
- **Cum funcționează:** Respirația profundă activează sistemul nervos parasimpatic, care reduce răspunsul la stres și scade ritmul cardiac.
- **Cum se practică:** Așază-te într-o poziție confortabilă. Inspiră adânc pe nas timp de 4 secunde, ține respirația timp de 4 secunde, apoi expiră încet pe gură timp de 6 secunde. Repetă acest proces de 5-10 ori.

- 2. Relaxarea musculară progresivă**

- **Descriere:** Această tehnică presupune încordarea și relaxarea diferitelor grupe musculare din corp pentru a elibera tensiunea acumulată.
- **Cum funcționează:** Prin încordarea și relaxarea mușchilor, corpul devine mai conștient de stările de tensiune și relaxare, ajutând la reducerea stresului.
- **Cum se practică:** Începe cu mușchii picioarelor și urcă treptat până la față. Încordează fiecare grupă musculară timp de 5-10 secunde, apoi relaxează timp de 30 de secunde.

- 3. Meditația și „mindfulness-ul”**

- **Descriere:** Meditația este o practică de concentrare a atenției și de obținere a unei stări de calm mental. „Mindfulness-ul” este o tehnică care implică a fi complet prezent și conștient de momentul actual.

- **Cum funcționează:** Prin calmarea minții și reducerea gândurilor stresante, meditația și „mindfulness-ul” ajută la scăderea nivelului de cortizol (hormonul stresului).
 - **Cum se practică:** Așază-te într-un loc liniștit, închide ochii și concentrează-te pe respirația ta. Observă fiecare inspirație și expirație fără a încerca să schimbi ritmul.
- **Exerciții fizice și activități fizice**
 - **Tehnici cognitive și de gestionare a gândurilor**
 1. **Reîncadrarea cognitivă (restructurarea gândurilor)**
 - **Descriere:** Reîncadrarea cognitivă presupune schimbarea modului în care percepi situațiile stresante.
 - **Cum funcționează:** Prin identificarea gândurilor negative și înlocuirea lor cu gânduri mai realiste și pozitive, reîncadrarea cognitivă reduce percepția stresului.
 - **Cum se practică:** De fiecare dată când întâmpini o situație stresantă, întreabă-te:
 1. „Cum pot privi această situație dintr-o altă perspectivă?”,
 2. „Este acest gând rațional sau este o exagerare?”
 2. **Tehnici de rezolvare a problemelor**
 - **Descriere:** Aceste tehnici implică descompunerea unei probleme mari în pași mai mici și găsirea unor soluții practice și eficiente.
 - **Cum funcționează:** Prin gestionarea problemelor pas cu pas, scade sentimentul de copleșire și crește sentimentul de control asupra situației.
 - **Cum se practică:** Identifică problema, notează posibilele soluții, analizează avantajele și dezavantajele fiecărei soluții și implementează-o pe cea mai potrivită.
 3. **Jurnalul de stres**
 - **Descriere:** Scrierea într-un jurnal despre experiențele tale stresante este o metodă eficientă de gestionare a emoțiilor și gândurilor negative.
 - **Cum funcționează:** Exprimarea în scris a gândurilor stresante te ajută să le înțelegi mai bine și să găsești soluții.
 - **Cum se practică:** În fiecare zi, rezervă-ți 10-15 minute pentru a scrie despre situațiile care te-au stresat și cum ai reacționat la ele. Analizează dacă reacțiile tale au fost productive și cum ai putea răspunde diferit în viitor.

▪ **Gestionarea timpului și prioritizarea sarcinilor**

1. Tehnica Pomodoro

- **Descriere:** Aceasta este o tehnică de gestionare a timpului care implică lucrul concentrat pentru perioade scurte, urmate de pauze regulate.
- **Cum funcționează:** Alternarea între perioade de lucru și pauze ajută la menținerea energiei și reduce stresul acumulat.
- **Cum se practică:** Setează un cronometru pentru 25 de minute de lucru concentrat, urmat de o pauză de 5 minute. După 4 cicluri Pomodoro, ia o pauză mai lungă de 15-30 de minute.

2. Prioritizarea sarcinilor (matricea Eisenhower)

- **Descriere:** Aceasta este o metodă de prioritizare a sarcinilor bazată pe importanța și urgența lor.
- **Cum funcționează:** Prin organizarea sarcinilor în funcție de priorități, poți reduce stresul cauzat de supraîncărcare și poți gestiona mai eficient timpul.
- **Cum se practică:** Clasifică sarcinile tale în patru categorii: urgente și importante, importante dar nu urgente, urgente dar nu importante, și nici urgente, nici importante. Focalizează-te pe primele două categorii și elimină sau delegă restul.

▪ **Metode de gestionare a emoțiilor și sprijin social**

1. Exprimarea emoțiilor

- **Descriere:** Vorbirea despre emoțiile tale cu o persoană de încredere sau exprimarea acestora prin artă (scris, desen, muzică) poate reduce tensiunea emoțională.
- **Cum funcționează:** Exprimarea emoțiilor ajută la reducerea tensiunii psihologice și te ajută să obții claritate în legătură cu ceea ce simți.
- **Cum se practică:** Alege un prieten, coleg sau consilier în care ai încredere și vorbește deschis despre cum te simți. Dacă nu ai pe cineva disponibil, scrie despre emoțiile tale sau exprimă-le creativ.

2. Dezvoltarea rețelei de sprijin social

- **Descriere:** O rețea solidă de sprijin social poate reduce semnificativ stresul.
- **Cum funcționează:** Relațiile pozitive oferă sprijin emoțional, sfaturi și o rețea de încredere în care poți discuta provocările cu care te confrunți.
- **Cum se practică:** Implică-te activ în comunități, păstrează legătura cu prietenii apropiați și stabilește relații de încredere cu colegii de muncă.

▪ **Alimentație și stil de viață sănătos**

- Investigați și documentați atent situațiile disciplinare pentru a lua măsuri juste și a menține un climat de lucru pozitiv, asigurându-vă că toate acțiunile sunt conforme cu legislația și comunicarea este clară și respectuoasă.
- Stabiliți așteptări clare și mențineți o comunicare constantă cu personalul care lucrează la distanță, monitorizând performanța prin metode echilibrate și oferind feedback regulat pentru susținerea productivității.
- Implementați planuri formale de îmbunătățire a performanței atunci când metodele informale nu dau rezultate, stabilind obiective concrete și monitorizând progresul, cu opțiuni de reorientare profesională, dacă este necesar.
- Identificați și abordați cauzele performanței scăzute prin evaluarea bunăstării, motivației și mediului de lucru al angajaților, oferind suport pentru sănătatea și dezvoltarea lor, ajustând sarcinile și creând un mediu optim de performanță.

10.4 Situații conflictuale

Gestionarea eficientă a situațiilor conflictuale și comunicarea asertivă sunt abilități esențiale în mediul de lucru, atât pentru superiorii ierarhici, cât și funcționarii publici subordonați.

În orice organizație, conflictele pot apărea din diverse motive, cum ar fi diferențele de opinii, neînțelegerile sau presiunile de la locul de muncă. O abordare proactivă și asertivă în gestionarea acestor situații poate preveni escaladarea tensiunilor și poate contribui la menținerea unui climat de muncă sănătos și productiv.

10.4.1 Înțelegerea situațiilor conflictuale

Conflictele la locul de muncă sunt inevitabile, având în vedere diversitatea personalităților, a stilurilor de lucru și a priorităților. Cu toate acestea, conflictele nu trebuie să fie văzute ca ceva negativ, ci ca o oportunitate de îmbunătățire a comunicării și de creștere a coeziunii echipei.

