



ALEXANDRU IOAN CUZA  
UNIVERSITY of IAȘI



FACULTY OF ECONOMICS  
AND BUSINESS ADMINISTRATION



Co-funded by  
the European Union



*Jean Monnet Chair. EU Public Administration Integration and Resilience Studies, acronim EU-PAIR,  
proiect nr. ERASMUSJMO-2021-HAI-TCH-RSCH-101047526*

# MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ din UE

Prof. dr. habil. Ana-Maria Bercu

Prof. dr. habil Mihaela Tofan

Conf. dr. Irina Bilan

<https://eu-pair.uaic.ro>

email: [eupair@uaic.ro](mailto:eupair@uaic.ro)



ALEXANDRU IOAN CUZA  
UNIVERSITY of IAȘI



FACULTY OF ECONOMICS  
AND BUSINESS ADMINISTRATION



Co-funded by  
the European Union



*Jean Monnet Chair. EU Public Administration Integration and Resilience Studies, acronym EU-PAIR, project nr.*

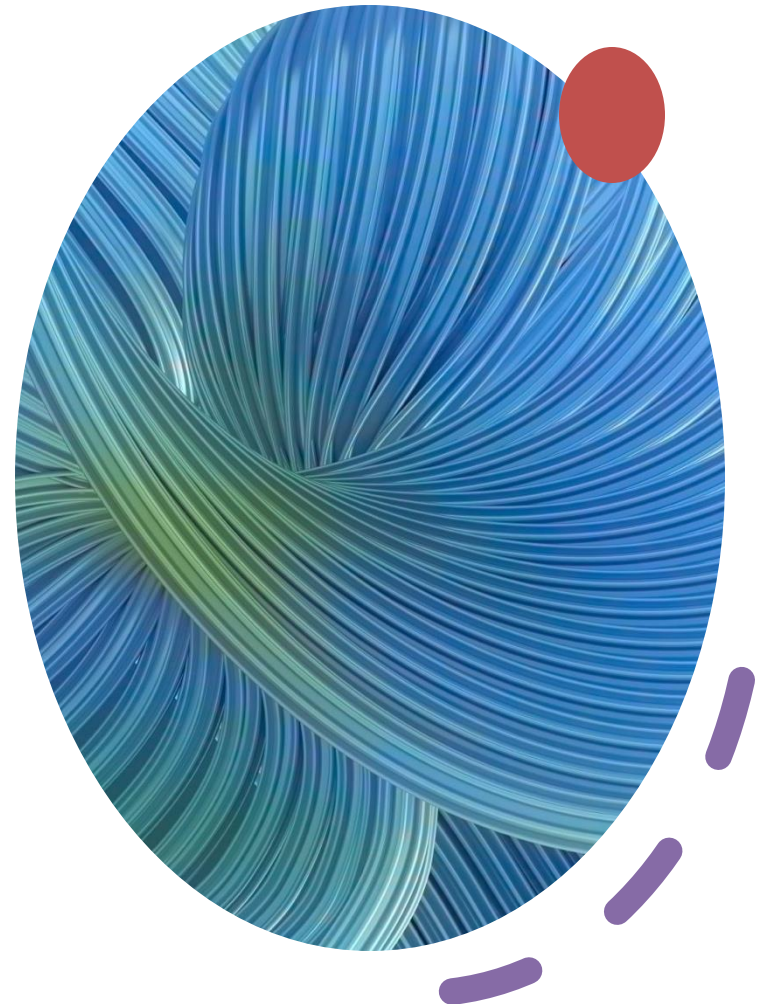
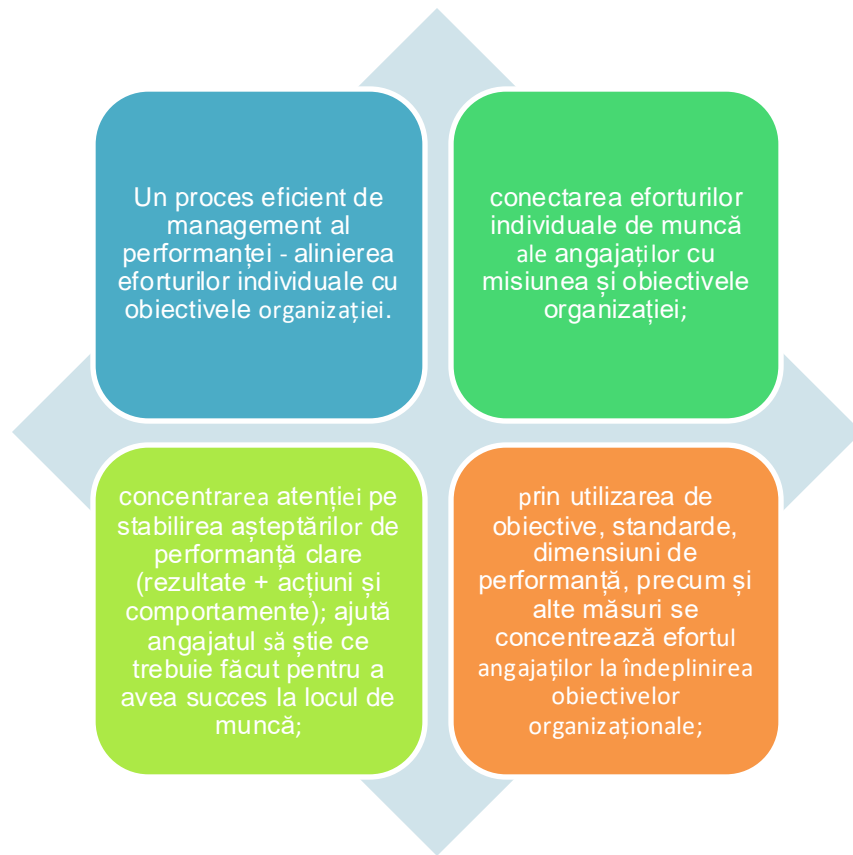
*ERASMUSJMO-2021-HAI-TCH-RSCH-101047526*

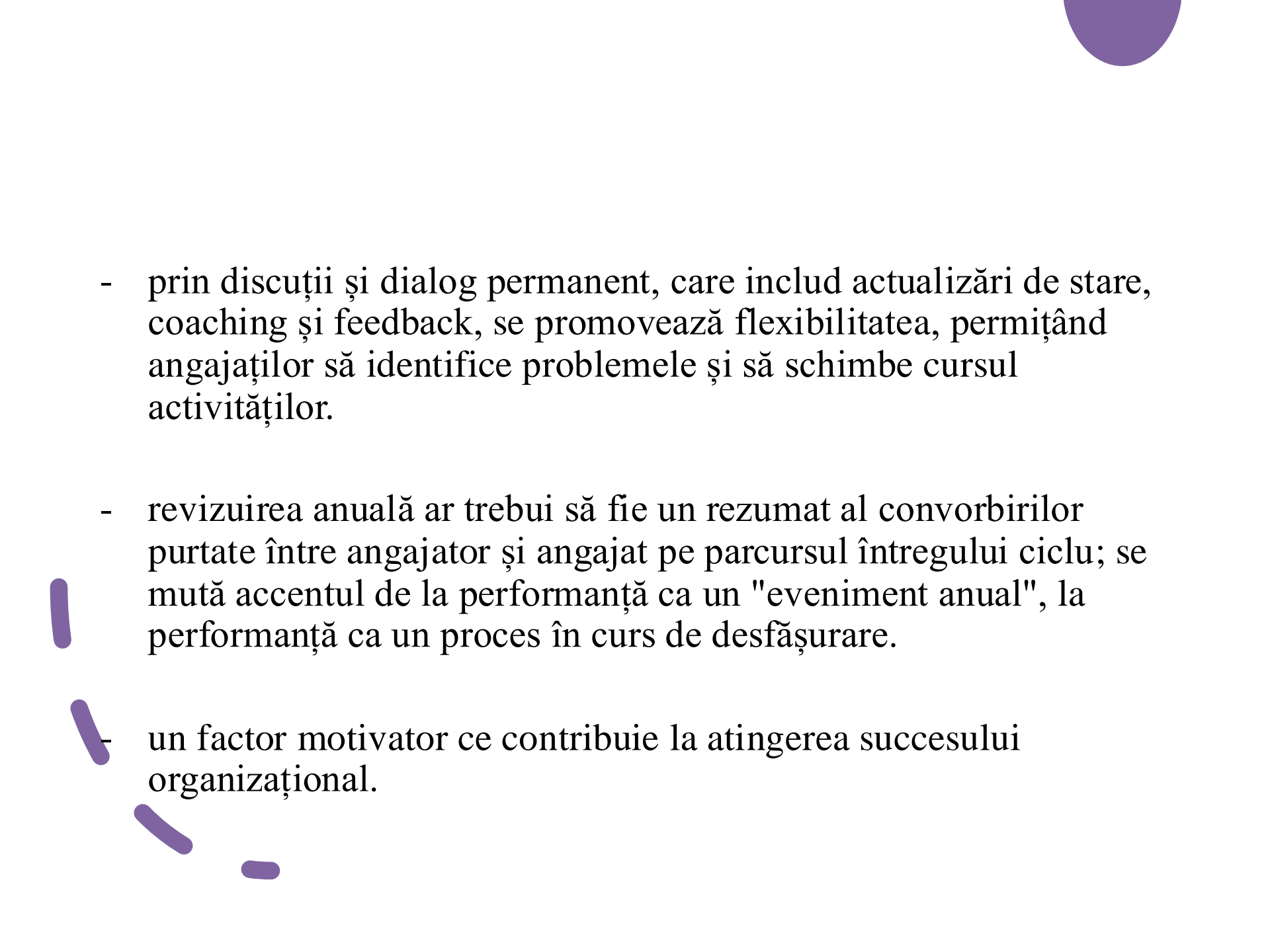
Disclaimer: "The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

# PERFORMANCE MANAGEMENT



# Performanță și managementul performanței în administrația publică – delimitări și interferențe



- 
- prin discuții și dialog permanent, care includ actualizări de stare, coaching și feedback, se promovează flexibilitatea, permițând angajaților să identifice problemele și să schimbe cursul activităților.
  - revizuirea anuală ar trebui să fie un rezumat al convorbirilor purtate între angajator și angajat pe parcursul întregului ciclu; se mută accentul de la performanță ca un "eveniment anual", la performanță ca un proces în curs de desfășurare.
  - un factor motivator ce contribuie la atingerea succesului organizațional.

Identify Key Result Areas (KRA), Key Performance Indicators, Performance Targets, and Competencies

## Performance Goal Setting



Provide learning and development interventions not limited to training, to enhance performance

## Developing Capacity to Perform



Establish rewards and recognition initiatives to promote positive behaviors and results

## Rewarding High Performance

## Monitoring Performance

Establish monitoring system that provides regular and timely feedback



## Evaluating Performance

Objectively evaluate performance using scorecards and critical incidents



# Analiza literaturii de specialitate

- **DeNisi** (2000) holds that performance management refers to the range of activities engaged in by an organisation to enhance the performance of a target person or group, with the ultimate purpose of improving organisational effectiveness.
- **Baron and Armstrong (1998)** emphasise the strategic and integrated nature of performance management, which in their view focuses on “increasing the effectiveness of organizations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors”

# Procesul de evaluare a performanțelor

**Robert Bosquet** – ansamblul de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor, într-un sistem de ierarhie managerială, privind comportamentul profesional al personalului firmei.

**P. Lemaître** – operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori în scopul discutării cu aceștia a progreselor realizate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor.



# Concepte și definiții

Managementul performanței este un proces continuu de comunicare între un manager și un angajat care are loc pe tot parcursul anului, în sprijinul realizării obiectivelor strategice (SMART) ale organizației.

Procesul de comunicare include așteptările clarificarea, identificare obiectivelor, stabilirea obiectivelor, furnizarea de feedback și revizuirea rezultatelor.

# Procesul de management al performanței

- un proces continuu, care are loc pe tot parcursul anului.
- un ciclu, cu discuții diferite de la an la an, pe baza obiectivelor de schimbare.

