

GHID PRACTIC
MISIUNEA DE AUDIT PUBLIC INTERN AL
PERFORMANȚEI

ÎMBUNĂȚIREA SISTEMULUI DE EVALUARE
A PERFORMANȚELOR PROFESIONALE ALE
PERSONALULUI

Aprobat

MARCEL GHIȚĂ - Director UCAAPI

Supervizat

ION CROITORU - Șef birou

Elaborat

MARIA POPESCU - Șef birou

DANIEL VOINEA - auditor superior

Ghidul privind realizarea misiunii de audit public intern al performanței „**Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului**” constituie un model practic privind desfășurarea misiunilor de auditul performanței în baza *Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare și Normelor generale pentru exercitarea auditului public intern aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1086/2013.*

București
2014

CUPRINS

	Denumire	Pag.
	CUVÂNT ÎNAINTE	3
	ETAPA I. PREGĂTIREA MISIUNII	6
1.1	Inițierea auditului intern	6
	1.1.1 Ordinul de serviciu	6
	1.1.2 Declarația de independență	7
	1.1.3 Notificare privind declanșarea misiunii de audit public intern al performanței	9
1.2	Ședința de deschidere	11
	1.2.1 Minuta ședinței de deschidere	11
1.3	Colectarea și prelucrarea informațiilor	13
	1.3.1 Chestionarul de luare la cunoștință	13
	1.3.2 Lista documentelor colectate	23
	1.3.3 Studiu preliminar	25
1.4	Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	63
	1.4.1 Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor	63
	1.4.2 Evaluarea gradului de încredere în controlul intern	68
1.5	Elaborarea Programului misiunii de audit public intern al performanței	78
	1.6.1 Programul misiunii de audit public intern al performanței	78
	ETAPA II. Intervenția la fața locului	81
2.1	Colectarea și analiza probelor de audit	81
	2.1.1 Obiectiv 1: Politica privind evaluarea performanțelor profesionale: Teste; FIAP-uri, Foi de lucru; Liste de control; Interviuri	81
	2.1.2 Obiectiv 2: Procesul de evaluare a performanțelor profesionale: Teste; FIAP-uri, Foi de lucru; Liste de control; Interviuri	118
	2.1.3 Obiectivul 3: Valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale: Teste; FIAP-uri, Foi de lucru; Liste de control; Interviuri	193
2.2	Ședințe de închidere	230
	2.2.1 Minuta ședinței de închidere	230
	ETAPA III. Raportarea rezultatelor misiunii	231
3.1.	Proiectul Raportului misiunii de audit public intern al performanței	231
3.2.	Supervizarea	274
	2.3.1. Lista de supervizare a documentelor	274
	ETAPA IV. Urmărirea recomandărilor	275
4.1.	Fișa de urmărire a implementării recomandărilor	275

CUVÂNT ÎNAINTE

Ghidul privind misiunea de audit public intern al performanței „Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului” reprezintă un model practic de desfășurare a unei misiuni de audit public intern al performanței, prin parcurgerea în detaliu, a fiecărei etape, proceduri, activității și documente specifice misiunii. Ghidul poate fi utilizat ca model de către compartimentele de audit public intern din cadrul entităților publice în planificarea și derularea misiunilor de audit public intern al performanței.

Elaborarea ghidului practic are la bază prevederile art. 8 lit. c) din *Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare și Cap. III din Normele generale de exercitare a auditului public intern, aprobate prin H.G. nr. 1086/2013* referitoare la misiunile de audit public intern al performanței.

Auditul performanței este o activitate independentă și obiectivă de analiză complexă a activității/proceselor din cadrul unei entități publice, concepută să aducă un plus de valoare acestora, cu scopul evaluării rezultatelor obișnuite, comparativ cu propuse sau așteptate, în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate.

Necesitățile de recrutare, selecție, promovare și recompensare a angajaților, impune unele forme de evaluare a performanțelor profesionale. Practica managerială în domeniul resurselor umane presupune că evaluarea performanțelor profesionale se realizează indiferent dacă există sau nu un sistem formal/informal de evaluare.