Identificarea cauzelor conflictelor

Pentru a gestiona eficient un conflict, este crucial să se înțeleagă cauzele acestuia. Acestea pot include:

- **Diferențe de opinii:** Membrii echipei pot avea viziuni diferite asupra modului în care trebuie realizate sarcinile sau asupra priorităților de lucru.
- **Comunicare defectuoasă:** Lipsa clarității în comunicare sau interpretările greșite pot genera conflicte.

- **Competiția pentru resurse:** Resursele limitate, cum ar fi timpul, bugetul sau echipamentele, pot duce la conflicte între angajați.
- **Stiluri de lucru diferite:** Diferențele în stilurile de lucru, cum ar fi abordările autoritare versus cele colaborative, pot crea tensiuni.

10.4.2 Tehnici de gestionare a situațiilor conflictuale

Gestionarea eficientă a conflictelor necesită o abordare strategică care să includă identificarea rapidă a problemelor și aplicarea unor tehnici adecvate pentru a le rezolva.

Abordarea conflictului cu calm și obiectivitate

Atunci când un conflict apare, primul pas este să se păstreze calmul și să se abordeze situația cu obiectivitate. Reacțiile emoționale pot escalada rapid un conflict, astfel încât este esențial să se mențină o atitudine neutră și să se evite acușările.

- **Ascultarea activă:** Încurajarea tuturor părților implicate să își exprime punctele de vedere fără întreruperi și fără prejudecăți. Ascultarea activă implică parafrizarea și confirmarea înțelegerii corecte a celor spuse de ceilalți.
- **Analizarea faptelor:** Este important să se concentreze discuția asupra faptelor și nu asupra percepțiilor subiective. Aceasta presupune clarificarea situației prin întrebări deschise și recunoașterea eventualelor puncte comune.

Tehnica de mediere

Medierea este o tehnică eficientă pentru rezolvarea conflictelor, mai ales când acestea implică mai multe persoane. Un mediator, care poate fi un lider sau o persoană neutră, ajută părțile implicate să găsească o soluție acceptabilă pentru toți.

- **Facilitarea dialogului:** Mediatorul facilitează discuția, asigurându-se că toți participanții au ocazia să își exprime punctul de vedere într-un mod respectuos.
- **Negocierea soluțiilor:** În timpul medierii, se discută posibilele soluții și se negociază până când se ajunge la un acord care să satisfacă toate părțile implicate.

Tehnica de compromis și colaborare

În unele cazuri, soluția optimă poate fi găsirea unui compromis sau colaborarea între părțile aflate în conflict. Aceasta presupune ca ambele părți să fie dispuse să cedeze în anumite aspecte pentru a ajunge la o soluție benefică.

- **Găsirea unui teren comun:** Identificarea punctelor de acord între părți și construirea unei soluții comune pe baza acestora.

- **Colaborarea pentru un obiectiv comun:** Încurajarea părților să colaboreze pentru a atinge un obiectiv comun, care să beneficieze echipa sau organizația în ansamblu.

Soluționarea conflictelor în relația șef/subaltern

Relația dintre șef și subaltern este una complexă, iar conflictele care apar în acest context necesită o abordare sensibilă și echilibrată.

- **Respectul reciproc:** Este esențial ca atât șeful, cât și subalternul să mențină respectul reciproc în toate interacțiunile. Orice conflict trebuie abordat într-un mod care să nu afecteze demnitatea niciunei părți.
- **Clarificarea așteptărilor:** Un conflict poate apărea din cauza neînțelegerilor legate de așteptările privind performanța sau sarcinile de lucru. Este important ca șeful să comunice clar așteptările și să ofere feedback constructiv.
- **Disponibilitatea pentru dialog:** Șeful trebuie să fie deschis la discuții și să încurajeze subalternul să își exprime preocupările. Aceasta poate preveni escaladarea unor conflicte minore în probleme mai mari.

Comunicarea asertivă

Comunicarea asertivă este un stil de comunicare în care o persoană își exprimă gândurile, sentimentele și nevoile într-un mod clar, direct și respectuos, fără a fi agresivă sau pasivă. Acest stil de comunicare este esențial în gestionarea conflictelor și în menținerea unor relații de muncă sănătoase.

Caracteristicile comunicării asertive

Comunicarea asertivă se caracterizează prin:

- **Claritate:** Exprimarea clară a gândurilor și sentimentelor, fără ambiguități.
- **Respect:** Menținerea respectului atât pentru propria persoană, cât și pentru interlocutor.
- **Responsabilitate:** Asumarea responsabilității pentru propriile cuvinte și acțiuni.

Tehnici de comunicare asertivă

Aplicarea tehnicilor de comunicare asertivă poate preveni conflictele și poate facilita soluționarea acestora într-un mod pozitiv.

- **Utilizarea afirmațiilor „Eu”:** În loc să se folosească afirmații care pot suna acuzator, cum ar fi „Tu nu ai făcut...”, se recomandă utilizarea afirmațiilor care descriu propria experiență, cum ar fi „Eu simt că...”.

- **Exprimarea nevoilor:** Comunicarea asertivă implică exprimarea clară a nevoilor și dorințelor personale, fără a le impune asupra celorlalți.
- **Setarea de limite:** Asertivitatea presupune și capacitatea de a seta limite clare și de a refuza solicitările care nu sunt rezonabile sau care pot duce la suprasolicitare.

Comunicarea asertivă în relația șef/subaltern

În relația șef/subaltern, comunicarea asertivă poate ajuta la evitarea conflictelor și la menținerea unui climat de muncă pozitiv.

- **Feedback constructiv:** Șefii ar trebui să ofere feedback asertiv, care să recunoască atât realizările, cât și domeniile care necesită îmbunătățiri, fără a critica personalitatea subalternului.
- **Abordarea problemelor:** Subalternii ar trebui să se simtă încurajați să abordeze problemele într-un mod asertiv, exprimându-și preocupările într-un mod respectuos și constructiv.
- **Negocierea sarcinilor:** În cazurile în care subalternul simte că sarcinile primite sunt nerealiste sau inechitabile, o comunicare asertivă poate ajuta la renegocierea termenilor și la găsirea unor soluții mai adecvate.

Oferirea de **feedback constructiv** este esențială pentru îmbunătățirea performanței și dezvoltarea profesională. Când oferi feedback, este important să te concentrezi pe aspecte concrete și să păstrezi un ton pozitiv și orientat spre soluții. Iată câteva formulări verbale utile pentru a oferi feedback constructiv:

Descrierea comportamentului specific, nu a persoanei

- În loc să generalizezi sau să critici persoana, concentrează-te pe comportamentul observat și impactul acestuia:
 - „Am observat că în ultima prezentare ai folosit foarte multe date detaliate. Acest lucru poate fi excelent pentru discuțiile tehnice, dar ar putea fi mai eficient dacă ne concentrăm pe ideile cheie, astfel încât să fie mai ușor de înțeles pentru toată lumea.”
 - „Am remarcat că ai întârziat să finalizezi raportul. Îți sugerez să încerci să îți organizezi mai bine timpul, astfel încât să respectăm termenul stabilit.”

Focalizarea pe soluții și îmbunătățiri

- Feedback-ul constructiv ar trebui să ofere sugestii pentru îmbunătățire, nu doar să semnaleze problemele:
 - „Ai făcut o treabă bună în gestionarea acestui proiect, însă cred că ar fi util să alocăm puțin mai mult timp pentru revizuirea finală a documentelor. Ce părere ai să stabilim o verificare cu echipa înainte de a trimite raportul final?”