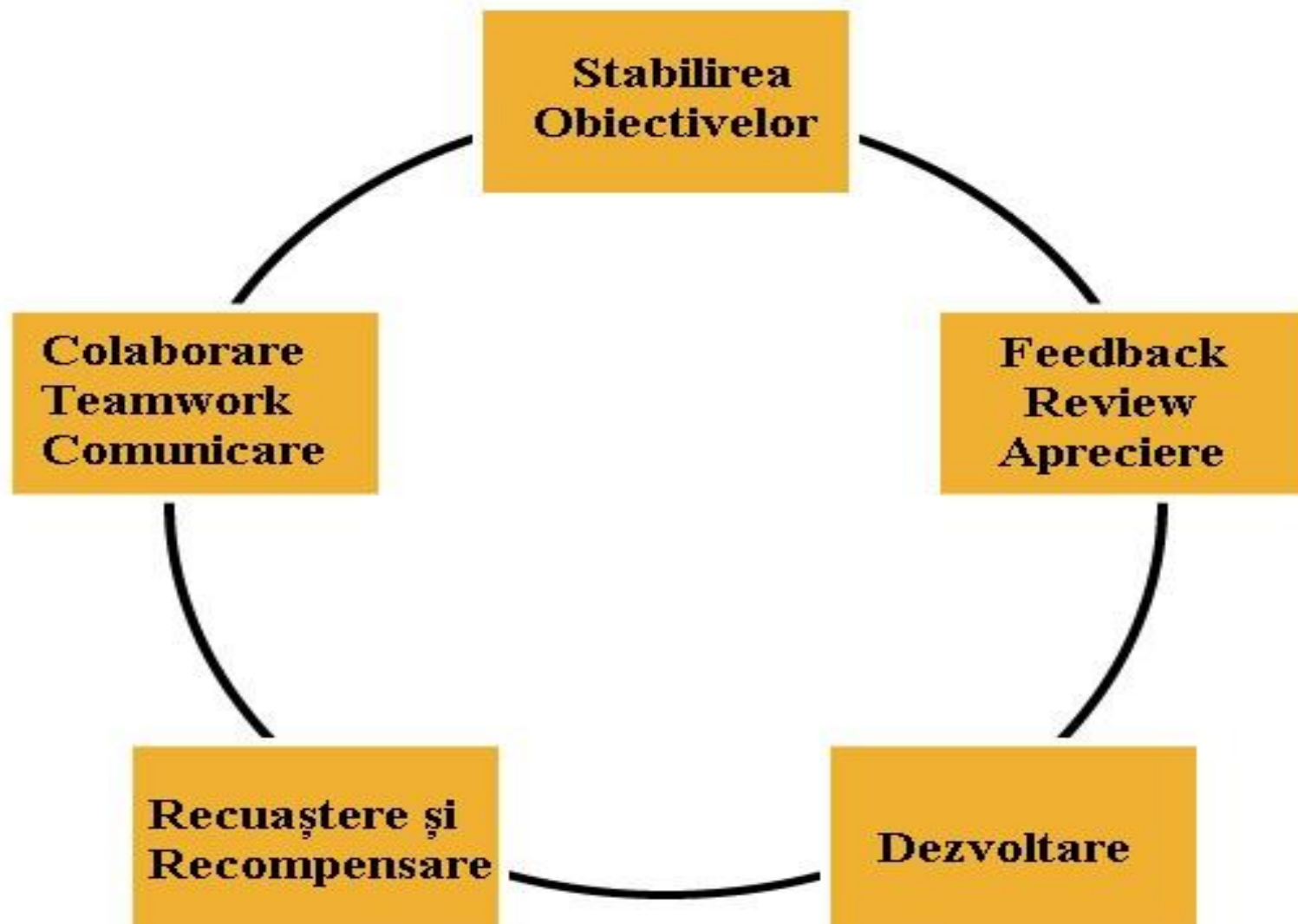
Ciclul include:

- a. Planificare;
  - b. Control (check-in);
  - c. Revizuire.
- un plan de performanță care directioneaza eforturile angajatului pentru obținerea de rezultate concrete în scopul obținerii excelenței organizaționale și succesul angajaților.



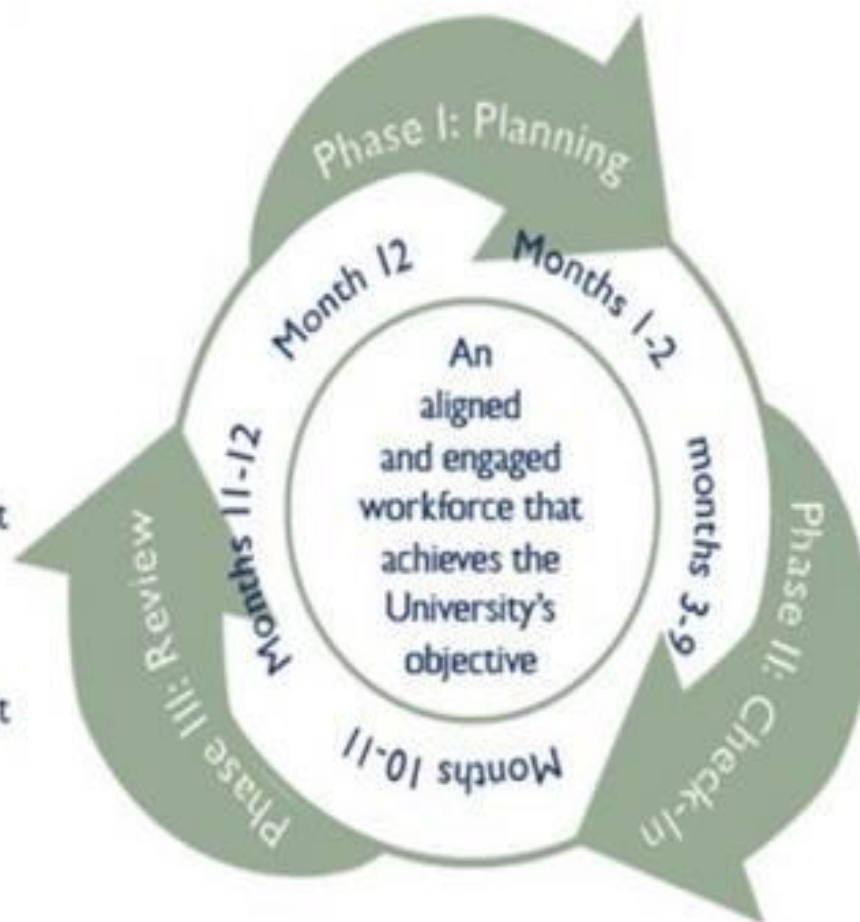
- Scopurile și obiectivele sunt discutate pe tot parcursul anului, în timpul întâlnirilor de check-in. Aceasta oferă un cadru pentru a asigura angajaților obținerea de rezultate prin coaching și feedback-ul reciproc.
- La sfârșitul perioadei se analizează performanța angajatului în raport cu obiectivele preconizate, precum și mijloacele folosite și comportamente demonstrate în atingerea acestor obiective. Se vor stabili noi obiective pentru următoarea perioadă de performanță.





Manager and employee meet to:

1. Discuss past years performance
2. Discuss
3. Set groundwork for next year's cycle
  - Identify potential
  - Objectives
  - Suggest development opportunities



Manager and employee separately prepare for review discussion

Manager and employee meet to:

1. Review expected outcomes
2. Set performance objectives
3. Set development goals
4. Establish resources

Manager and employee meet to:

1. Discuss results to date
2. Review, refine and adjust objectives
3. Remove barriers to goal achievement

# Faza I – Planificarea performanței

- Așteptări de performanță = rezultate + acțiuni și comportamente
- Rezultatele sunt adesea măsurate prin utilizarea de obiective și standarde
- Acțiuni și comportamente pot fi măsurate prin utilizarea criteriilor de performanță.

*Scrise, au rolul de a:*

- Servi ca o bază obiectivă pentru a comunica despre performanță
- Activați salariatului pentru a face diferența între rezultate acceptabile și inacceptabile
- Crește satisfacția la locul de muncă pentru că angajații știu când sarcinile sunt efectuate bine
- Informați noii angajați de așteptările dumneavoastră cu privire la performanța de la locul de muncă
- Încurajați o relație deschisă și de încredere cu angajații.



Așteptări de performanță = rezultate + acțiuni și comportamente

- descrie funcțiile esențiale, sarcinile și responsabilitățile de la locul de muncă;
- Se prezintă domeniile generale de cunoștințe și abilități necesare pentru ca salariatul să obțină succes în muncă

Ce bunuri și servicii ar trebui să producă locul de muncă?

Ce impact ar trebui să aibă locul de muncă în organizație?

Cum vă așteptați ca angajatul să interacționeze cu clienții/cetățenii, colegii și autoritățile de supraveghere/control?

Care sunt valorile organizaționale pe care angajatul trebuie să le demonstreze?

Care sunt procesele, metodele, mijloacele pe care angajatul este de așteptat să le folosească?



# Categorii de expectanță

Rezultatele (bunurile și serviciile produse de către un angajat masurate prin obiective sau standarde) ;

Acțiuni și comportamente (metodele și mijloacele folosite pentru a face un produs și comportamentele și valorile demonstrate în timpul procesului. Acțiunile și comportamentele pot fi măsurate prin dimensiuni/criterii de performanță.)

# Definirea rezultatelor

- Obiective și standarde de performanță sunt două dintre cele mai frecvente metode de a defini rezultatele scontate.
- Obiectivele și standardele trebuie să fie SMART

# Obiective SMART

- Specifice - Obiective și standarde ar trebui să lase angajații să știe exact ce acțiuni și rezultatele trebuie să obțină.
- Măsurabil - Ori de câte ori este posibil, obiectivele și standardele trebuie să se bazeze pe măsuri cantitative, cum ar fi numărul de procente, rapoarte etc.
- Accesibil/Realizabil - Standardul sau obiectivul trebuie să fie realizabil, dar și provocator, cu ajutorul resurselor disponibile.
- Relevante - scopurile, obiectivele și standardele individuale ar trebui să fie în acord cu cele organizaționale în sprijinul misiunii sale.
- În timp util - Rezultatele ar trebui să fie livrate într-o perioadă de timp care corespunde departamentului și nevoilor organizației.

# Obiective de performanță

O stare viitoare de realizare, care ajută organizația în a reuși și a crea valoare.

Exprimă acordul unui angajat cu privire la rezultatele ce trebuie obținute în muncă;

Constituie o concentrare a eforturilor angajaților în obținerea rezultatelor cu resurse date;

Obiectivele de performanță nu se impun; se negociază, se discută; este necesar compromisul și acordul comun.

# De ce stabilim obiective de performanță?

Pentru a planifica rezultate, nu doar activități de planificare;

Încurajează angajatul să caute în permanență modalități de a îmbunătăți eficiența globală a departamentului și a eficienței la locul de muncă;

Printr-un proces de colaborare între angajat și angajator/șef direct și departament se obține angajament.

# Formulara obiectivelor de performanță

- Formula:

Pentru a [Acțiune verb] [Rezultatul cheie] de [data] la [Costul (dacă este cazul)]

Exemple:

- Actualizarea programului de aplicație on-line pentru studenți până la 1 octombrie, 200x
- Reducerea cheltuielilor telefonice cu 15% în prima jumătate a anului fiscal.
- Identificarea a trei noi surse de finanțare până la sfârșitul anului FY 200x, și asigurarea că toate cererile de finanțare sunt scrise, revizuite, și depuse la Agenție în termenele prevăzute.

# Exercițiu individual

- Formulați obiective (min. 3) de performanță pentru funcționarii unui departament de impozite și taxe locale.
- Timp de lucru: 5 min.

# Întrebări ce pot genera idei pentru stabilirea obiectivelor de performanță

Ce poate face acest angajat pentru a îmbunătăți eficiența generală a organizației?

A sugerat angajatul un program sau o schimbare de proces care ne ajută să atingem obiectivele și pot fi finalizate în cursul perioadei de evaluare?

Ce trebuie făcut pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor noastre? Ce îmbunătățiri putem face pentru operațiunile noastre? Ce trebuie introdus sau eliminat?

Ce suntem gata să facem acum și nu am putut face anul trecut (din cauza resurselor, modificărilor din sistem, schimbării priorităților, abilități actualizate etc)?

Ce competențe, procese, produse trebuie să fie actualizate pentru a satisface cererile clienților/cetățeniilor/comunității?



# Considerații asupra dezvoltării obiectivelor de performanță

Managerul și angajatul ar trebui să elaboreze obiective împreună ori de câte ori este posibil.