Metoda formală se caracterizează prin faptul că se desfășoară pe baza unei metodologii adoptată oficial, care se aplică în mod uniform în toate cazurile. În această situație superiorul ierarhic exprimă o apreciere asupra unui subaltern pe baza observațiilor sale cumulate în timp, însă această apreciere poate avea o anumită doză de subiectivism. Sistemul formal de evaluare a performanțelor profesionale are avantajul că presupune o evaluare continuă, regulată și sistematică a performanțelor, este mai ușor de apărut în susținerea deciziilor de personal și mai deschis controlului decât metoda informală.

Scopul misiunii de audit public intern al performanței „*Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului*” este, pe de o parte de a furniza conducerii entității publice informații, asigurare și opinii independente în legătură cu atingerea rezultatelor planificate și modul de gestionare a resurselor utilizate în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate, iar pe de altă parte de a identifica măsuri de îmbunătățire a performanțelor organizației și optimizare a utilizării resurselor.

Elaborarea ghidului practic privind misiunea de audit public intern al performanței „*Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului*” presupune parcurgerea etapelor, procedurilor și întocmirea documentelor specifice derulării misiunii, respectiv:

- **pregătirea misiunii de audit**, etapă în cadrul căreia au fost elaborate documentele privind efectuarea cercetării preliminare asupra domeniului audit și elaborarea documentelor privind inițierea misiunii de audit intern. De asemenea, au fost elaborate documentele privind deschiderea misiunii de audit, analiza obiectivelor, țințelor și instrumentelor de măsură, fiabilitatea datelor folosite, analiza riscurilor, evaluarea inițială a controlului intern, conceperea testelor și au fost emiși termeni finali de referință ai misiunii.

- **intervenția la fața locului**, etapă care s-a materializat în testarea pe teren a operațiilor auditabile, prin utilizarea tehnicilor și metodelor de audit specifice auditului performanței, pe baza cărora au fost elaborate teste, fișe de identificare și analiză a problemelor, foi de lucru,

chestionare, interviuri s.a. și au fost colectate probele de audit care susțin constatările și concluziile formulate.

- **raportarea rezultatelor**, etapă care presupune discutarea constatărilor, concluziilor și recomandărilor cu conducerea entității auditate, elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern al performanței și comunicarea acestuia structurii auditate. De asemenea, etapa s-a concretizat și prin analiza și dezbateră, în cadrul unei reuniuni de consiliere, a punctelor de vedere formulate de structura auditată cu privire la constatările și recomandărilor conținute de proiectul de raport, precum și prin elaborarea Raportului misiunii de audit public intern al performanței și aprobarea acestuia.

- **urmărirea recomandărilor**, etapă în cadrul căreia s-a descris procedura de urmărire a implementării recomandărilor și de stabilire a plusului de valoare creat de auditul public intern.

Misiunea de audit public intern al performanței a urmărit să răspundă la următoarele întrebări:

- ***Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată?***

- ***Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat?***

- ***Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt valorificate?***

În continuare vom proceda la prezentarea misiunii de audit public intern al performanței, structurată pe etapele, procedurile și documentele specifice, conform *Schemei de derulare a misiunii de audit public intern al performanței*.

Metodologia de derulare a misiunilor de audit public intern al performanței

Metodologia de derulare a misiunii de audit public intern al performanței „*Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului*” presupune parcurgerea în cadrul fiecărei etape a activităților specifice și elaborarea documentelor aferente, conform schemei prezentate în continuare.