129

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

- „Am apreciat inițiativa ta în discuția de astăzi. Însă, pentru a evita confuziile, ar fi util să clarificăm câteva aspecte înainte de întâlnire. Cum crezi că am putea structura mai bine mesajul pe care îl transmitem?”

Formularea de feedback echilibrat

- Este important să echilibrezi observațiile critice cu aprecieri pozitive pentru a evita descurajarea:
 - „Îmi place că ești foarte atent la detalii în rapoartele tale, și asta este un mare avantaj. Ar fi excelent dacă ai putea prioritiza și prezentarea celor mai importante puncte, pentru a ne asigura că timpul nostru este folosit eficient.”
 - „Ai gestionat bine această situație dificilă. Totuși, pentru a evita eventualele tensiuni, ar fi bine să ne concentrăm mai mult pe ascultarea punctelor de vedere ale tuturor părților implicate. Ce părere ai?”

Întrebări deschise pentru implicarea persoanei

- Încurajează persoana să își exprime punctul de vedere și să colaboreze la găsirea soluțiilor:
 - „Cum te simți în legătură cu rezultatele pe care le-ai obținut până acum? Ai identificat vreo arie în care crezi că ar putea fi îmbunătățiri?”
 - „Ai avut o abordare interesantă în acest proiect. Ce crezi că ai putea face diferit data viitoare pentru a obține rezultate și mai bune?”

Aprecierea efortului și încurajarea progresului

- E important să recunoști efortul depus, chiar dacă sunt necesare îmbunătățiri:
 - „Am observat că ai muncit mult la acest proiect, iar asta se vede. Mi-ar plăcea să discutăm despre cum am putea optimiza timpul de finalizare, astfel încât să fie mai puțin stresant pentru tine.”
 - „Este vizibil că ai făcut progrese în gestionarea timpului tău. Cred că următorul pas ar putea fi să te concentrezi pe prioritizarea sarcinilor, astfel încât să poți lucra mai eficient.”

Formulări orientate pe colaborare

- Când oferi feedback, este util să te arăți deschis să ajuți sau să colaborezi pentru îmbunătățire:
 - „Ai făcut o treabă bună, dar dacă ai nevoie de suport pentru gestionarea sarcinilor multiple, sunt aici să discutăm despre modalități de organizare mai eficiente.”
 - „Observ că întâmpini dificultăți în finalizarea acestui proiect la timp. Ce ar putea fi de ajutor? Să lucrăm împreună la prioritizarea sarcinilor?”

Subtilizarea criticii prin punerea întrebărilor

- Întrebările subtile pot ajuta să comunici punctele de îmbunătățire fără să pari direct critic:
 - „Cum crezi că ar fi fost diferit dacă am fi implicat echipa mai devreme în procesul decizional?”
 - „Ai întâmpinat vreun obstacol care te-a împiedicat să finalizezi sarcina la timp? Cum te pot sprijini pentru a evita asta în viitor?”

Claritatea și specificitatea feedback-ului

- Feedback-ul constructiv trebuie să fie clar și specific, evitând formulările vagi:
 - „În ședința de astăzi, ai avut o prezentare clară și concisă, dar am observat că unii membri ai echipei păreau confuzi în legătură cu anumite puncte. Ce ai spune dacă data viitoare am pregăti o fișă de sinteză pentru a clarifica ideile principale?”
 - „Îmi place faptul că ai fost proactiv în soluționarea problemei cu clientul, însă am observat că documentația nu era completă. Ar fi util să facem o verificare suplimentară înainte de a trimite documentele finale.”

Atenție la limbajul nonverbal și tonul vocii

- Feedback-ul constructiv nu este doar despre ce spui, ci și despre cum o spui. Adoptă un ton calm, neutru și deschis:
 - Evită un ton defensiv sau autoritar și încearcă să adopți o postură deschisă, care să invite la colaborare și dialog.
 - Asigură-te că limbajul nonverbal, cum ar fi contactul vizual și expresiile faciale, susțin mesajul constructiv.

Prin utilizarea acestor tipuri de formulări, poți oferi feedback într-un mod constructiv, ajutând persoanele să înțeleagă ce pot îmbunătăți și cum să facă acest lucru, fără a crea tensiuni sau sentimente de descurajare.

Ascultarea activă este o abilitate esențială pentru comunicare eficientă și relații de colaborare sănătoase. În cadrul ascultării active, cel care ascultă nu doar că își concentrează atenția asupra mesajului interlocutorului, ci și răspunde în moduri care demonstrează empatie, înțelegere și interes. Iată câteva **ilustrări verbale și comportamentale** care definesc această abilitate:

Contact vizual și limbaj corporal deschis

- **Comportamental:**
 - Menținerea unui contact vizual regulat, dar nu intruziv.
 - Înclinarea corpului ușor în față pentru a arăta interes și implicare.

- Aprobarea subtilă prin mișcări ușoare din cap pentru a arăta că ești atent.
- Evitarea distragerilor (cum ar fi verificarea telefonului sau privirea în altă parte).
- **Verbal:**
 - „Te ascult cu atenție. Continuă, te rog.”
 - „Îmi pare foarte interesant ce spui, poți să-mi explici mai multe despre asta?”

Reflectarea sau parafrizarea

- **Comportamental:**
 - Reformularea a ceea ce tocmai a spus interlocutorul pentru a confirma înțelegerea corectă.
- **Verbal:**
 - „Deci, din câte înțeleg, simți că acest proiect ți-a creat mai multă presiune decât te așteptai. E corect?”
 - „Din ce îmi spui, pare că ai avut o zi foarte solicitantă.”

Întrebări deschise și clarificatoare

- **Comportamental:**
 - Păstrarea unei posturi deschise și imparțiale când formulezi întrebările, fără a întrerupe interlocutorul.
- **Verbal:**
 - „Poți să-mi spui mai multe despre cum ai ajuns la această concluzie?”
 - „Cum te-ai simțit în acel moment?”
 - „Ce crezi că ar putea fi o soluție pentru această problemă?”

Confirmarea emoțiilor și empatie

- **Comportamental:**
 - Expresii faciale care reflectă empatia, cum ar fi zâmbetul înțelegător sau o expresie preocupată atunci când cineva își împărtășește o problemă.
- **Verbal:**
 - „Îmi dau seama că această situație a fost dificilă pentru tine.”
 - „Pari supărat. Ești ok? Vrei să discutăm despre asta?”
 - „Se vede că îți pasă mult de acest proiect, și îți înțeleg frustrarea.”

Nu întrerupe și lasă interlocutorul să termine

- **Comportamental:**
 - Evitarea întreruperii sau completării propozițiilor interlocutorului.
 - Așteptarea unui moment de pauză naturală pentru a răspunde.
- **Verbal:**
 - „Mă bucur că ai împărtășit asta. Spune-mi mai multe, te ascult.”
 - „Mulțumesc că mi-ai explicat. Înțeleg acum mai bine.”

Validarea punctului de vedere al celuilalt

- **Comportamental:**
 - Adoptarea unui ton cald și respectuos, chiar și atunci când nu ești de acord cu cealaltă persoană.
- **Verbal:**
 - „Pot înțelege de ce te simți așa. Are sens ce spui.”
 - „Îți respect opinia, chiar dacă văd lucrurile un pic diferit.”