Stabiliți obiective pe termen scurt, cu o viziune pe termen lung;

Obiectivele sunt în general stabilite pentru perioada de un an sau mai puțin;

Identificarea problemelor critice și posibilelor obstacole;

Nu subestima nevoile de resurse;

Construiți cu flexibilitate. Actualizări regulate și întâlniri de check-in face mult mai ușoară identificarea problemelor sau schimbări în prioritățile.

# Faza II – Check in (Evaluarea)

- Oferă observații și feedback;
- Managerul are responsabilitatea de a recunoaște și de a consolida performanța unui angajat, să identifice și să încurajeze îmbunătățirea acolo unde este nevoie.
- Managerul oferă feedback informal aproape în fiecare zi. Prin observarea și furnizarea de feedback detaliat, joacă un rol critic în succesul și motivația continuă a angajatului în a îndeplini așteptările de performanță.

# Principii directoare

Observarea directă și feedback-ul pot:

- Consolida comunicarea între manager și angajat
- Ajută angajatul în a atinge obiectivele de performanță și să respecte standardele
- Crește motivația și angajamentul angajaților
- Menținerea și creșterea stimei de sine a angajatului
- Acordarea de sprijin

# Stabilirea standardelor de performanță

**Cantitate:** specifică cât de mult trebuie finalizat în termenul dat (de exemplu, 30 de dosare pe zi).

**Calitate:** descrie cât de bine trebuie să fie realizată lucrarea. Specifică acuratețea, precizia, aspectul sau eficacitatea. (de exemplu, 95% din documentele depuse sunt acceptate fără revizuire).

**Oportunitatea:** răspunde la întrebări: De când, cât de repede, sau în ce perioadă, de exemplu, toate comenzile de lucru au fost finalizate în termen de cinci zile lucrătoare de la data primirii.

**Utilizarea eficientă a resurselor:** atunci când performanța poate fi revizuită în ceea ce privește utilizarea de resurse: bani salvați, reducerea deșeurilor etc; (de exemplu, proiectul realizării manualului tehnic va fi completat cu numai resurse interne).

# Crearea standardelor în domenii majore de responsabilitate

- De regulă prin lege și acte normative;
- Implică descrierea clară a responsabilităților în fișa postului;
- Sarcinile trebuie să fie clare;
- Standardele de performanță trebuie scrise pentru sarcinile majore.

# Scale de evaluare a performanțelor

Următoarea scală de evaluare a performanțelor este grila de evaluare standard pentru actualul ciclu.

- **Nivelul 5 (E): Excepțional:**
  - Nivelul performanței depășit cu mult datorită muncii de înaltă calitate prestate în toate domeniile esențiale de responsabilitate: 1). a inclus realizarea unui obiectiv major sau a unui proiect, sau 2) a avut o contribuție excepțională sau unică în susținerea unității sau depozamentului.
- **Nivelul 4 (EE): Depășește așteptările**
  - performanța a depășit în mod constant așteptările în toate domeniile esențiale de responsabilitate, precum și calitatea de ansamblu a muncii a fost excelentă. Obiective anuale au fost îndeplinite.
- **Nivelul 3 (ME): în conformitate cu așteptările**
  - performanța a întâlnit în mod constant așteptările în toate domeniile esențiale de responsabilitate, iar calitatea generală a fost bună. Obiectivele anuale cele mai importante au fost îndeplinite.

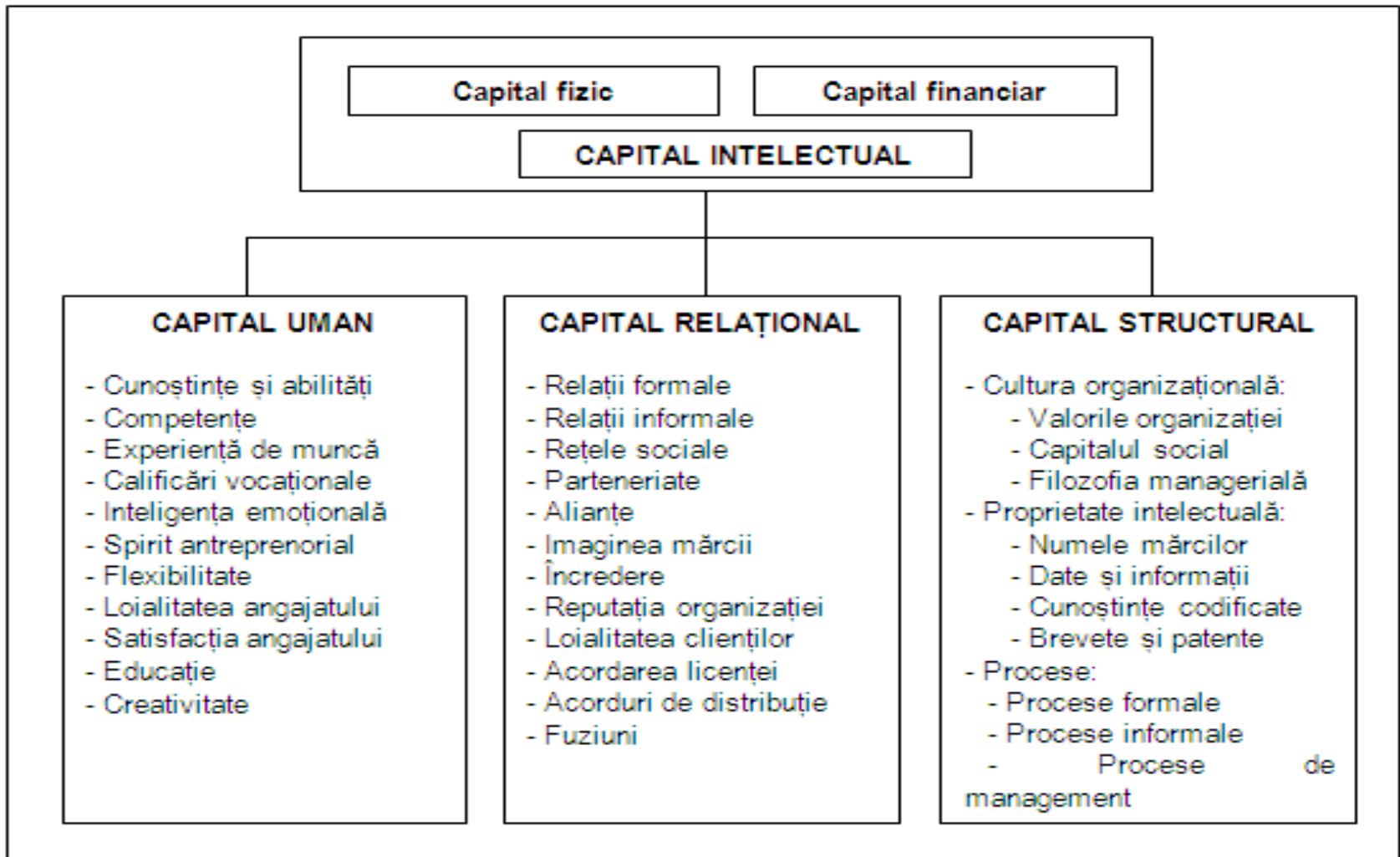
- **Nivelul 2 (I): Îmbunătățiri necesare**

- performanța nu a îndeplinit în mod constant așteptările – performanța nu a reușit să satisfacă așteptările în una sau mai multe zone esențiale de responsabilitate, și / sau unul sau mai multe dintre obiectivele cele mai importante nu au fost îndeplinite. Un plan de dezvoltare profesională pentru a îmbunătăți performanța trebuie să fie discutat, inclusiv termenele, precum și monitorizat pentru a măsura progresul.

- **Nivelul 1 (U): Nesatisfăcător**

- performanța a fost în mod constant sub așteptări în zonele cele mai importante de responsabilitate și/sau nu a fost înregistrat un progres rezonabil ale obiectivelor critice. Este nevoie de o îmbunătățire semnificativă în una sau mai multe zone importante. Se impune un plan pentru a corecta performanța, inclusiv stabilirea termenelor, și este necesar să fie monitorizat pentru a măsura progresul.

# Rolul capitalului intelectual in obtinerea performantei





# Faza III - Revizuirea

- este faza finală a ciclului de management al performanței.
- oferă o oportunitate excelentă de a comunica cu angajatul cu privire la performanțele din trecut, de a evalua satisfacția profesională a angajatului, și de a face planuri pentru performanțele viitoare ale angajatului.
- rezumă contribuțiile angajatului pe întreaga perioadă de analiză.
- se poate produce ori de câte ori este necesar să se recunoască salariatului realizările și constituie bază pentru a planifica împreună o performanță îmbunătățită.

# Principii directoare

- Simțiți-vă pozitiv cu privire la locul de muncă
- Simțiți-vă apreciat pentru contribuțiile specifice
- Feedback specific, constructiv
- Fiți informat cu privire la obiectivele actuale și viitoare de performanță
- Păstrați motivația de a face bine și de a vă dezvolta
- Stați implicat ca participant în procesul de obținere a performanței
- **Un obiectiv-cheie** pentru manager și pentru angajat este de a recunoaște gradul în care acesta a obținut succes sau cât de bine angajatul a răspuns așteptărilor prin obiective, standarde, dimensiuni de performanță sau alte măsuri.

# Pregătirea revizuirii

Pregătiți **documentul de revizuire**, oferind cât mai multe informații

- descrierea locului de muncă
- dezvoltarea profesională pe parcursul perioadei de revizuire
- standardele și obiectivele de performanță
- evaluarea precedentă
- scrisori de recomandare și / sau critică
- date furnizate de clienții-cheie și colegii de muncă
- eșantioane de muncă
- înregistrările cu măsuri disciplinare

# Indicatori cheie de performanță

---

pentru administrația publică

# Indicatori cheie de performanță Key Performance Indicators - KPIs

- KPI - este o măsură cuantificabilă pe care sectorul public o folosește pentru a-și evalua performanța.
- KPI-urile demonstrează performanța generală a organizației și responsabilitatea acesteia față de părțile interesate.

În termeni mai profani, KPI-urile din sectorul public servesc două scopuri importante:

- raportează informații importante cetățenilor.
- furnizează informații care descriu direct activitățile administrației.

Guvernele și administrațiile publice sunt aproape singurele responsabile pentru bunăstarea socială și creșterea unei comunități.

Alegătorii nu își pot trage guvernul responsabil fără a avea acces la rapoarte periodice cu privire la valorile cheie ale performanței.


Fără să înțeleagă și să evalueze KPI-urile, guvernele nu își pot îndeplini angajamentul față de cheltuieli responsabile și transparente, iar publicul nu poate verifica dacă serviciile necesare sunt prestate în mod adecvat.

# Pași pentru identificarea KPIs

Identificați valorile: urmăriți un set echilibrat de KPI. KPI-urile dvs. ar trebui să fie o combinație de:

- **Valori de avansare și întârziere:** asigurați-vă că aveți atât măsuri predictive (întârziate), cât și corective (întârziate) pentru a estima și, respectiv, a raporta performanța.
- **Măsuri eficiente și eficace:** asigurați-vă că unele dintre măsurile dvs. evidențiază utilizarea resurselor disponibile (eficiente) și unele demonstrează modul în care resursele alese au realizat rezultatele dorite (eficace).
- **Valori transversale:** Asigurați-vă că aveți KPI-uri pentru fiecare departament din cadrul organizației.

**Rețineți** că măsurile cheie de performanță pentru organizațiile guvernamentale ar trebui să fie INTELIGENTE: specifice, măsurabile, realizabile, realiste și oportune.



## Tipuri de KPIs pentru administrația publică

### Indicatori financiari:

#### Raportul dintre venituri și cheltuieli

**bugetare:** Acest KPI guvernamental este raportul dintre costul de operare al sectorului public și veniturile sale.

Pentru a înțelege mai bine această măsurătoare, să o descompunem:

**Venituri:** veniturile din sectorul public sunt cel mai frecvent generate de impozite sau de subvenții acordate acestuia de la alte ramuri ale guvernului.

**Costul de funcționare al administrației:** La fel ca organizațiile cu scop profit sau non-profit, costul de funcționare al sectorului public este suma cheltuită pentru administrație, personal și logistică.