Etape	Proceduri		Cod	Documente	
Pregătirea misiunii	Inițierea misiunii de audit public intern al performanței	Elaborarea Ordinului de serviciu	P-01	Ordinul de serviciu	S U P E R V I Z A R E A
		Elaborarea Declarației de independență	P-02	Declarația de independență	
		Elaborarea Notificării privind declanșarea misiunii de audit public intern al performanței	P-03	Notificarea privind declanșarea misiunii de audit public intern al performanței	
	Ședința de deschidere		P-04	Minuta ședinței de deschidere	
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	Constituirea/actualizarea dosarului permanent	P-05	Chestionarul de luare la cunoștință	
		Prelucrarea și documentarea informațiilor	P-06	Studiul preliminar	
	Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	Evaluarea riscurilor	P-07	Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor	
		Evaluarea controlului intern	P-08	Chestionarul de control intern Evaluarea gradului de încredere în controlul intern	
	Elaborarea Programului misiunii de audit public intern al performanței		P-09	Programul misiunii de audit public intern al performanței	
	Intervenția la fața locului	Colectarea și analiza probelor de audit	Efectuarea testărilor și formularea constatărilor	P-10	
Analiza problemelor și formularea recomandărilor			P-11		Fișă de Identificare și Analiză a Problemei - FIAP
Analiza și raportarea iregularităților			P-12	Formular de Constatate și Raportare a Iregularităților – FCRI	
Revizuirea documentelor și constituirea dosarului de audit		P-13	Nota centralizatoare a documentelor de lucru		
Ședința de închidere		P-14	Minuta ședinței de închidere		
Raportarea rezultatelor misiunii	Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern al performanței	Elaborarea proiectului Raportului misiunii de audit public intern al performanței	P-15	Proiectul Raportului misiunii de audit public intern al performanței	P-20
		Transmiterea proiectului Raportului misiunii de audit public intern	P-16	-	
		Reuniunea de conciliere	P-17	Minuta Reuniunii de conciliere	
	Elaborarea Raportului misiunii de audit public intern al performanței	Raportul misiunii de audit public intern al performanței	P-18	Raportul misiunii de audit public intern al performanței	
		Difuzarea Raportului misiunii de audit public intern al performanței	P-19	-	
Urmărirea recomandărilor	Urmărirea implementării recomandărilor		P-21	Fișă de urmărire a implementării recomandărilor	

ORDIN DE SERVICIU

În conformitate cu prevederile art. 8, litera c) din Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare, ale H.G. nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern și ale Planului anual de audit intern, în perioada 03.02.2014-28.02.2014, se va efectua o misiune de audit public intern al performanței la entitatea dvs., cu tema „**Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului**”.

Perioada supusă auditării este 01.01.2012 – 31.12.2013.

Scopul misiunii este de realiza un set de studii, analize și evaluări care să conducă la identificarea economiilor financiare, urmărindu-se măsura în care obiectivele entității în domeniul evaluării performanțelor profesionale ating performanțele propuse.

Obiectivele generale ale misiunii sunt:

- **Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată?**
- **Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat?**
- **Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt valorificate?**

Menționăm că se va efectua un audit al performanței, care să furnizeze o asigurare cu privire la economicitatea, eficiența și eficacitatea procesului de evaluare a performanțelor profesionale în scopul atingerii obiectivelor propuse de către entitate.

Echipa de auditori interni este formată din următorii:

- Ionescu Viorel, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit
- Simionescu Vasile, auditor superior.

Supervizor al misiunii de audit public intern al performanței este Popescu Gabriel, având funcția de șef al compartimentului de audit public intern.