Feedback non-verbal pozitiv

- **Comportamental:**
 - Dând din cap în semn de acord sau încurajare fără a întrerupe fluxul de idei al vorbitorului.
 - Zâmbind pentru a arăta sprijin și atenție.
- **Verbal:**
 - „Mhm, sunt de acord. Înțeleg ce vrei să spui.”
 - „Îți mulțumesc pentru că ai împărtășit asta.”

Răbdarea și tolerarea pauzelor

- **Comportamental:**
 - Așteptarea cu răbdare atunci când interlocutorul are nevoie de timp pentru a gândi sau a se exprima, fără a grăbi discuția.
- **Verbal:**
 - „Ia-ți timpul necesar, nu ne grăbim.”
 - „Nu te grăbi, sunt aici să ascult.”

Evitarea judecăților premature sau a sfaturilor necerute

- **Comportamental:**
 - Menținerea unei atitudini neutre și receptive înainte de a oferi soluții sau sfaturi.
 - Evitarea exprimării opiniilor personale înainte ca interlocutorul să termine.
- **Verbal:**
 - „Aș vrea să înțeleg pe deplin situația înainte să îți dau un răspuns.”
 - „Ce ai prefera: să îți ofer o soluție sau doar să te ascult în continuare?”

Întărirea încrederii și oferirea de sprijin

- **Comportamental:**
 - Menținerea unei prezențe liniștite și calmante care să susțină sentimentul de încredere.
- **Verbal:**
 - „Poți să te bazezi pe mine, sunt aici să te ajut.”
 - „Indiferent de ce decizi, sunt aici să te susțin.”

Ascultarea activă se bazează pe **prezență**, **empatie** și **atenție** la detalii, iar combinarea acestor comportamente și formulări verbale ajută la construirea unui climat de încredere și cooperare în orice discuție.

- Analizați și identificați cauzele conflictelor. Fie că sunt diferențe de opinie, comunicare defectuoasă sau competiție pentru resurse, înțelegerea cauzei este primul pas pentru gestionarea eficientă a conflictelor.
- Abordați conflictele cu calm și obiectivitate. Ascultați activ, focalizați-vă pe fapte și evitați interpretările subiective pentru a menține o atmosferă de respect și colaborare.
- Utilizați tehnici de mediere și compromis. Asigurați-vă că fiecare parte are ocazia să-și exprime punctul de vedere și lucrați spre soluții care construiesc pe baza punctelor comune și sprijină obiectivele echipei.
- Exersați comunicarea asertivă în relațiile ierarhice. Încurajați feedback-ul constructiv, setarea clară a limitelor și negociați realist sarcinile pentru a preveni conflictele și a întări colaborarea în echipă.

11 Exemple concrete în domeniul managementului performanței

11.1 Spețe din sectorul public

Managementul performanței în sectorul public prezintă provocări specifice, datorită naturii diferite a obiectivelor, reglementărilor și responsabilităților față de mediul privat. În continuare, sunt prezentate câteva spețe tipice sectorului public, alături de soluții și bune practici care pot fi aplicate pentru a îmbunătăți performanța angajaților și a organizațiilor din acest sector.

Speța unei instituții publice: gestionarea performanței în contextul schimbării priorităților politice

Context:

O instituție guvernamentală se confruntă cu schimbări frecvente ale priorităților politice, ceea ce duce la o realocare constantă a resurselor și la schimbări în obiectivele organizaționale. Aceste modificări deseori creează confuzie în rândul angajaților, afectându-le performanța și motivația.

Provocări:

- **Lipsa de continuitate:** Schimbările frecvente ale obiectivelor pot duce la o lipsă de continuitate în munca angajaților și la dificultăți în menținerea unei direcții clare.
- **Motivarea angajaților:** Schimbările politice pot afecta moralul angajaților, mai ales dacă aceștia simt că eforturile lor sunt subevaluate sau direcționate către alte priorități decât cele inițial stabilite.

Soluție:

- **Comunicare constantă:** Instituția trebuie să comunice în mod transparent orice schimbare în priorități, explicând motivele și impactul asupra angajaților. Este esențial ca angajații să înțeleagă contextul acestor schimbări și modul în care contribuția lor rămâne valoroasă.
- **Flexibilitate și adaptabilitate:** Dezvoltarea unui cadru de management al performanței care să fie flexibil și adaptabil la schimbările politice. Acest lucru poate include obiective pe termen scurt care pot fi ajustate rapid și un sistem de feedback continuu pentru a asigura realinierea constantă a angajaților cu noile priorități.

- **Recunoașterea eforturilor:** Chiar și în contextul schimbării priorităților, este important ca instituția să recunoască și să recompenseze eforturile angajaților care se adaptează eficient noilor cerințe.

Rezultate:

Prin implementarea unei comunicări clare și a unui cadru flexibil de management al performanței, instituția a reușit să reducă confuzia și să mențină un nivel ridicat de motivație în rândul angajaților, chiar și în perioadele de schimbare politică.

Speța unei agenții publice: evaluarea performanței în absența unor rezultate măsurabile imediat

Context:

O agenție publică responsabilă de reglementarea unui domeniu specific (de exemplu, protecția mediului) se confruntă cu dificultăți în evaluarea performanței angajaților, deoarece rezultatele activității lor nu sunt imediate și sunt dificil de măsurat pe termen scurt.

Provocări:

- **Lipsa de indicatori clari:** Este dificil să se stabilească indicatori de performanță care să reflecte impactul real al muncii angajaților pe termen scurt.
- **Motivarea personalului:** Angajații pot deveni demotivați dacă nu văd rezultatele muncii lor recunoscute sau dacă nu înțeleg cum contribuie la obiectivele organizaționale.

Soluție:

- **Stabilirea de obiective intermediare:** Definirea unor obiective intermediare care să poată fi măsurate pe termen scurt, chiar dacă rezultatele finale sunt pe termen lung. Aceste obiective ar putea include completarea unor etape de proiect, realizarea de studii, sau colaborarea cu alte agenții.
- **Crearea de indicatori de proces:** În loc să se concentreze exclusiv pe rezultate finale, agenția poate dezvolta indicatori de proces, cum ar fi numărul de inspecții efectuate, gradul de conformitate cu reglementările sau feedback-ul din partea părților interesate.
- **Feedback regulat și recunoaștere:** Implementarea unui sistem de feedback regulat care să recunoască contribuțiile angajaților la îndeplinirea obiectivelor intermediare și a indicatorilor de proces. Recunoașterea acestor eforturi poate include premii, certificări sau mențiuni publice.

Rezultate:

Prin stabilirea de obiective intermediare și utilizarea indicatorilor de proces, agenția a reușit să mențină motivația angajaților și să asigure că eforturile lor sunt recunoscute, chiar și în absența unor rezultate finale pe termen scurt.

Speța unei primării: gestionarea performanței în contextul unui buget redus

Context:

O primărie se confruntă cu un buget redus, ceea ce limitează resursele disponibile pentru dezvoltarea personalului și recompensarea performanței. Această situație creează provocări în menținerea unui nivel ridicat de performanță și motivare în rândul angajaților.

Provocări:

- **Resurse limitate:** Lipsa fondurilor disponibile pentru formare, dezvoltare profesională și recompense financiare poate afecta moralul și performanța angajaților.
- **Așteptări ridicate:** Chiar și în contextul unui buget redus, cetățenii și conducerea așteaptă servicii de calitate și eficiență din partea primăriei.