# Tipuri de KPIs pentru administrația publică

## **KPIs operaționali pentru sectorul public:**

- **calitatea practicilor de reglementare:** scopul acestei măsuri este de a spori transparența și comunicarea între entitățile publice și cetățeni. Acest KPI ar putea fi descris ca un program de asigurare a calității serviciilor furnizate de guvern.
- **rapoartele de audit:** numărul de probleme raportate în audituri. Toate entitățile publice trebuie să fie supuse unor evaluări independente cu privire la funcționarea lor. Scopul acestor audituri este nu numai de a examina cu atenție administrația cu privire la deficiențele sale, ci de a atrage atenția asupra oportunităților de îmbunătățire.





# Tipuri de KPIs pentru administrația publică

## **Indicatori privind serviciile furnizate:**

Obiectivul principal al entităților publice este de a-și servi cetățenii și de a le asigura prosperitatea. Aceste servicii cuprind multe aspecte ale vieții de zi cu zi, cum ar fi transportul, mediul și locuințele.

### **a). Indicatori KPI pentru locuințe:**

**Indicele oportunităților de locuințe:** acest KPI este o măsură a accesibilității locuințelor. Indicele oportunităților de locuințe este adesea exprimat ca procent. Se calculează împărțind numărul de locuințe care au fost accesibile familiilor care câștigă venit mediu la numărul total de locuințe.

**Numărul de persoane fără adăpost cronic:** acest KPI este o măsură a succesului în implementarea programelor menite să reducă lipsa adăpostului. Un număr scăzut de persoane fără adăpost cronic demonstrează că regiunea se bucură de un stil de viață mai sănătos.

## Tipuri de KPIs pentru administrația publică

### Indicatori privind serviciile furnizate:

#### b). Indicatori KPI de mediu:

**Călătoriile pasagerilor în autobuze pe cantitate de combustibil:** acest KPI este o măsură a valorii serviciului municipal de transport. Acesta oferă informații despre calitatea serviciilor de transport. Analiza acestei valori permite administrației să aloce resurse acolo unde este cel mai necesar.

**Rata de deviere a depozitului de deșuri:** acest KPI este o măsură a reciclării eficiente a deșeurilor. Deturnarea depozitelor de deșuri este practica de redirectionare a deșeurilor municipale de la depozitele de deșuri către instalații de reciclare sau biocombustibili. Rata de deviere a depozitului de deșuri se calculează împărțind porțiunea de deșuri care a fost redirectionată cu succes la cantitatea totală de deșuri colectate. O creștere a acestei valori demonstrează succesul guvernului în conservarea mediului și crearea unui sistem de management al deșeurilor mai durabil.

# Tipuri de KPIs pentru administrația publică

## Indicatori privind serviciile furnizate:

c). **KPI-urile infrastructurii:** Unul dintre serviciile majore pe care entitățile guvernamentale le oferă este modernizarea și întreținerea infrastructurii. Fără drumuri și poduri adecvate, siguranța cetățenilor este în permanență în pericol.

**Km de străzi asfaltate:** acest KPI este o măsură a capacității administrației de a moderniza infrastructura actuală pentru a satisface nevoile unei populații în creștere.

**Procentul de poduri cu o evaluare conformă:** acest KPI este o măsură a capacității administrației de a menține infrastructura actuală. Această măsurătoare este calculată prin împărțirea numărului de poduri care îndeplinesc standardele la numărul total de poduri. Un procent mare de poduri cu o evaluare conformă duce la mai puține incidente rutiere și crește calitatea vieții rezidenților.

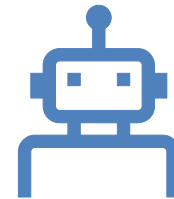
**Finalizarea în timp util a proiectelor de capital și în conformitate cu bugetul:** acest KPI este o măsură a capacității guvernului de a planifica și executa cu succes proiecte. Ar trebui urmărită individual și pentru toate evoluțiile din sectorul public. Finalizarea proiectelor la timp și în limitele bugetului este direct legată de costul de operare. Prin urmare, pentru a garanta un raport bugetar general dezirabil, este esențial să analizați calendarul fiecărui proiect și respectarea bugetului.

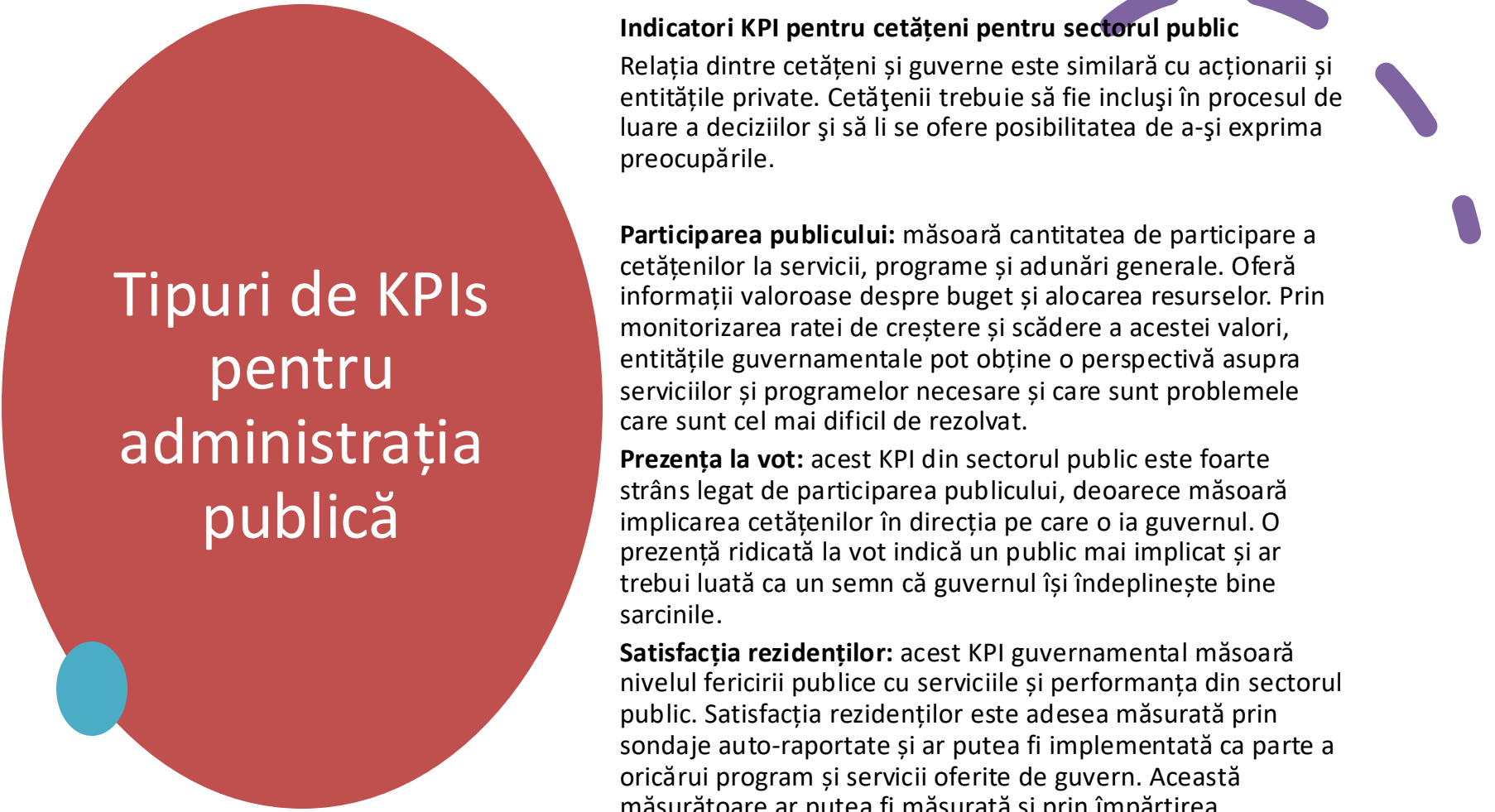


# Tipuri de KPIs pentru administrația publică

**KPI-urile e-government:** în ultimii câțiva ani, a devenit din ce în ce mai important ca guvernele să ofere cetățenilor servicii online de încredere. Platformele online oferă o modalitate ușoară de a comunica informații importante și de a finaliza tranzacțiile. Următoarele sunt principalele valori ale infrastructurii e-guvernare care trebuie monitorizate îndeaproape și îmbunătățite continuu:

- **Capacitate:** Acest KPI măsoară lățimea de bandă necesară pentru furnizarea de servicii online neîntrerupte.
- **Accesibilitate:** Acest KPI măsoară capacitatea guvernului de a-și transfera serviciile importante online.
- **Interconectivitate și interoperabilitate:** acest KPI măsoară ușurința conexiunii dintre mai multe ramuri ale guvernului.
- **Securitate:** acest KPI măsoară calitatea protecției pe care guvernul o are pentru a securiza datele. Având în vedere sensibilitatea informațiilor pe care cetățenii le introduc în bazele de date guvernamentale, este de maximă importanță ca acestea să nu cadă în mâini greșite.





## Tipuri de KPIs pentru administrația publică

### **Indicatori KPI pentru cetățeni pentru sectorul public**

Relația dintre cetățeni și guverne este similară cu acționarii și entitățile private. Cetățenii trebuie să fie incluși în procesul de luare a deciziilor și să li se ofere posibilitatea de a-și exprima preocupările.

**Participarea publicului:** măsoară cantitatea de participare a cetățenilor la servicii, programe și adunări generale. Oferă informații valoroase despre buget și alocarea resurselor. Prin monitorizarea ratei de creștere și scădere a acestei valori, entitățile guvernamentale pot obține o perspectivă asupra serviciilor și programelor necesare și care sunt problemele care sunt cel mai dificil de rezolvat.

**Prezența la vot:** acest KPI din sectorul public este foarte strâns legat de participarea publicului, deoarece măsoară implicarea cetățenilor în direcția pe care o ia guvernul. O prezență ridicată la vot indică un public mai implicat și ar trebui luată ca un semn că guvernul își îndeplinește bine sarcinile.

**Satisfacția rezidenților:** acest KPI guvernamental măsoară nivelul fericirii publice cu serviciile și performanța din sectorul public. Satisfacția rezidenților este adesea măsurată prin sondaje auto-raportate și ar putea fi implementată ca parte a oricărui program și servicii oferite de guvern. Această măsurătoare ar putea fi măsurată și prin împărțirea numărului de reclamații rezolvate cu succes la numărul total de reclamații primite.

# Tipuri de KPIs pentru administrația publică

## KPI pentru resurse umane

Nu ar trebui să fie surprinzător că, la fel ca sectorul privat, succesul sectorului public depinde de calitatea forței de muncă. Fără un sistem robust de management al resurselor umane, sectorul public nu va putea să desfășoare programe de succes sau să-și îndeplinească sarcinile.

- **Diversitatea forței de muncă:** acest KPI din sectorul public oferă o privire transparentă asupra demografiei forței de muncă a administrației și a practicilor sale de angajare. Entitățile publice trebuie să se străduiască să promoveze un mediu acceptabil și să asigure reprezentarea tuturor membrilor publicului în angajarea lor. Practicile de diversitate ar trebui să fie intersecționale și să ia în considerare factori precum: vârstă, identitate de gen, rasă, religie, orientare sexuală, abilități fizice și mentale, neurodiversitate, socioeconomic, educație și multe altele. O diversitate ridicată într-un guvern este un indicator principal pentru implicarea ridicată a publicului, satisfacția rezidenților și succesul furnizării de servicii.
- **Rata de păstrare a angajaților:** acest KPI guvernamental este o măsură a capacității guvernului de a-și păstra angajații. La fel ca orice organizație cu scop profit sau non-profit, o rată mare de retenție indică un loc de muncă sănătos și prosper, în timp ce o rată scăzută de retenție indică necesitatea unei revizui a managementului. Această măsurătoare este calculată prin împărțirea numărului de angajați care au părăsit forța de muncă la numărul total de angajați.