Șef Compartiment Audit Public Intern,
Popescu Gabriel

DECLARAȚIA DE INDEPENDENȚĂ

Nume și prenume: Ionescu Viorel

Misiunea de audit: Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului

Data: 15.01.2014

Nr. crt.	Declararea conflictelor de interese și a incompatibilității	Da	Nu
1.	Ați avut/aveți vreo relație oficială, financiară sau personală cu persoane din cadrul entității/structurii ce va fi auditată care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să interveniți și să constatați deficiențe de orice fel cu privire la misiunea de audit public intern al performanței?	-	X
2.	Aveți idei preconcepționate față de persoane, activități, procese, programe, grupuri, care au legătura cu structura ce va fi auditată și care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit public intern al performanței?	-	X
3.	Ați avut/aveți funcții sau ați fost/sunteți implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității/structurii ce va fi auditată?	-	X
4.	Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?	-	X
5.	Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată?	-	X
6.	Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată?	-	X
7.	Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup, organizație sau nivel guvernamental, care are legătură cu entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
8.	Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
9.	Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
10.	Ați avut/sau aveți vreun interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu imparțialitate și obiectivitate față de entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
11.	Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității?	X	-
12.	Dacă în timpul misiunii de audit public intern al performanței apar incompatibilități personale, externe sau organizaționale care afectează obiectivitatea dvs. de a lucra și a elabora rapoarte de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern?	X	-

1. Incompatibilități personale: Nu este cazul

2. Pot fi eliminate incompatibilitățile: Nu este cazul

3. Dacă da, explicați cum anume: Nu este cazul

Auditor intern,
Ionescu Viorel

Șef Compartiment Audit Public Intern,
Popescu Gabriel,

DECLARAȚIA DE INDEPENDENȚĂ

Nume și prenume: Simionescu Vasile

Misiunea de audit: Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului

Data: 15.01.2014

Nr. crt.	Declararea conflictelor de interese și a incompatibilității	Da	Nu
1.	Ați avut/aveți vreo relație oficială, financiară sau personală cu persoane din cadrul entității/structurii ce va fi auditată care ar putea să vă limiteze măsura în care puteți să interveniți și să constatați deficiențe de orice fel cu privire la misiunea de audit public intern al performanței?	-	X
2.	Aveți idei preconcepute față de persoane, activități, procese, programe, grupuri, care au legătura cu structura ce va fi auditată și care ar putea să vă influențeze în misiunea de audit public intern al performanței?	-	X
3.	Ați avut/aveți funcții sau ați fost/sunteți implicat(ă) în ultimii 3 ani într-un alt mod în activitatea entității/structurii ce va fi auditată?	-	X
4.	Aveți responsabilități în derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană?	-	X
5.	Ați fost implicat(ă) în elaborarea și implementarea sistemelor de control ale entității/structurii ce va fi auditată?	-	X
6.	Sunteți soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității/structurii ce va fi auditată?	-	X
7.	Aveți vreo legătură politică, socială care ar rezulta dintr-o fostă angajare sau primirea de redevențe de la vreun grup, organizație sau nivel guvernamental, care are legătură cu entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
8.	Ați aprobat înainte documente, ordine de plată și alte instrumente de plată pentru entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
9.	Ați fost/sau sunteți implicat în ținerea evidenței contabile la entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
10.	Ați avut/sau aveți vreun interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cu imparțialitate și obiectivitate față de entitatea/structura ce va fi auditată?	-	X
11.	Puteți evalua eficacitatea proceselor și sistemelor în raport cu cerințele specificate și conformitatea obiectivelor cu politica entității?	X	-
12.	Dacă în timpul misiunii de audit public intern al performanței apar incompatibilități personale, externe sau organizaționale care afectează obiectivitatea dvs. de a lucra și a elabora rapoarte de audit imparțiale, notificați șeful compartimentului de audit public intern?	X	-

- 1. Incompatibilități personale: Nu este cazul**
2. Pot fi eliminate incompatibilitățile: Nu este cazul
3. Dacă da, explicați cum anume: Nu este cazul

Auditor intern,
Simionescu Vasile

Șef Compartiment Audit Public Intern
Popescu Gabriel,

Entitatea publică
Compartimentul de Audit Public Intern
Nr. 874345/15.01.2014

NOTIFICAREA PRIVIND DECLANȘAREA MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI

Către: Direcția Generală Resurse Umane

În atenția
Domnului Dumitrescu Mircea - Director General

De la: Șeful Compartimentului de Audit Public Intern

Referitor la misiunea de audit public intern al performanței: *„Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului.”*

Stimate domn,

În conformitate cu Planul anual de audit public intern pe anul 2014, urmează ca în perioada 03.02.2014–28.02.2014 să efectuăm o misiune de audit public intern al performanței cu tema *„Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului”*. Auditul urmează să investigheze modul în care Direcția Generală Resurse Umane realizează procesul de evaluare a performanțelor profesionale, astfel încât să asigure necesitățile entității în condiții de eficiență și calitate.