Soluție:

- **Investiții în formare „low-cost” (cu cost redus):** Primăria poate investi în formare și dezvoltare profesională utilizând resurse „low-cost” sau gratuite, cum ar fi cursuri online, parteneriate cu alte instituții sau formarea internă.
- **Recunoașterea non-financiară:** Dezvoltarea unui sistem de recunoaștere non-financiară, precum premiile simbolice, zilele libere suplimentare sau oportunitățile de avansare, pentru a recompensa performanța angajaților.
- **Optimizarea resurselor existente:** Implementarea unor strategii de optimizare a resurselor, precum utilizarea tehnologiei pentru a îmbunătăți eficiența și reducerea risipei în procesele administrative.

Rezultate:

Chiar și cu un buget redus, primăria a reușit să mențină un nivel ridicat de performanță și să îmbunătățească motivarea angajaților prin utilizarea eficientă a resurselor și prin recunoașterea non-financiară a eforturilor acestora.

Speța unei instituții de învățământ public: gestionarea conflictelor de muncă în contextul schimbării cerințelor educaționale

Context:

O instituție de învățământ publică a implementat un nou curriculum care a dus la schimbarea cerințelor pentru profesori, ceea ce a generat tensiuni și conflicte în rândul personalului.

Provocări:

- **Rezistența la schimbare:** Profesorii s-au simțit suprasolicitați și nesiguri cu privire la noile cerințe, ceea ce a generat conflicte cu managementul și între colegi.
- **Nevoia de adaptare:** Instituția trebuie să asigure tranziția către noul curriculum fără a afecta calitatea educației oferite elevilor.

Soluție:

- **Formare și suport:** Oferirea de formare adecvată și sprijin continuu pentru profesori pentru a-i ajuta să se adapteze la noile cerințe. Aceasta poate include ateliere, sesiuni de „coaching” și resurse suplimentare.
- **Comunicare deschisă:** Crearea unui canal de comunicare deschis între profesori și conducerea instituției pentru a discuta problemele apărute și a găsi soluții în comun.
- **Implicarea personalului în procesul de schimbare:** Angajarea profesorilor în procesul de implementare a schimbărilor, inclusiv prin consultări și feedback, pentru a reduce rezistența și a crește sentimentul de implicare.

Rezultate:

Prin oferirea de suport adecvat și implicarea personalului în procesul de schimbare, instituția a reușit să reducă conflictele și să asigure o tranziție mai ușoară către noul curriculum, menținând în același timp calitatea educației.

11.2 Spețe din sectorul privat

Managementul performanței este un proces esențial pentru îmbunătățirea eficienței organizaționale și pentru asigurarea succesului pe termen lung. Acesta include stabilirea obiectivelor, monitorizarea progresului, oferirea de feedback și evaluarea rezultatelor. În acest context, analiza unor spețe, studii de caz și bune practici din mediul privat poate oferi perspective valoroase și aplicabile în diverse contexte organizaționale.

Spețe și studii de caz

Speța unei companii de tehnologie: implementarea OKR-urilor

Context:

O companie de tehnologie din Silicon Valley a observat că echipele sale întâmpinau dificultăți în alinierea obiectivelor individuale cu cele organizaționale. Pentru a aborda această problemă, compania a decis să implementeze metodologia OKR („Objectives and Key Results”/Obiective și rezultate cheie).

Soluția:

OKR-urile au fost introduse la nivelul întregii organizații, stabilindu-se obiective clare și măsurabile pentru fiecare echipă și angajat. Aceste obiective au fost aliniate cu obiectivele strategice ale companiei, iar progresul a fost monitorizat trimestrial.

Rezultate:

Implementarea OKR-urilor a dus la o creștere semnificativă a alinierii între echipe și la o claritate sporită în ceea ce privește prioritățile de business. Compania a raportat o îmbunătățire cu 25% a performanței în primele două trimestre de la implementare.

Bune practici:

- **Claritatea obiectivelor:** Stabilirea unor obiective clare și măsurabile la toate nivelurile organizației.
- **Alinierea obiectivelor:** Asigurarea faptului că obiectivele individuale și de echipă sunt aliniate cu cele organizaționale.
- **Monitorizarea regulată:** Evaluarea trimestrială a progresului pentru a asigura că echipele rămân pe drumul cel bun.

Speța unei instituții financiare: feedback continuu pentru îmbunătățirea performanței

Context:

O instituție financiară de renume a constatat că procesul său anual de evaluare a performanței nu reușea să ofere feedback în timp util, ceea ce afecta motivația și performanța angajaților.

Soluția:

Instituția a introdus un sistem de feedback continuu, prin care angajații și managerii puteau oferi și primi feedback în mod regulat, nu doar în cadrul evaluărilor anuale.

Rezultate:

Feedback-ul continuu a permis identificarea rapidă a problemelor de performanță și corectarea lor înainte ca acestea să devină critice. În plus, angajații au raportat o creștere a motivației și a clarității în ceea ce privește așteptările lor. Instituția a observat o îmbunătățire de 15% a performanței globale în anul următor implementării.

Bune practici:

- **Feedback continuu:** Încurajarea unui flux constant de feedback între angajați și manageri pentru îmbunătățirea continuă a performanței.
- **Proactivitate:** Abordarea problemelor de performanță imediat ce sunt identificate, înainte de a deveni mai grave.
- **Implicarea angajaților:** Crearea unui mediu în care angajații se simt confortabil să ceară și să ofere feedback.

Speța unei companii de retail: programe de recunoaștere a performanței

Context:

O companie de retail cu mii de angajați în mai multe locații a observat că angajații săi nu se simțeau recunoscuți pentru eforturile lor, ceea ce a dus la o scădere a moralului și a productivității.

Soluția:

Compania a lansat un program de recunoaștere a performanței care includea premii lunare pentru angajații cu performanțe deosebite, recunoaștere publică în cadrul întâlnirilor echipei și oportunități de dezvoltare profesională pentru cei mai performanți angajați.

Rezultate:

Programul de recunoaștere a dus la o creștere a moralului angajaților și a redus fluctuația de personal cu 20%. De asemenea, compania a observat o creștere a productivității și a satisfacției clienților.

Bune practici:

- **Recunoașterea regulată:** Implementarea unui sistem de recunoaștere continuă a performanței pentru a menține motivația angajaților.
- **Transparența:** Asigurarea unor criterii de recunoaștere clare și transparente pentru toți angajații.
- **Dezvoltarea profesională:** Oferirea de oportunități de dezvoltare profesională ca parte a programelor de recunoaștere.

11.3 Bune practici

Stabilirea de obiective SMART

Un principiu fundamental în managementul performanței este stabilirea de obiective SMART (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante și cu Termen definit în timp). Acest cadru ajută angajații să înțeleagă exact ce se așteaptă de la ei și cum să își prioritizeze eforturile.

Implementarea evaluărilor 360 de Grade

Evaluările 360 de grade oferă o imagine cuprinzătoare a performanței unui angajat prin colectarea feedback-ului de la superiori, colegi și subordonați. Acest tip de evaluare permite identificarea punctelor forte și a zonelor de dezvoltare din multiple perspective.

Dezvoltarea de planuri individuale de dezvoltare (PID)

Un PID este un instrument utilizat pentru a ajuta angajații să își dezvolte competențele necesare pentru a-și atinge obiectivele de carieră. IDP-urile sunt personalizate și aliniate cu nevoile organizaționale (vezi **Anexa 3**).

Promovarea unei culturi a învățării continue

Organizațiile care promovează învățarea continuă creează un mediu în care angajații sunt încurajați să își dezvolte constant competențele și să se adapteze la schimbările din piață.