# Exemple de KPIs

- <https://www.spiderstrategies.com/kpi/industry/government-public-administration/>





# Fișa și analiza postului

Instrument în  
managementul de  
performanță



# FIȘA ȘI ANALIZA POSTULUI

Postul - activitatea de proiectare a obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților salariaților pe care și le vor asuma

Definirea unui post cuprinde analiza, descrierea și evaluarea acestuia

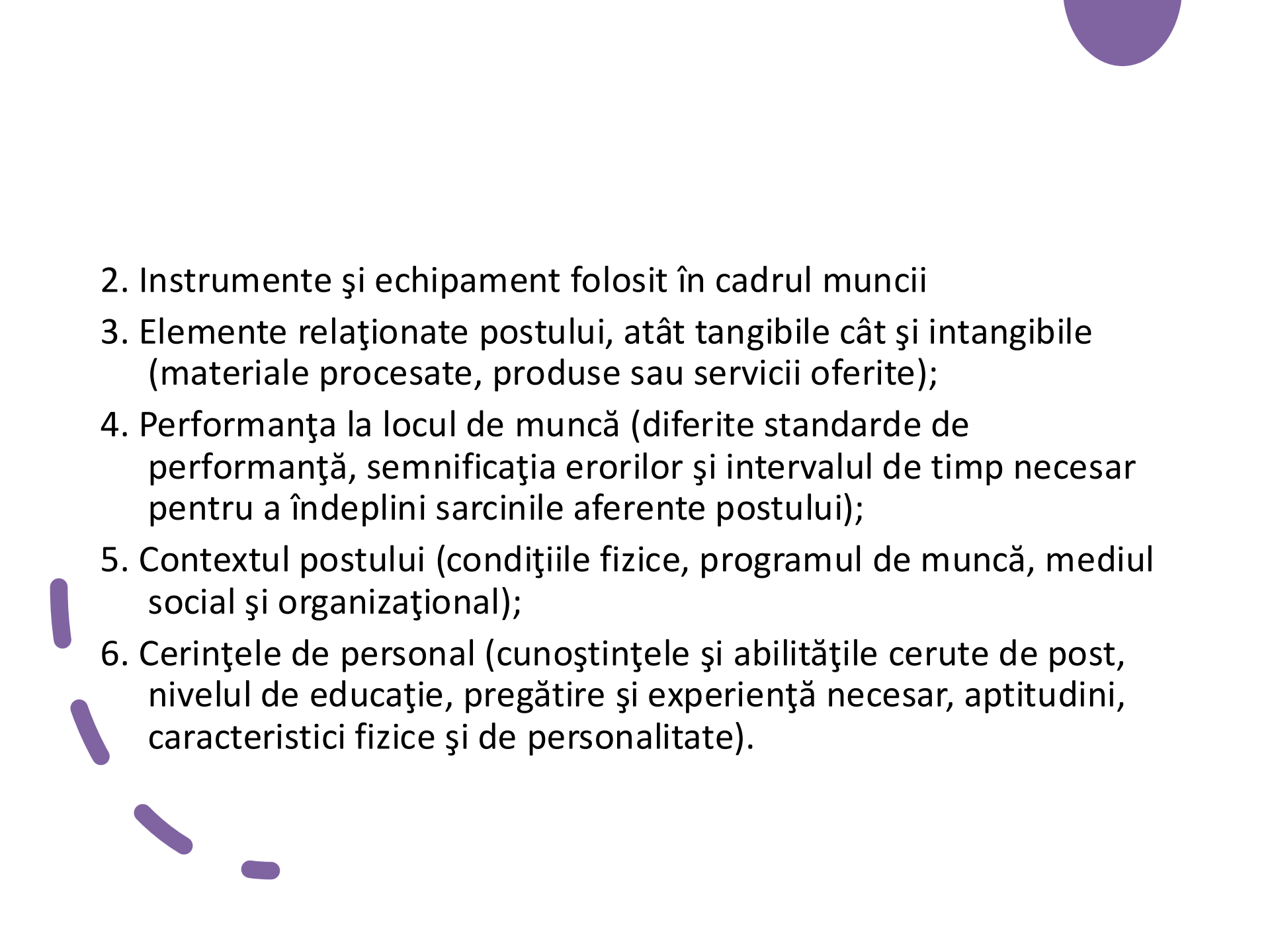
# Analiza postului

- un proces sistematic de descriere a caracteristicilor importante ale unui post, informații prin care respectiva poziție poate fi deosebită de alte posturi.

# Tipuri de informație

1. Activități ale procesului de muncă:
  - a. activități legate de post (ce proceduri și procese sunt folosite, care este obiectul și subiectul activității pentru postul respectiv);
  - b. activități legate de angajat, de persoana care ocupă postul (modele de comportament uman și cerințele personale ale individului care ocupă postul respectiv).



- 
2. Instrumente și echipament folosit în cadrul muncii
  3. Elemente relaționate postului, atât tangibile cât și intangibile (materiale procesate, produse sau servicii oferite);
  4. Performanța la locul de muncă (diferite standarde de performanță, semnificația erorilor și intervalul de timp necesar pentru a îndeplini sarcinile aferente postului);
  5. Contextul postului (condițiile fizice, programul de muncă, mediul social și organizațional);
  6. Cerințele de personal (cunoștințele și abilitățile cerute de post, nivelul de educație, pregătire și experiență necesar, aptitudini, caracteristici fizice și de personalitate).

# Caracteristici ale postului

a) denumirea postului și a funcției aferente;

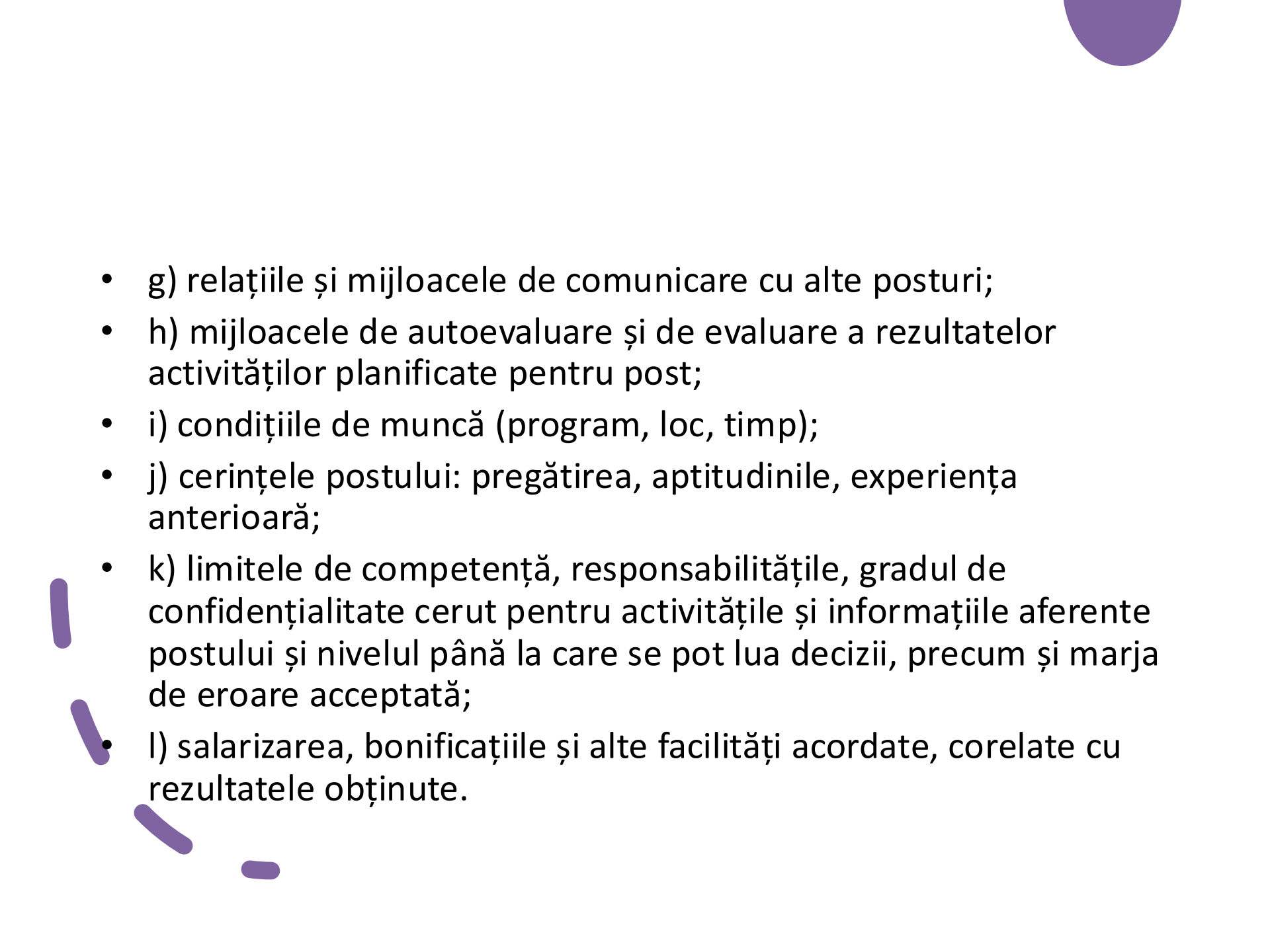
b) denumirea postului ierarhic superior și a funcției aferente;

c) obiectivele directe și indirecte pentru a se confirma necesitatea existenței lui;

d) activitățile principale și activitățile secundare descrise calitativ și cantitativ pentru a răspunde la întrebările: ce, cum, unde, cu ce, cât;

e) calendarul activităților;

f) tehnologiile, echipamentele și alte resurse utilizate;

- 
- g) relațiile și mijloacele de comunicare cu alte posturi;
  - h) mijloacele de autoevaluare și de evaluare a rezultatelor activităților planificate pentru post;
  - i) condițiile de muncă (program, loc, timp);
  - j) cerințele postului: pregătirea, aptitudinile, experiența anterioară;
  - k) limitele de competență, responsabilitățile, gradul de confidențialitate cerut pentru activitățile și informațiile aferente postului și nivelul până la care se pot lua decizii, precum și marja de eroare acceptată;
  - l) salarizarea, bonificațiile și alte facilități acordate, corelate cu rezultatele obținute.

# CONCEPTE ȘI NOȚIUNI PRIVITOARE LA FIȘA POSTULUI

- **Evaluarea postului** - dă valoare monetară postului
- **Clasificarea postului** - gruparea posturilor în funcție de sarcini, cunoștințe, abilități și deprinderi
- **Eficiența**
- **Evaluarea performanțelor** - construirii instrumentelor necesare evaluării performanțelor
- **Instruirea**
- **Selectarea personalului**

# Fișa postului

---

- Rezultat al procesului de analiză a postului;
- Cuprinde un sumar al sarcinilor și cerințelor care sunt esențiale pentru poziția respectivă;

Elemente componente:

1. Denumirea postului;
2. Un scurt sumar al muncii presupuse de postul respectiv;
3. Atribuțiile postului.
4. Condițiile la locul de muncă și mediul fizic;
5. Mediul social.



# Greșeli în realizarea fișei postului

a. Supradimensionarea fișei postului

b. Subdimensionarea fișei postului

c. Erori legate de informația conținută în fișa postului.

# Etapele analizei postului sintetizare

- - *definirea obiectivelor analizei*
- – *alegerea metodelor de lucru*
- – *identificarea postului*
- – *strângerea informațiilor*
- – *descrierea atribuțiilor și  
evidențierea cerințelor postului  
pentru ocupantul său*
- – *stabilirea responsabilităților*
- – *descrierea postului*
- – *elaborarea fișei postului și  
informarea salariaților privind  
rezultatele procesului.*



**SURSE ȘI  
METODE  
PENTRU  
CULEGEREA  
INFORMAȚIILOR  
SPECIFICE  
ANALIZEI  
POSTULUI**

- **Analiza documentelor**
- **Observația**
- **Interviul**
- **Chestionarul**
- **Mijloace mecanice**
- **Jurnale**

---

## **Sursele clasice:**

ocupantul postului analizat;

---

ocupanții unor posturi identice/similare;

---

șeful ierarhic direct;

---

șeful ierarhic al biroului/departamentului/diviziei;

---

colegii, persoanele cu care intră postul în contact pe orizontală;

---

subordonații (evident, doar pentru posturi de conducere);

---

clienții (dacă postul presupune muncă cu publicul);

---

# Performanța organizației prin active tangibile și intangibile

Active tangibile – au existență fizică și pot fi cuantificate valoric (ex. Spații, birouri, materiale, materii prime etc.)

Active intangibile – nu au existență fizică, însă pot fi cuantificate valoric (ex. Capitalul intelectual – uman, relațional, structural).