Scopul misiunii este de realiza un set de studii, analize și evaluări care să conducă la identificarea economiilor financiare, urmărindu-se măsura în care obiectivele entității în domeniul evaluării performanțelor profesionale ating performanțele propuse.

Obiectivele generale ale misiunii sunt:

- *Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată?*
- *Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat?*
- *Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt valorificate?*

Ulterior, vă vom contacta pentru a stabili, de comun acord, data și modul de organizare a ședinței de deschidere a misiunii în cadrul căreia vom avea în vedere:

- a. prezentarea auditorilor;
- b. prezentarea și documentarea obiectivelor misiunii;
- c. scopul misiunii de audit;
- d. modalitatea de desfășurare a misiunii, persoanele de contact;
- e. alte aspecte.

Pentru facilitarea procesului de evaluare a performanței sistemului de pregătire profesională a personalului, vă rugăm să ne puneți la dispoziție documentația necesară privind :

- Planurile anuale de activitate pe anii 2012-2013;
- Strategiile și politicile existente și aplicabile în domeniu;

- Organigrama, Regulamentul de organizare și funcționare (ROF), Regulamentul de ordine internă (ROI) și alte documente care oferă informații cu privire la activitatea auditabilă;
- Obiectivele stabilite pentru direcția generală;
- Date privind indicatorii/țintele/ modalitățile de cuantificare a performanțelor, precum și rezultatele monitorizărilor efectuate, în raport cu acești indicatori/ținte/modalități de cuantificare a performanțelor;
- Orice studii și cercetări legate de nivelele actuale de performanță;
- Detalii asupra tuturor domeniilor de interes pe care le aveți sau de care ați beneficiat în activitățile desfășurate în cursul anului;
- Detalii asupra modificărilor/îmbunătățirilor identificate;
- Riscuri pe care le-ați identificat și care influențează nivelele de performanță;
- Toate ghidurile și procedurile pe care se bazează activitatea;
- Rapoartele de audit anterioare și corespondența privind modul de implementare a recomandărilor cuprinse în acestea;
- Declarații, decizii și analize efectuate de către management în domeniul auditabil;
- Alte acte de control întocmite în domeniul auditabil (de către Curtea de Conturi, etc.)

În cazul în care aveți întrebări cu privire la misiune, vă puteți adresa dlui. Ionescu Viorel la nr. de tel. 072xxxxxx sau prin e-mail la adresa ...@.....

Cu deosebită considerație,

Șef Compartiment Audit Public Intern
Popescu Gabriel

<i>Compartimentul de Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 07.02.2014</i>
	Ședința de deschidere	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

MINUTA ȘEDINȚEI DE DESCHIDERE

A. Lista participanților

Numele și prenumele	Funcția	Entitatea/structura auditată	Semnătura
Popescu Gabriel	Sef serviciu	SAI	
Ionescu Viorel	Auditor intern	SAI	
Simionescu Vasile	Auditor intern	SAI	
Dumitrescu Mircea	Director General	Conducător DRU	
Marninescu Anca	Șef serviciu	Serviciul Metodologie	
Vasilescu Gheorghe	Sef birou	Biroul Operațional 1	
Adamescu Viorel	Sef birou	Biroul Operațional 2	
Pop Violeta	Consilier	Serviciul Metodologie	
Crăciunescu Maria	Consilier	Biroul Operațional 1	
Dincă Adrian	Inspector	Biroul Operațional 2	

B. Stenograma ședinței

În cadrul ședinței de deschidere s-a procedat la:

- prezentarea echipei de auditori interni care urmează să efectueze misiunea de audit public intern al performanței;
- prezentarea caracteristicilor auditului performanței, particularitățile și flexibilitatea acestuia, comparativ cu auditul de regularitate;
- prezentarea temei și obiectivelor misiunii de audit public intern al performanței care se va realiza și prioritățile stabilite. Entitatea auditată și-a exprimat punctul de vedere cu privire la tema propusă în vederea efectuării unui audit al performanței fiind în totalitate de acord cu acestea și recunoscând existența posibilităților de îmbunătățire a activității;
- specificarea tipului de abordare a auditului performanței: orientarea pe rezultate;
- prezentarea etapelor de realizare și a metodologiei auditului performanței;
- analizarea obiectivelor, criteriile care au stat la baza elaborării acestora, modul de fundamentare și resursele necesare astfel încât acestea să poată fi realizate;
- stabilirea persoanelor pe care auditorii interni le pot contacta în vederea colectării informațiilor, efectuării de teste și asupra modului de obținere a interviurilor. De asemenea, a fost stabilit programul întâlnirilor și timpul necesar pentru realizarea acestor proceduri;
- stabilirea condițiilor minime pe care auditatul trebuie să le asigure în vederea realizării misiunii de audit (spațiu de lucru, calculatoare, posibilitate de editare etc.);
- convenirea asupra unor aspecte procedurale, respectiv eventualitatea unor ședințe

intermediare în cursul derulării misiunii de audit, informarea sistematică asupra constatărilor efectuate ș.a.

- stabilirea modalității de redactare a Raportului de audit public intern al performanței;

Notă:

Ședința de deschidere a intervenției la fața locului servește ca întâlnire de început a misiunii de audit public intern al performanței, se planifică și se derulează la entitatea/ structura auditată și la aceasta participă auditorii interni desemnați pentru efectuarea misiunii, șeful compartimentului de audit intern și personalul implicat în derularea activităților auditate.

Scopul principal al *Ședinței de deschidere* îl reprezintă discutarea, cu reprezentanții entității, a cadrului general de desfășurare a misiunii, a contextului și obiectivelor misiunii, a cadrului legislativ care reglementează activitatea de resurse umane, a modului de alocare a resurselor în cadrul domeniului auditabil, a politicii de dezvoltare a resurselor umane, precum și definitivarea întrebărilor la care trebuie să răspundă misiunea de audit public intern al performanței.

Regulile generale ce trebuie respectate în cadrul organizării și desfășurării ședinței de deschidere sunt:

- sublinierea rolului auditorilor și a cadrului intervenției lor, în special obiectul și perimetrul acesteia;
- prezentarea elementelor legate de organizarea misiunii – programul de audit, aspectele metodologice, aspectele logistice, durata etapelor;
- respectarea principiului neutralității de către auditor – evitarea formulării unor pre-diagnostice de către auditori
- precizarea sferei de cuprindere a auditului – domeniul auditat, punctele specifice examinate;
- precizarea modalității de lucru – intervenția la fața locului, metodologia de auditare (interviuri, chestionare etc.), redactarea raportului, concilierea, lămurirea neclarităților pe care auditatul le are.