11.4 Lecții învățate și recomandări

Importanța comunicării clare

Toate studiile de caz subliniază importanța comunicării clare între management și angajați. Fie că este vorba despre stabilirea de obiective, oferirea de feedback sau recunoașterea performanței, comunicarea deschisă și transparentă este esențială pentru succes.

Flexibilitatea în abordare

Managementul performanței nu este un proces rigid; necesită adaptare în funcție de nevoile organizaționale și individuale. Implementarea unor soluții personalizate, cum ar fi feedback-ul continuu sau planurile individuale de dezvoltare, poate aduce beneficii semnificative.

Recunoașterea și recompensarea performanței

Recunoașterea și recompensarea contribuțiilor angajaților sunt esențiale pentru menținerea moralului și a motivației. Organizațiile care implementează programe eficiente de recunoaștere a performanței reușesc să creeze un mediu de lucru mai angajant și să reducă fluctuația de personal.

11.5 Prezentarea unor situații „Așa da/ Așa nu”

Managementul performanței, oferirea de feedback, stabilirea obiectivelor și utilizarea indicatorilor de performanță sunt componente esențiale ale succesului unei organizații. Totuși, modul în care aceste practici sunt implementate poate avea un impact semnificativ asupra eficienței și motivației angajaților. În continuare sunt prezentate exemple de bune practici („Așa Da”) și erori comune („Așa Nu”) în aceste domenii.

11.5.1 Gestionarea sistemului de management al performanței

Așa DA: Gestionarea proactivă și transparentă a performanței

Exemplu:

O organizație implementează un sistem de management al performanței bazat pe evaluări periodice și pe feedback continuu. Managerii discută în mod regulat cu angajații despre progresul lor, oferă suport și resurse pentru îmbunătățire și stabilesc obiective clare pentru perioadele următoare. Acest sistem include, de asemenea, o componentă de recunoaștere a meritelor și de dezvoltare a carierei.

Rezultate:

Angajații se simt motivați și susținuți, au o claritate crescută cu privire la așteptările organizaționale și sunt mai implicați în atingerea obiectivelor. Performanța globală a echipelor crește, iar fluctuația de personal scade.

Așa NU: Lipsa de claritate și feedback târziu

Exemplu:

Într-o altă organizație, evaluările de performanță se fac doar anual, iar feedback-ul oferit angajaților este general și vag. Managerii nu stabilesc obiective clare și nu discută proactiv cu angajații despre performanța lor. În plus, feedback-ul negativ este oferit doar atunci când apar probleme majore, fără a se oferi soluții pentru îmbunătățire.

Rezultate:

Angajații se simt demotivați și nesiguri cu privire la așteptările lor. Performanța rămâne stagnantă sau chiar scade, deoarece problemele nu sunt abordate la timp și nu există un ghidaj clar pentru îmbunătățire.

11.5.2 Stabilirea de obiective**Așa Da: Stabilirea de obiective SMART****Exemplu:**

Un manager stabilește obiective SMART pentru fiecare membru al echipei sale. Fiecare obiectiv este discutat și agreeat cu angajatul, astfel încât acesta să fie clar asupra a ceea ce trebuie să realizeze și să înțeleagă cum contribuie obiectivul său la succesul echipei și al organizației.

Rezultate:

Angajații au o direcție clară și se simt responsabili pentru îndeplinirea obiectivelor. Monitorizarea progresului este ușoară și managerul poate oferi feedback și ajustări în timp util. Performanța generală este îmbunătățită, deoarece obiectivele sunt aliniate cu strategia organizațională.

Așa Nu: Stabilirea de obiective generale și inflexibile**Exemplu:**

Un manager stabilește obiective pentru echipa sa fără a se consulta cu membrii acesteia. Obiectivele sunt vagi, cum ar fi „Îmbunătățirea productivității”, fără a oferi detalii specifice despre ceea ce trebuie realizat sau despre cum vor fi măsurate rezultatele. În plus, obiectivele sunt aceleași pentru toți membrii echipei, indiferent de rolul lor specific.

Rezultate:

Angajații nu au o înțelegere clară a așteptărilor și nu se simt implicați în atingerea obiectivelor. Productivitatea rămâne neschimbată sau chiar scade, deoarece obiectivele nu sunt relevante pentru toți membrii echipei și nu sunt măsurabile.

11.5.3 Utilizarea indicatorilor de performanță**Așa DA: Utilizarea de indicatori relevanți și măsurabili****Exemplu:**

O organizație implementează indicatori de performanță care sunt specifici și relevanți pentru obiectivele strategice ale organizației. Acești indicatori sunt clar definiți, măsurabili și aliniați cu responsabilitățile individuale ale angajaților. Datele sunt colectate și analizate în mod regulat, iar rezultatele sunt comunicate echipei pentru a îmbunătăți performanța.

143

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

Rezultate:

Angajații înțeleg clar cum sunt evaluați și pot vedea direct impactul muncii lor asupra performanței organizaționale. Acest lucru duce la o mai bună orientare a eforturilor și la o creștere a performanței generale.

Așa NU: Utilizarea de indicatori inadecvați sau nerelevanți**Exemplu:**

Într-o altă organizație, indicatorii de performanță sunt fie prea generali, fie nu sunt aliniați cu activitățile zilnice ale angajaților. De exemplu, un indicator precum „Reducerea costurilor” este aplicat în mod uniform tuturor departamentelor, inclusiv celor unde nu există control direct asupra cheltuielilor.

Rezultate:

Angajații devin frustrați, deoarece simt că sunt evaluați pe baza unor criterii pe care nu le pot influența direct. Acest lucru duce la demotivare și, în unele cazuri, la comportamente contraproductive, cum ar fi reducerea cheltuielilor esențiale în detrimentul calității muncii.

Transmiterea de feedback**Așa DA: Feedback constructiv și continuu****Exemplu:**

Un manager își face un obicei din a oferi feedback regulat echipei sale. Acesta recunoaște succesele individuale și de echipă, oferă sfaturi practice pentru îmbunătățirea performanței și creează un mediu deschis, în care angajații se simt confortabil să își exprime opiniile și preocupările. Feedback-ul este specific, axat pe comportamente și acțiuni, și este oferit într-un mod care încurajează dezvoltarea personală și profesională.

Rezultate:

Angajații sunt mai motivați și mai implicați, deoarece simt că munca lor este apreciată și că primesc sprijin pentru a se dezvolta. Echipa funcționează mai bine împreună și obține rezultate mai bune.

Așa NU: Feedback tardiv sau ineficient**Exemplu:**

Un alt manager oferă feedback doar la evaluările anuale de performanță și, chiar și atunci, acesta este vag și lipsit de exemple concrete. Feedback-ul este adesea critic, fără a sugera soluții sau îmbunătățiri, și este perceput de angajați ca fiind mai degrabă o mustrare decât o oportunitate de creștere.

Rezultate:

Angajații devin frustrați și demotivați, deoarece nu știu ce trebuie să îmbunătățească și nu primesc îndrumare pentru a-și corecta greșelile. Acest lucru duce la o scădere a moralului și la o performanță slabă.

- Dezvoltați și aplicați competențele specifice necesare pentru un management al performanței eficient, asigurându-vă că cunoașteți și respectați cadrul legislativ și procedurile de evaluare relevante.
- Exersați ascultarea activă și oferiți feedback constructiv pentru a sprijini o evaluare obiectivă și echitabilă.
- Utilizați competențele de mentorat și coaching pentru a îndruma echipa, oferind feedback orientat spre dezvoltare și sprijinind stabilirea de obiective clare de progres profesional.
- Fiți pregătiți să negociați cu tact și empatie, în special în situațiile în care rezultatele evaluării sunt contestate, pentru a găsi soluții echitabile ce sprijină atât instituția, cât și angajatul.
- Monitorizați continuu progresul, oferiți sprijin în dezvoltarea abilităților necesare și aliniați planurile de formare cu nevoile și obiectivele strategice ale instituției pentru a asigura o performanță sustenabilă.