# Pregătirea profesională a personalului din administrația publică

Cadrul teoretic și abordare  
practică

# Pregătirea profesională a salariaților

## PREGATIREA PROFESIONALĂ:

- formare profesională;
- perfectionare profesională.
- **Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române:** transmitere sau însușire sistematică (și în cadru organizat) de cunoștințe în scopul de a (se) instrui, de a putea desfășura o anumită activitate.

## Ana-Viorica Chișu:

- *formarea profesională* reprezintă ansamblul proceselor prin care angajații își însușesc într-un cadru organizat cunoștințe, aptitudini, deprinderi și comportamente necesare exercitării unor ocupații;
- *perfecționarea profesională* constituie ansamblul proceselor prin intermediul cărora angajații își îmbunătățesc în urma parcurgerii unor programe organizate de instituție, cunoștințe, aptitudini, deprinderi, comportamente și tehnici de lucru în care au deja o calificare de bază , în vederea realizării la un nivel superior a obiectivelor și sarcinilor ce le revin.



## Pierre Bergeron:

- *formarea profesionala* - procesul prin care se dă salariaților ocazia să-și utilizeze aptitudinile asociate funcțiilor ocupate, pentru a se putea adapta evoluției caracteristicilor muncii și a o efectua mai bine.
- *perfecționarea* are un spectru mai larg de abordare presupunând sporirea aptitudinilor angajaților în materie de conceptualizare și de relații umane cu scopul de a permite să utilizeze schimbările care trebuie să se producă în interiorul organizației pe o anumită perioadă”

# Repere ale pregătirii profesionale

- procedurile formale
- facilitarea învățării
- comportamentul
- scopurile și obiectivele organizației



# COMPONENTELE DE BAZĂ ALE PREGĂTIRII PROFESIONALE

FORMAREA PROFESIONALĂ	PERFEȚIONAREA PROFESIONALĂ
<ul style="list-style-type: none"><li>– calificare sau specializare inițială;</li><li>– recalificare (însușirea unei noi meserii).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– dobândirea de noi cunoștințe, abilități, deprinderi sau competențe ale personalului calificat într-un anumit domeniu, pentru realizarea performanțelor dorite de o nouă profesie;</li><li>– policalificare.</li></ul>

# Forme de pregătire profesională

- participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau din străinătate;
- stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă;
- stagii de practică și specializare în țară și în străinătate;
- ucenicie organizată la locul de muncă;
- formarea individualizată;
- alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat.

# Cadrul normativ aplicabil

- Codul administrativ, OUG nr. 57/2019

Partea a VIa – Statutul funcționarilor publici,  
prevederi aplicabile personalului contractual din  
administrația publică și evidența personalului  
plătit din fonduri publice

Titlul II – Statutul funcționarilor publici

Capitolul V – Drepturi și îndatoriri

Secțiunea a 4a – Formarea și perfecționarea  
profesională a funcționarilor publici

# Formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici

- Funcționarii publici **au dreptul și obligația** de a-și îmbunătăți în mod continuu abilitățile și pregătirea profesională.
- Autoritățile și instituțiile publice **au obligația** de a asigura participarea pentru fiecare funcționar public **la cel puțin un program de formare și perfecționare profesională o dată la doi ani**, organizat de Institutul Național de Administrație sau de alți furnizori de formare profesională

# Condiții privind participarea la cursuri de formare și perfecționare

- funcționarii publici beneficiază de **drepturile salariale cuvenite**, în situația în care programele sunt:
- **a) organizate la inițiativa ori în interesul autorității sau instituției publice;**
- **b) urmate la inițiativa funcționarului public, cu acordul persoanei care are competența de numire, și numai în cazul în care perfecționarea profesională are legătură cu domeniul de activitate al instituției sau autorității publice sau cu specificul activității derulate de funcționarul public în cadrul acesteia.**

# Condiții privind participarea la cursuri de formare și perfecționare

---

- Funcționarii publici care urmează programe de formare și perfecționare **cu o durată mai mare de 90 de zile într-un an calendaristic**, organizate în țară sau în străinătate, **finanțate integral sau parțial prin bugetul autorității sau instituției publice, din bugetul de stat sau bugetul local**, sunt **obligați să se angajeze în scris că vor lucra în administrația publică între 2 și 5 ani** de la terminarea programelor, proporțional cu numărul zilelor de formare sau perfecționare de care au beneficiat, dacă pentru programul respectiv nu este prevăzută o altă perioadă.



# Condiții privind participarea la cursuri de formare și perfecționare

Funcționarii publici care au urmat forme de perfecționare profesională, ale căror **raporturi de serviciu încetează**:

- prin acordul părților;
- prin destituire;
- prin demisie;
- prin hotărâre judecătorească definitivă pentru săvârșirea unei infracțiuni de serviciu sau în legătură cu serviciul;
- ca urmare a interzicerii exercitării dreptului de a ocupa o funcție publică sau de a ocupa funcția, de a exercita profesia sau meseria ori de a desfășura activitatea, ca urmare a constatării faptului că funcția publică a fost ocupată cu nerespectarea dispozițiilor legale de către o persoană care executa la data numirii în funcția publică o pedeapsă complementară de interzicere a exercițiului dreptului de a ocupa o funcție care implică exercițiul autorității de stat;
- ca urmare a constatării faptului că funcția publică a fost ocupată cu nerespectarea dispozițiilor legale de către o persoană care a fost lucrător al sau colaborator al Securității, pe baza hotărârii judecătorești definitive;
- pentru incompetență profesională, în cazul obținerii calificativului nesatisfăcător în urma derulării procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale;
- eliberat din funcția publică, în cazul în care a obținut la evaluarea activității calificativul necorespunzător;

Înainte de împlinirea termenului prevăzut, **sunt obligați să restituie contravaloarea cheltuielilor** efectuate pentru perfecționare, precum și, după caz, drepturile salariale primite pe perioada perfecționării, calculate în condițiile legii proporțional cu perioada rămasă până la împlinirea termenului.

# Condiții privind participarea la cursuri de formare și perfecționare

- Persoanele care au urmat un program de formare și perfecționare, **dar nu au absolvit-o din vina lor, sunt obligate să restituie** instituției sau autorității publice contravaloarea cheltuielilor efectuate din bugetul propriu, precum și drepturile salariale primite în perioada perfecționării, calculate în condițiile legii, dacă acestea au fost suportate de autoritatea sau instituția publică.
- **Nu constituie formare și perfecționare profesională și nu pot fi finanțate din bugetul de stat sau din bugetul local studiile universitare definite în condițiile prevăzute de legislația specifică.**
- Normele metodologice cu privire la formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici, inclusiv drepturile și obligațiile asociate procesului de formare sunt stabilite prin **hotărâre a Guvernului, la propunerea ministerului** cu atribuții în domeniul administrației publice.

# Planul de perfecționare profesională

- 
- Autoritățile și instituțiile publice **au obligația** să elaboreze **anual planul de perfecționare profesională** a funcționarilor publici.
  - Autoritățile și instituțiile publice au obligația să comunice Agenției Naționale a Funcționarilor Publici datele solicitate cu privire la formarea și perfecționarea funcționarilor publici.
  - Conținutul și instrucțiunile de elaborare a planului de perfecționare, precum și modalitatea de comunicare a datelor solicitate de ANFP cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici se stabilesc prin ordin al președintelui ANFP, care se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

# Actori implicați în pregătirea profesională

- **Agenția Națională a Funcționarilor Publici;**
- **Institutul Național de Administrație;**
- **Centrele regionale;**
- **Instituțiile de învățământ superior;**
- **alte organisme specializate**

**Abordare practică:**

<http://www.anfp.gov.ro>

<http://ina.gov.ro>

<http://ina.gov.ro/centre-teritoriale/>

## *Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)*

- - elaborează și avizează proiecte de acte normative privind funcția publică și funcționarii publici;
- - monitorizează și controlează modul de aplicare a legislației privind funcția publică și funcționarii publici în cadrul autorităților și instituțiilor publice;
- - elaborează reglementări comune, aplicabile tuturor autorităților și instituțiilor publice, privind funcțiile publice, precum și instrucțiuni privind aplicarea unitară a legislației în domeniul funcției publice și al funcționarilor publici;
- - elaborează proiectul legii privind stabilirea sistemului unitar de salarizare pentru funcționarii publici;
- - stabilește criteriile pentru evaluarea activității funcționarilor publici;
- - centralizează propunerile de instruire a funcționarilor publici, stabilite ca urmare a evaluării performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
- - colaborează cu Institutul Național de Administrație la stabilirea tematicii specifice programelor de formare specializat ă în administrația publică și de perfecționare a funcționarilor publici;
- - întocmește și administrează baza de date cuprinzând evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici;

# Strategii de pregătire profesională

- *strategia corectivă* ;
- *strategia proactivă* ;
- *strategia procesuală*.

Elemente ale unei strategii de pregătire profesională :

- *a. Aspecte de luat în considerare:* necesitățile, prioritățile, resursele, timpul, coordonarea, responsabilitățile.
- *b. Acțiunile de întreprins:* fixarea obiectivelor, implementarea activităților, obținerea rezultatelor.
- *c. Măsurarea rezultatelor:* dezvoltarea indicatorilor de performanță măsurabili.
- *d. Evaluarea:* stabilirea rezultatelor obținute prin aplicarea strategiei propuse de pregătirea profesională a personalului care va constitui baza de pornire pentru definirea noii strategii de instruire.

**Aspecte practice:**

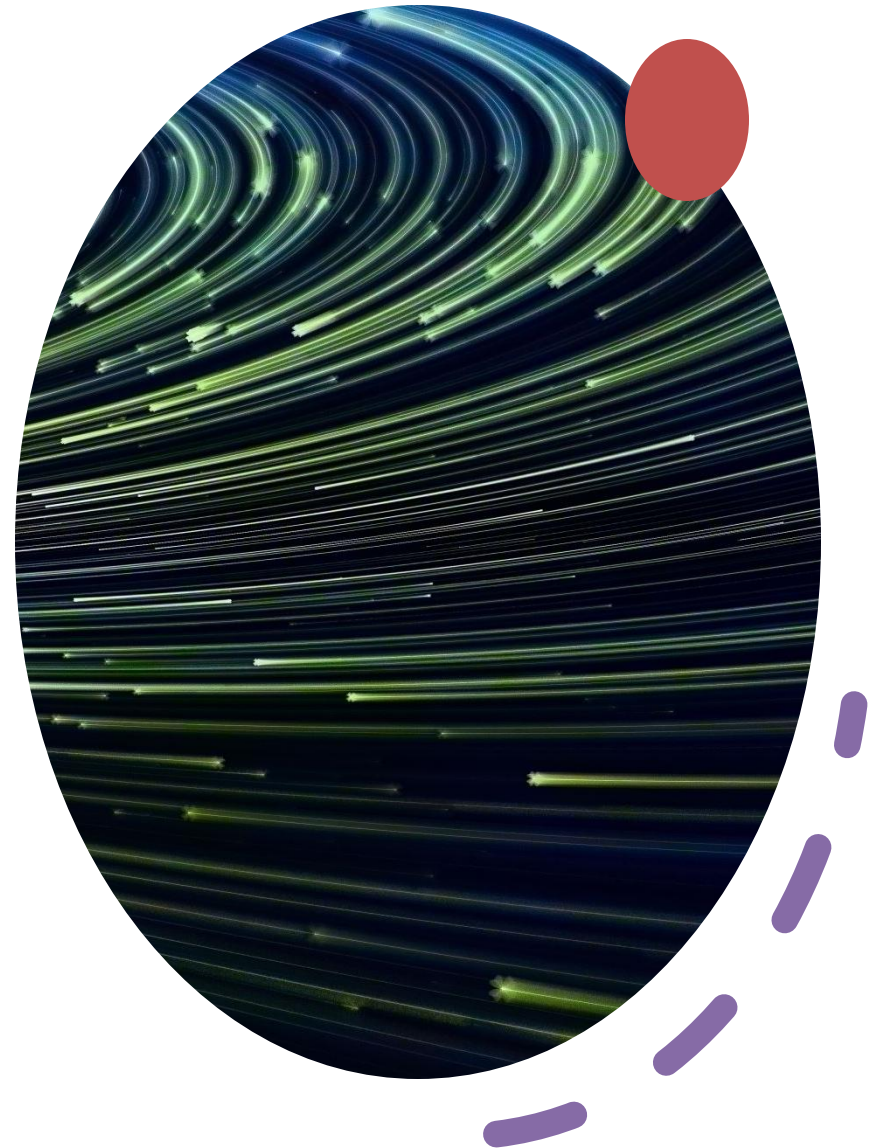
- <http://www.anfp.gov.ro/continut/Strategii>

# Procesul pregătirii profesionale

stabilirea obiectivelor și a cerințelor de instruire;

conceperea programului de pregătire;

planificarea și orientarea carierei, ca efect al parcurgerii programului de pregătire profesională.