Anexa 1: Checklist pentru crearea și derularea unui proces de management al performanței de succes

- Definirea obiectivelor instituționale:
 - Identifică și clarifică obiectivele strategice ale instituției.
 - Asigură-te că obiectivele de performanță ale angajaților sunt aliniate cu cele instituționale.
- Stabilirea unui cadru pentru managementul performanței:
 - Creează o politică clară de management al performanței.
 - Definește rolurile și responsabilitățile managerilor și angajaților în proces.
- Stabilirea obiectivelor SMART pentru angajați:
 - Asigură-te că obiectivele sunt Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante și cu Termen limită.
 - Implică angajații în procesul de stabilire a obiectivelor.
- Comunicarea așteptărilor:
 - Explică clar ce se așteaptă de la angajați în termeni de performanță și comportamente.
 - Asigură-te că angajații înțeleg criteriile de evaluare și indicatorii de performanță.
- Monitorizarea continuă a performanței:
 - Stabilește mecanisme de monitorizare regulată a progresului.
 - Oferă feedback continuu, constructiv și specific.
- Evaluarea și ajustarea obiectivelor:
 - Revizuieste periodic obiectivele pentru a reflecta schimbările în prioritățile instituționale.
 - Ajustează obiectivele dacă este necesar pentru a rămâne relevante și realizabile.
- Pregătirea și oferirea de feedback constructiv:
 - Utilizează feedback-ul pentru a recunoaște realizările și a aborda domeniile care necesită îmbunătățiri.

- Asigură-te că feedback-ul este oferit într-un mod care încurajează dezvoltarea.
- Documentarea procesului de management al performanței:
 - Păstrează o evidență clară a obiectivelor stabilite, feedback-ului oferit și progresului realizat.
 - Asigură-te că toată documentația este completă și accesibilă pentru revizuri viitoare.
- Recunoașterea și recompensarea performanței:
 - Dezvoltă un sistem de recunoaștere și recompensare care să reflecte contribuțiile individuale și de echipă.
 - Asigură-te că recompensele sunt corelate cu realizările și sunt acordate în mod corect și transparent.
- Evaluarea și îmbunătățirea procesului de management al performanței:
 - Colectează feedback de la angajați și manageri despre eficiența procesului.
 - Ajustează procesul în funcție de lecțiile învățate pentru a îmbunătăți rezultatele în viitor.

Anexa 2: Checklist pentru derularea unui proces de evaluare a performanței de succes

- Planificarea evaluării:
 - Stabilește un calendar pentru evaluările de performanță.
 - Notifică angajații și managerii cu privire la datele și așteptările pentru evaluare.
- Colectarea datelor relevante:
 - Adună date despre performanța angajatului din surse diverse (feedback, rapoarte de activitate, realizări anterioare).
 - Asigură-te că informațiile colectate sunt complete și obiective.
- Revizuirea performanței:
 - Analizează progresul față de obiectivele stabilite anterior.
 - Identifică punctele forte și domeniile care necesită îmbunătățiri.
- Pregătirea pentru discuția de evaluare:
 - Pregătește un raport scris care să includă realizările, provocările și sugestiile de îmbunătățire.
 - Gândește-te la modalități constructive de a aborda problemele și la posibile soluții.
- Desfășurarea discuției de evaluare:
 - Asigură-te că discuția are loc într-un mediu confidențial și fără întreruperi.
 - Începe cu recunoașterea realizărilor angajatului, apoi discută domeniile care necesită îmbunătățiri.
 - Fii deschis la feedback și încurajează angajatul să își exprime opinia.
- Stabilirea obiectivelor pentru perioada următoare:
 - Discută și stabilește obiective noi, aliniate cu direcția organizației.
 - Asigură-te că obiectivele sunt realiste și măsurabile.
- Documentarea evaluării:
 - Înregistrează concluziile evaluării și obiectivele stabilite pentru perioada următoare.

- Oferă angajatului o copie a evaluării și păstrează o versiune în dosarul personal.
- Monitorizarea progresului post-evaluare:
 - Stabilește întâlniri de follow-up/ reevaluare pentru a discuta progresul și a ajusta obiectivele dacă este necesar.
 - Oferă sprijin și resurse pentru a ajuta angajatul să își atingă obiectivele.
- Încheierea procesului de evaluare:
 - Asigură-te că toate aspectele procesului de evaluare sunt completate și că feedback-ul a fost clar și constructiv.
 - Pregătește o evaluare sumară pentru management, dacă este necesar.
- Îmbunătățirea procesului de evaluare:
 - Colectează feedback de la angajați și manageri despre experiența lor în cadrul evaluării.
 - Ajustează procesul de evaluare pe baza feedback-ului pentru a-l face mai eficient și relevant.

Anexa 3: Plan individual de redresare a performanței și plan individual de dezvoltare

Plan individual de redresare a performanței

- Identificarea problemelor de performanță:
 - Specifică clar domeniile în care angajatul nu îndeplinește așteptările.
 - Explică modul în care aceste probleme afectează echipa sau organizația.
- Stabilirea obiectivelor de redresare:
 - Definirea obiectivelor pe termen scurt și lung care să abordeze problemele identificate.
 - Asigură-te că aceste obiective sunt SMART (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante, cu Termen limită).
- Definirea măsurilor de sprijin:
 - Oferă resurse, formare sau coaching pentru a ajuta angajatul să își îmbunătățească performanța.
 - Stabilește întâlniri periodice de monitorizare a progresului.
- Monitorizarea și evaluarea progresului:
 - Evaluarea continuă a progresului angajatului în îndeplinirea obiectivelor de redresare.
 - Oferă feedback regulat și ajustează planul dacă este necesar.
- Consecințele nerespectării planului:
 - Comunică clar consecințele potențiale dacă performanța nu se îmbunătățește, cum ar fi acțiuni disciplinare sau încheierea relației de muncă.
- Încheierea planului de redresare:
 - Finalizează planul atunci când angajatul și-a îmbunătățit performanța conform așteptărilor.
 - Documentează rezultatele și oferă recunoaștere pentru eforturile depuse.

Plan individual de dezvoltare profesională (PID)

- Evaluarea nevoilor de dezvoltare profesională:
 - Analizează performanța actuală a angajatului și identifică competențele care necesită dezvoltare.
 - Discută cu angajatul despre aspirațiile de carieră și obiectivele personale.
- Stabilirea obiectivelor de dezvoltare:
 - Definește obiective clare și realiste care să sprijine dezvoltarea competențelor și atingerea obiectivelor de carieră ale angajatului.
 - Asigură-te că obiectivele sunt SMART.
- Identificarea resurselor și oportunităților de dezvoltare:
 - Oferă acces la cursuri de formare, ateliere, mentorat sau coaching.
 - Încurajează participarea la proiecte care să dezvolte abilitățile necesare.
- Stabilirea unui calendar de implementare:
 - Planifică pașii necesari pentru a atinge obiectivele de dezvoltare și definește termene limită pentru fiecare etapă.
 - Asigură-te că există un echilibru între dezvoltare și sarcinile de muncă zilnice.
- Monitorizarea progresului:
 - Stabilește întâlniri regulate pentru a discuta progresul și a oferi feedback.
 - Ajustează planul în funcție de progres și de eventualele schimbări în obiectivele organizaționale sau personale.
- Evaluarea și recunoașterea realizărilor:
 - Evaluează realizările angajatului la finalul planului de dezvoltare.
 - Recunoaște și recompensează eforturile și realizările angajatului.

Anexa 4: Plan de Diseminare pentru Ghidul pentru consolidarea competențelor de management al performanței

Plan de diseminare a

„Ghidului pentru consolidarea competențelor de management al performanței” către publicul țintă

Prezentare generală:

În această secțiune este descris procesul de diseminare a „Ghidului pentru consolidarea competențelor de management al performanței” către părțile interesate (autorități și instituții publice, precum și pentru alți posibili utilizatori, persoane fizice și juridice), cu prezentarea mijloacelor și canalelor de comunicare.

Obiectivele planului de diseminare:

- creșterea gradului de informare cu privire la existența ghidului;
- asigurarea accesului facil la ghid pentru toate părțile interesate;
- promovarea ghidului ca instrument practic pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici în sprijinul desfășurării procesului de management al performanței în administrația publică;
- facilitarea tranziției către utilizarea cadrului de competențe specifice prin furnizarea de îndrumări cu privire la identificarea și dezvoltarea competențelor necesare pentru desfășurarea procesului de management al performanței cu succes, respectând legislația în vigoare.

Diseminarea ghidului contribuie la:

- formarea unui cadru uniform pentru implementarea cadrului de competențe specifice și a unei baze comune de *bune practici* în ceea ce privește desfășurarea procesului de management al performanței și formarea funcționarilor publici de conducere și înalților funcționari publici în acest sens;
- îmbunătățirea desfășurării procesului de management al performanței în administrația publică din punct de vedere practic;
- îmbunătățirea comunicării inter și intra-instituționale;
- îmbunătățirea comunicării cu alte părți interesate.

Mesajul atribuit în procesul de difuzare a ghidului vizează informarea publicului țintă asupra documentului transmis și conține informații privind contextul necesității realizării acestuia, anume:

- proiectul în cadrul căruia a fost realizat ghidul;
- instituția implementatoare;

- utilitatea ghidului pentru activitatea desfășurată de către funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici în ceea ce privește desfășurarea procesului de management al performanței în administrația publică.

Publicul țintă:

- înalți funcționari publici, adică:
 - secretar general și secretar general adjunct;
 - secretar general al instituției prefectului;
 - inspector guvernamental.
- funcționari publici de conducere cu atribuții în procesul de management al performanței, adică:
 - director general, precum și funcțiile publice specifice echivalente acestora;
 - director general adjunct;
 - director;
 - director adjunct;
 - director executiv;
 - director executiv adjunct;
 - șef serviciu;
 - secretar general al unității administrativ-teritoriale, respectiv secretar general al subdiviziunii administrativ-teritoriale sunt funcții publice de conducere specifice.
- societatea civilă: ONG-uri, sindicate, asociații profesionale.

Canale de diseminare:

- Diseminare digitală

1. Email

Ghidul va fi transmis de către Prestator pe adresele de e-mail ale persoanelor juridice din cadrul publicului țintă (instituții și autorități publice centrale, teritoriale, ONG-uri, sindicate și asociații).

Baza de date cu adresele de email va fi realizată de către Prestator și agreată de către ANFP, iar baza de date aferentă instituțiilor și autorităților publice (de exemplu, ministere, agenții guvernamentale, consilii județene, etc.) va fi pusă la dispoziție de către ANFP.

2. Website oficial al ANFP

ANFP va publica pe website-ul propriu instituțional un comunicat oficial prin care va anunța disponibilitatea ghidului, asigurându-se publicitatea, vizibilitatea și accesul oricărei persoane interesate la document.

Rezultate: după realizarea activităților de diseminare a ghidului, Prestatorul va pune la dispoziția ANFP dovada diseminării acestuia (print screen-uri ale e-mail-urilor transmise).

Elaborarea și implementarea planului de diseminare a ghidului se va realiza prin consultare între partenerii de proiect și cu aprobarea ANFP, prin intermediul echipei de management a proiectului.

Tabel 9: Planul de diseminare a ghidului

Activitatea de diseminare a ghidului	Durata de pregătire a activității	Perioada calendaristică de realizare activității
- Identificarea de către Prestator a ONG-urilor, asociațiilor și sindicatelor, precum și realizarea bazei de date ce conține e-mail-urile acestora; - Elaborarea mesajului transmis în procesul de difuzare a ghidului.	5 zile	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP
Realizarea unor ședințe de consultare între Prestator și ANFP privind: - stabilirea și aprobarea perioadelor calendaristice aferente activităților de diseminare a ghidului; - prezentarea, stabilirea și aprobarea bazei de date cu ONG-uri, asociații, sindicate; - prezentarea, evaluarea și aprobarea mesajului transmis în procesul de difuzare a ghidului; transmiterea de către ANFP în atenția Prestatorului a bazei de date ce conține adrese de e-mail ale instituțiilor și autorităților publice ce vor face parte din publicul țintă al activității de diseminare.	3 zile	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP
Transmiterea ghidului către publicul țintă și postarea pe website-ul instituțional al ANFP	10 zile	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP
Predarea de către Prestator către ANFP a dovezii diseminării ghidului (print screen-uri ale e-mail-urilor transmise).	1 zi	Se va stabili în urma consultărilor dintre Prestator și ANFP

Sursă: realizat de autorii prezentului ghid.

BIBLIOGRAFIE

Legislație

Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

Ordonanța Guvernului nr. 119/ 1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Ordinul Președintelui ANFP nr. 233/2022 pentru aprobarea conținutului și instrucțiunilor de elaborare a planului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, precum și a modalității de comunicare a datelor solicitate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici.

Ordinul Președintelui ANFP nr. 234/2022 pentru stabilirea domeniilor prioritare de formare și perfecționare profesională și a tematicii specifice programelor de formare și perfecționare profesională a funcționarilor publici.

Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Referințe

Agenția Națională a Funcționarilor Publici, „Livrabil 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței. Sub-livrabil intermediar 1.4.1: Analiza deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței”, *Activitate 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței, Lot 1 - Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR*, decembrie 2024.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, „Livrabil 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței. Sub-livrabil intermediar 1.4.2: Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale”, *Activitate 1.4. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței*, Lot 1 - Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR, decembrie 2024.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, „Livrabilul 2 - Metodologie privind activitatea de acordare a asistenței de specialitate compartimentelor de resurse umane”, Lot 2: *Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală*, mai 2024, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-in-implementare/proiecte-pnrr/proiecte-pnrr-lista/organizarea-cadrelor-de-competenta-din-administratia-publica-centrala/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, „Studiul privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică”, *Activitatea 1.1 Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică*, Lot 1 - Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR, februarie 2024, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, „Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe”, *Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică*, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Osoian, Codruța & co., „Suport de curs: Managementul resurselor umane”, *Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor*, anul academic 2020/2021.

Parlagi, Anton, „Dicționar de administrație publică”, *Editura C.H. Beck, Ediția 3*, 2011.

Titlul proiectului: Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) - Componenta 14 Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, jalon nr. 418 „Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane”

Editorul materialului: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Data publicării: februarie 2025

Date de contact: Agenția Națională a Funcționarilor Publici, București, Bd. Mircea Vodă nr. 44, bl. M17, Tronson III, sector 3

Material distribuit gratuit

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

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr/> Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial/>