# Competențe profesionale

- Capacitatea de a realiza activitatea la locul de muncă la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional;
- Se dobândesc prin:
  - a. Inițiere – dobândire de cunoștințe, priceperi, deprinderi minime necesare pentru desfășurarea unei activități;
  - b. Calificare – ansamblul de competențe profesionale care permit unei persoane să desfășoare activități specifice unei profesii sau ocupații;





- c. Perfecționare – dezvoltarea competențelor profesionale în cadrul aceleiași calificări;
- d. Specializare – urmărește obținerea de cunoștințe și deprinderi într-o arie restrânsă din sfera de cuprindere a unei ocupații;
- e. Recalificare – obținerea de competențe specifice unei alte ocupații sau profesii decât cele dobândite anterior.



# ABORDAREA SISTEMICĂ A PREGĂTIRII PROFESIONALE


- 
- Analiza organizațională;
  - Analiza sarcinilor;
  - Analizele individuale .

Etape:

- stabilirea politicii de pregătire profesională;
- identificarea nevoilor de pregătire profesională;
- planificarea și dezvoltarea programului de formare sau perfecționare;
- evaluarea.

A photograph of two deer with large, dark antlers standing in a field of tall grass. The deer are facing each other, and their antlers are touching. The background is a soft-focus landscape with trees and a hazy sky.

## Metode de pregătire profesională

- a. pregătirea în cadrul funcției
  - b. pregătirea prin simulare
  - c. pregătirea prin cooperare
  - d. pregătirea prin experiență comportamentală
- 
- A decorative graphic element consisting of several thick, purple, curved dashes arranged in a semi-circular pattern in the bottom right corner of the slide.

# Proiecte/Programe europene

## Cariere în UE

- **PLOTEUS** - <https://ec.europa.eu/ploteus/ro>
- MULTIRANK - <https://www.umultirank.org>
- European Alliance for Apprenticeships

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&angId=en>

- Skills Panorama

<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en>

<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/occupations/business-managers>

# Evaluarea performanței individuale a personalului din Administrația publică

## **Evaluarea individuală a performanței:**

- prezintă procesele și procedurile globale implementate anual, prin aplicarea criteriilor de performanță stabilite pentru îndeplinirea obiectivelor profesionale individuale stabilite pe baza responsabilităților specifice din fișa postului.

## **Regularitatea evaluării:**

- Perioada evaluată: 1 ianuarie - 31 decembrie a fiecărui an;
- Evaluarea are loc în perioada 1 ianuarie-31 martie a anului care urmează perioadei evaluate (pentru funcționarii care au desfășurat efectiv activitate min. 6 luni în anul calendaristic pentru care se realizează evaluarea)

# Evaluarea performanței individuale

Scopul evaluării performanței individuale:

- ◆ conectarea cerințelor postului la activitatea reală a persoanei care deține acea funcție;
- ◆ atingerea obiectivelor stabilite anterior și evaluarea acestora față de rezultatele obținute;
- ◆ motivarea funcționarilor publici cu rezultate excepționale;
- ◆ identificarea nevoilor de instruire pentru a permite funcționarilor publici să-și îmbunătățească performanțele.



# Funcții ale evaluării performanțelor profesionale

---

A. *funcția de diagnoză* - de reflectare obiectivă a rezultatelor, a activităților și proceselor ce au determinat obținerea acestor rezultate, precum și evidențierea unei stări de fapt, dar și a condițiilor care au favorizat apariția și producerea acestora;

B. *funcția de informare* - realizată în dublu sens:

- informare a funcționarului în legătură cu activitatea de evaluare și rezultatele evaluării,
- informare a șefului ierarhic cu privire la capacitățile funcționarului de a duce la îndeplinire sarcinile postului.

C. *funcția de monitorizare* constituie modalitatea de cunoaștere a rezultatelor evaluării și a interpretării acestora;

D. *funcția de prognoză* este cea care, pornind de la rezultatele evaluării, poate determina adoptarea unor programe noi de instruire profesională, găsirea celor mai adecvate formule motivaționale, oferirea de soluții pentru dezvoltarea carierei;

E. *funcția de ameliorare/optimizare* este o continuare a activității de evaluare care se constituie în măsuri luate pentru îmbunătățirea activității angajatului;

F. *funcția de autoevaluare* reprezintă măsura cunoașterii întregului proces de evaluare de către angajat, astfel încât acesta să își poată proiecta viitorul profesional prin adaptarea la cerințele organizației;

# Componente ale evaluării profesionale a personalului din AP

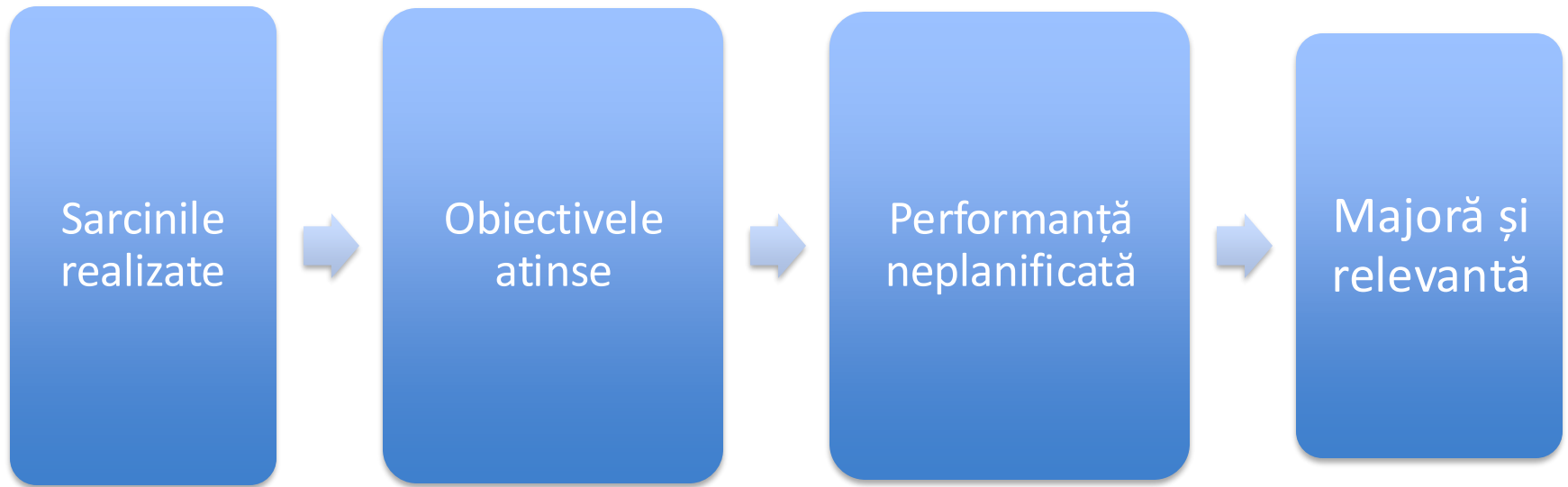
Evaluarea funcționarilor publici are următoarele componente:

- ✓ Evaluarea gradului și a modului de îndeplinire a obiectivelor individuale;
- ✓ Evaluarea gradului de realizare a criteriilor de performanță.



# Ce se evaluează?

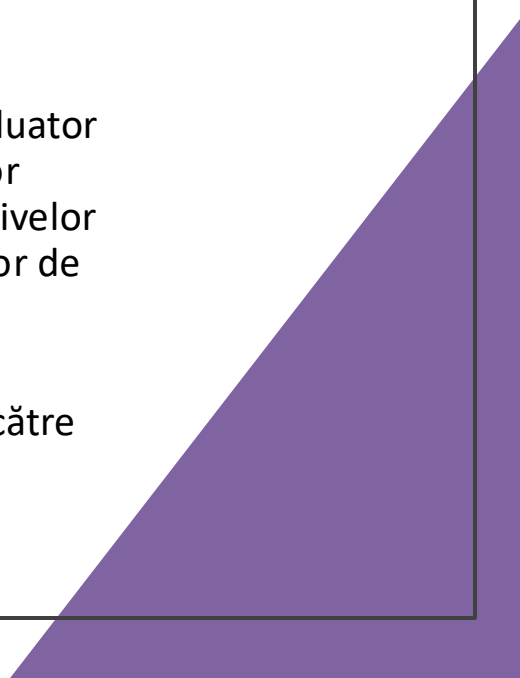
Rezultatele obținute comparativ cu cele așteptate:



# Cum se evaluează?

- **Scopul** este de a ști cum a fost obținută performanța
- ✓ Modul de îndeplinire a sarcinilor și responsabilităților aferente postului;
- ✓ Competențe în termen de cunoștințe, abilități, deprinderi:
  - a. Competențe tehnice;
  - b. Competențe comportamentale.

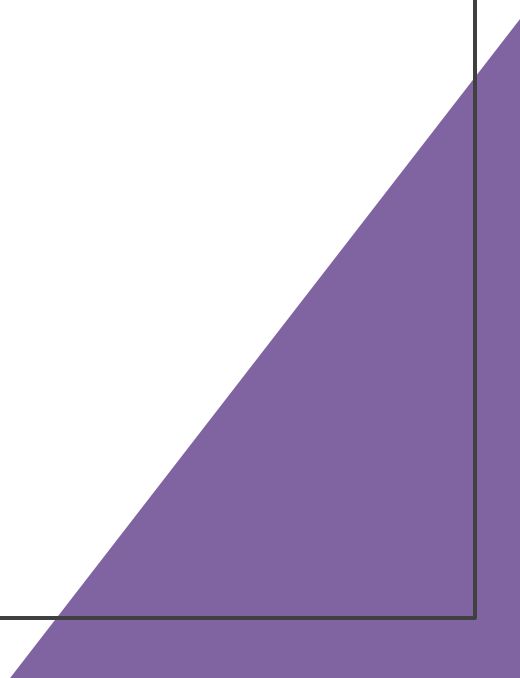
# Cine evaluează și care sunt etapele evaluării performanțelor?

- Descentralizarea activității de evaluare a performanțelor profesionale – fiecare instituție și autoritate publică.
  - 3 etape:
    - a. raportul de evaluare** a performanței este completat de evaluator prin: stabilirea unui punctaj final (1-5); marcarea rezultatelor excepționale și a provocărilor recunoscute; stabilirea obiectivelor individuale ale anului viitor, stabilirea și identificarea nevoilor de formare și dezvoltare;
    - b. interviul** dintre evaluator și funcționarul public evaluat;
    - c. contrasemnarea** raportului de evaluare a performanței de către superiorul ierarhic al evaluatorului.
- 

# criterii de performanță

- Stabilite de lege, pe baza activității specifice a organizației în care lucrează funcționarul public;
- În funcție de caracteristicile activităților instituției publice, evaluatorul poate stabili alte criterii care trebuie aduse la cunoștința funcționarului public înainte de începerea perioadei de evaluare;
- În funcție de îndeplinirea criteriului de performanță în atingerea obiectivelor individuale stabilite, fiecare criteriu de performanță are un punctaj de la 1 la 5;
- Scorul acordat pentru atingerea criteriilor de performanță este media aritmetică a scorurilor acordate pentru fiecare criteriu.

# Criteria de performanță pentru funcționarii publici de execuție

- Capacitate de implementare;
  - Capacitatea de a rezolva eficient problemele;
  - Capacitatea de a-și asuma responsabilitatea;
  - Capacitatea de consolidare a capacității de sine și se bazează pe experiența dobândită;
  - Capacitate de analiză și sinteză;
  - Creativitate și inițiativă;
  - Capacitate de lucru independent;
  - Capacitate de planificare și gândire strategică;
  - Capacitate de lucru în echipă;
  - Competență în administrarea resurselor alocate.
- 

# Criteria de performanță pentru funcționarii publici de conducere

- Capacitate de organizare;
- Conducere;
- Capacitate de coordonare;
- Capacitate de a obține cele mai bune rezultate;
- Competența decizională;
- Capacitate de delegare;
- Abilități de gestionare a resurselor umane;
- Capacitatea de a dezvolta abilitățile / abilitățile personalului;
- Abilități de mediere și negociere.

# Stabilirea obiectivelor de performanță

- Obiectivele individuale sunt stabilite de evaluator pe baza sarcinilor din fișa postului, prin raportare la funcția publică deținută, nivelul profesional, precum și cunoștințe și abilități teoretice și practice ale funcționarului public .
- Cerințe: să fie SMART
- Revizuirea obiectivelor se poate face trimestrial sau ori de câte ori există o schimbare în structura organizatorică a autoritate sau instituție publică

## Stabilirea obiectivelor de performanță -exemplu

Obiectiv	% din timp	Indicatori	% de îndeplinire	Scor
Dezvoltarea abilităților de a îndeplini activități specifice managementului de proiect	25%	Nr. proiectelor depuse Nr. parteneriatelor încheiate Nr. activităților implementate Nr. Evenimentelor desfășurate	80%	3,75
Dezvoltarea abilităților de a îndeplini obiectivele stabilite în cadrul parteneriatelor încheiate	40%	Nr. propunerilor de parteneriate Nr. De întâlniri bilaterale Nr. Documentelor de corespondență Nr. Evenimentelor organizate	90%	4,5
Dezvoltarea capacității de analiză și sinteză	10%	Nr. Propunerilor/recomandărilor	85%	4
Îmbunătățirea abilităților de a transpune documente strategice/programatice	25%	Nr. Documentelor transpuse	80%	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>			<b>4,06</b> Bine



# Recomandări pentru îmbunătățirea procesului de evaluare

Implicați funcționarii în crearea, dezvoltarea și administrarea sistemelor de evaluare;

Investiți cât mai mult în învățarea și pregătirea profesională a personalului;

Creați un mediu în care informația despre performanță este văzută ca o resursă pe care managerii o pot folosi pentru dezvoltarea salariaților;

Evaluare performanței să devină responsabilitate atât pentru evaluat cât și pentru evaluator;

Utilizați mai multe direcții de evaluare pentru a reduce erorile.

# Avantaje și dezavantaje ale procesului de evaluare a performanțelor profesionale

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Organizare eficientă a sarcinilor/responsabilităților	Consumatoare de timp
Eforturi orientate către obiective	Erori/prejudecăți
Mediu competitiv benefic	Mediu stresant
Motivație	Demotivare (dacă nu e realizată corect)

EVALUAREA  
PERFORMANȚELOR  
PROFESIONALE ALE  
FUNȚIONARILOR  
PUBLICI DIN  
ROMÂNIA

Există patru dimensiuni ale activității de evaluare în instituțiile publice:

- *evaluarea cunoștințelor* candidaților la funcțiile publice;
- *evaluarea funcționarilor publici debutanți*;
- *evaluarea performanțelor profesionale individuale* ale funcționarilor publici în vederea acordării calificativelor;
- *evaluarea structurii posturilor* pe care le ocupă funcționarii publici.

# Perioada de realizare a evaluării

- Perioada evaluată:
  - 1 ianuarie - 31 decembrie a anului în curs;
- **Notă:**
- pentru a putea fi realizată evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici trebuie să fi fost desfășurată o perioadă de minimum 6 luni pe funcția respectivă; dacă au fost lucrate mai puține luni, evaluarea se realizează pe perioada de timp lucrată, fiind numită evaluare parțială.

# Excepții

- dacă raportul de serviciu al funcționarului public încetează, se modifică sau este suspendat în timpul perioadei de evaluare, atunci funcționarul public va fi evaluat până la acel moment;
- dacă raporturile de serviciu ale funcționarului public care are calitatea de evaluator încetează, se modifică sau se suspendă, procedura de evaluare se declanșează și trebuie parcursă într-o perioadă de 15 zile de la încetarea, modificarea sau suspendarea raportului de serviciu. Calificativul acordat în cazul acesta se va lua în calcul la rezultatul final al evaluării anuale;
- dacă funcționarul public este promovat într-o categorie superioară, în urma dobândirii unei diplome de studii de nivel superior, evaluarea se va realiza la momentul promovării.

# Calificativele

- „foarte bine”, „bine”, „satisfăcător”, „nesatisfăcător”
- **efect direct** asupra **avansării, promovării, rămânerii pe post sau retrogradării funcționarului public**, iar în cazul restrângerii activității, conducătorul instituției va avea în vedere rezultatele obținute la evaluare.

# Metodologia

*A. aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale cu rezultatele obținute:*

**Obiectivele individuale:**

- să fie specifice activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, ceea ce înseamnă că funcționarul public nu va depăși limitele competențelor sale în îndeplinirea responsabilităților;
- să fie cuantificabile, adică să aibă o formă concretă de realizare;
- să prevadă un termen de realizare;
- să fie realiste, adică să poată fi duse la îndeplinire în perioada de timp alocată și cu resursele precizate;
- să fie flexibile, adică să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității sau instituției publice.

*B. corelarea obiectivă* între cerințele funcției publice și activitatea funcționarului public;

C. asigurarea unui *sistem motivațional* prin recompensarea funcționarilor publici care au obținut rezultate deosebite;

*D. identificarea necesităților de instruire* a funcționarilor publici pentru îmbunătățirea rezultatelor activității desfășurate în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite.

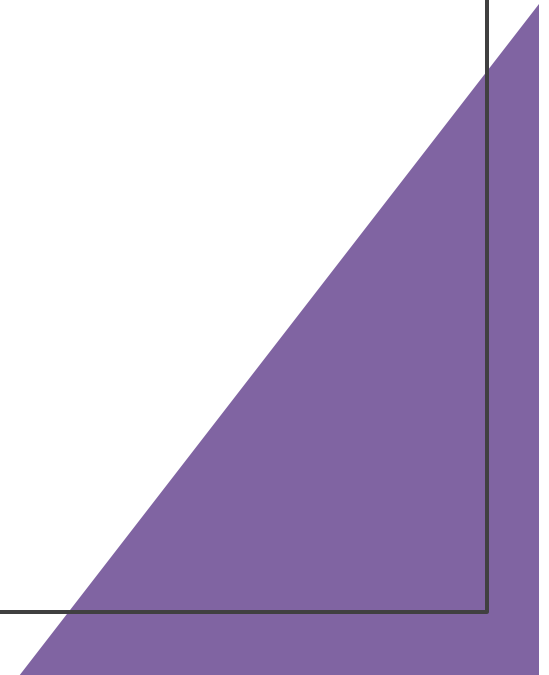


# Etapele procesului de evaluare

completarea  
raportului de  
evaluare de către  
evaluator;

B. interviul de  
evaluare;

C. contrasemnarea  
raportului de  
evaluare.



# Evaluatorul

- are responsabilitatea completării raportului de evaluare a performanțelor individuale ale funcționarilor publici;
  - este conducătorul compartimentului, serviciului, biroului în care funcționarul public își desfășoară activitatea;
  - poate fi superiorul ierarhic al funcționarului public de conducere, în cazul în care evaluatul este tocmai acesta. Dacă acest lucru nu este posibil, evaluatorul este un înalt funcționar public (acționează ca evaluator pentru funcționarii publici de conducere din subordine și pentru funcționarii publici de execuție din cadrul compartimentelor care nu sunt coordonate de un funcționar public de conducere);
  - această calitate poate fi avută și de demnitar pentru funcționarii publici avuți în subordine (evaluarea secretarului primăriei este realizată de primar în baza propunerii consiliului local).
-

# Îndatoririle evaluatorului

- analizează modul în care au fost îndeplinite obiectivele individuale;
  - evaluează standardele generale de performanță, corelate cu fișa postului;
  - stabilește calificativul final al evaluării;
  - consemnează informații privitoare la dificultățile înregistrate de funcționar în timpul perioadei evaluate, dar și performanțele deosebite realizate.
  - stabilește obiectivele și termenele limită individuale pentru următoarea etapă de evaluare;
  - stabilește necesitățile de instruire pentru următoarea perioadă de evaluare
-

---

# Interviul

- funcția de informare, funcționarul public evaluat fiind cel informat cu privire la conținutul raportului de evaluare;
- consensualitatea, în sensul că evaluatorul și funcționarul public trebuie să ajungă la un punct comun în ceea ce privesc notele acordate sau mențiunile făcute în raport;
- funcția de consemnare, funcționarul public și evaluatorul putând înscrie în formularul de raport orice consemnări, le semnează și ștampilează;

# Semnarea raportului

- ulterior este înaintat superiorului evaluatorului care îl va contrasemna sau va dispune efectuarea modificărilor necesare, dacă se constată divergențe majore de opinie între evaluator și funcționar sau evaluarea nu corespunde realității.
  - sunt stabilite obiectivele viitoare pe care funcționarul public le are de îndeplinit, precum și criteriile de performanță, acestea fiind incluse de evaluator în finalul raportului de evaluare.
  - dacă este cazul, se vor stabili și necesitățile de pregătire profesională pentru perioada următoare.
-

# Specificitatea evaluării înalților funcționari publici

- comisia de evaluare:
- un președinte și patru membri, pentru un mandat de 3 ani, specialiști în administrația publică (nu se face o altă specificație, astfel încât, din interpretarea legii, aceștia pot fi cadre didactice universitare cu o înaltă pregătire în domeniu).
- sunt numiți prin decizie a primului ministru, la propunerea ministrului administrației publice.
- lucrările comisiei se vor desfășura fie prin întâlnire directă, fie prin corespondență, însă, ei trebuie să se întâlnească înaintea finalizării raportului de evaluare.

- Raportul de evaluare a performanței unui înalt funcționar public nu este standardizat, însă trebuie să conțină obligatoriu referiri privitoare la:
  - modul și gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite de conducătorul autorității sau instituției respective;
  - modul de îndeplinire a obiectivelor și a performanțelor obținute de structurile conduse;
  - propunerile privind eficientizarea activității structurilor conduse.

# Specificitatea evaluării funcționarilor publici debutanți

- 3 părți, fiecare având un rol bine definit:
  - funcționarul public debutant;
  - evaluatorul;
  - îndrumătorul.



# Perioada de evaluare a funcționarilor debutanți

- Durata perioadei de stagiu este de 1 an;
- La finalizarea perioadei de stagiu, funcționarul debutant va fi:
- - numit funcționar public definitiv în clasa corespunzătoare studiilor absolvite, în gradul profesional asistent;
- Eliberat din funcția publică, dacă a obținut calificativul necorespunzător

(Cf art. 475 CA)

# Evaluarea activității funcționarului public debutant

- Se face de evaluator pe baza:
- Raport de stagiu întocmit de funcționarul debutant;
- Referatul întocmit de îndrumător;
- Analiza gradului de îndeplinire a criteriilor de evaluare în exercitarea activității;
- Interviu cu funcționarul public debutant.

# Criteria de evaluare pentru funcționarii publici debutanți

- **Criteria pentru funcționarii publici debutanți clasa I:**
- Gradul de cunoaștere a reglementărilor specifice domeniului de activitate;
- Gradul de cunoaștere a specificului și a principiilor care guvernează administrația publică;
- Capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor;
- Gradul de adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor;
- Capacitatea de a transmite ideile, în scris și vorbit, fluentă în scris, capacitatea de a scrie corect și concis;
- Capacitatea de a lucra în echipă, de a se integra în echipă, de a sprijini echipa.

# Criteria de evaluare pentru funcționarii publici debutanți

- **Criteria pentru funcționarii publici debutanți clasa a II-a și a III-a:**
- Cunoaștere a specificului administrației publice;
- Rapiditatea și calitatea îndeplinirii sarcinilor alocate;
- Inițiativă;
- Capacitatea de relaționare cu publicul;
- Punctualitate, disciplină și responsabilitate.

SUCCES ÎN IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI DE  
PERFORMANȚĂ ÎN ACTIVITATEA VOASTRĂ PROFESIONALĂ!

@2024 Nici o parte a acestui material nu poate fi reprodus sau  
comercializat fără aprobarea scrisă a autorilor.