Compartimentul <i>Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

CHESTIONARUL DE LUARE LA CUNOȘTINȚĂ

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
A.	<i>Cunoașterea contextului socio-economic specific domeniului evaluării performanțelor profesionale ale personalului</i>			
1.	Conducerea entității publice acordă importanța cuvenită procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților?	Da		
2.	Resursele umane sunt percepute ca un mijloc de a obține avantaje competitive?	Da		
3.	Atribuțiile generale ale DRU sunt stabilite?	Da		
4.	Structura organizatorică a direcției este concepută astfel încât să asigure realizarea atribuțiilor stabilite prin ROF?	Da		
5.	Activitățile DRU se desfășoară în conformitate cu Regulamentul de Organizare și Funcționare?	Da		Suplimentar, la nivelul direcției sunt elaborate proceduri operaționale pentru activitățile principale
6.	La nivelul DRU s-a realizat o analiză SWOT focalizată pe procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților?	Da		Analiza a fost realizată în urma evaluării din anul precedent
7.	Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților se desfășoară în cadrul unui compartiment distinct?		Nu	
8.	Evaluarea performanțelor personalului este considerat un mijloc de atingere a obiectivelor DRU?	Da		
9.	Managerul de resurse umane are capacitatea de a dispune implementarea inițiativelor privind evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților?	Da		
10.	DRU dispune de planuri de activitate anuale și multianuale?	Da		
11.	Planurile sunt detaliate, astfel încât să indice resursele, planificarea acestora în timp și obiectivele?	Da		
12.	Obiectivele specifice procesului de evaluare sunt stabilite la nivelul departamentului cu atribuții în domeniu?	Da		
13.	Fișele posturilor personalului implicat în evaluare stabilesc în clar activitățile specifice procesului de evaluare a performanțelor?		Nu	Nu toate persoanele implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale are activitățile precizate în fișa postului

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
14.	În cadrul personalului implicat în evaluarea performanțelor profesionale există specialiști de formație economică, socială sau de psihologie?	Da		
15.	Personalul implicat în evaluarea performanțelor a urmat cursuri de specialitate privind acest proces?	Da		Au fost efectuate instruirii tematice, axate pe problematica evaluării personalului
16.	Pentru procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților există un sistem de politici, practici, sisteme și procese?	Da		
17.	La nivelul entității se respectă principiile care stau la baza procesului de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		
18.	Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este corelat cu resursele financiare și de timp disponibile?	Da		Se realizează o bugetare a resurselor umane și de timp afectate pentru procesul de evaluare a performanțelor profesionale
19.	DRU colaborează cu conducerile celorlalte direcții în procesul de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		DRU oferă asistență metodologică privind evaluarea performanțelor profesionale
20.	Există un dialog permanent cu acestea, pentru a oferi sprijin de specialitate și pentru a superviza modul de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		
21.	Monitorizarea performanței se realizează în fiecare etapă a procesului de evaluare a performanțelor?	Da		
22.	Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale satisface beneficiarii acestuia?	Da		
23.	Conducătorii departamentelor au autoritatea de a implementa rezultatele evaluărilor performanțelor profesionale?	Da		
24.	Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este corelat cu procesele similare derulate la nivelul entităților subordonate/în coordonare?		Nu	
25.	Centralizarea rezultatelor procesului de evaluare permite sintetizarea acțiunilor de urmat?	Da		
26.	În domeniul evaluării se apelează la firme de consultanță specializate?		Nu	A fost analizată oportunitatea apelării la firme de consultanță specializate.
27.	Există un plan de resurse umane aprobat la nivelul DRU?	Da		Necesarul de resurse umane este asigurat în proporție de 70%
28.	Conducătorul DRU are studii de specialitate economice sau juridice?	Da		Are studii superioare economice.
29.	Atribuțiile posturilor sunt stabilite?	Da		Acestea sunt menționate în fișa postului întocmită pentru fiecare angajat

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
30	Personalul deține competențele necesare realizării activităților specifice?	Da		Cu ocazia recrutării, s-a urmărit atragerea de persoane care să dețină competențele necesare desfășurării activităților complexe din cadrul DRU. Ulterior, aceste competențe au fost sporite prin procesul de instruire continuă.
31.	Personalul deține cunoștințele necesare realizării activităților?	Da		De câte ori au intervenit modificări ale activităților, au fost efectuate instruirii tematice.
32.	Relațiile ierarhice asigură o bună colaborare între posturile de conducere și cele de execuție?	Da		
33.	Relațiile de control permit e apreciere corectă asupra modului de îndeplinire a atribuțiilor de către personalul din subordine?	Da		
34.	Conducerea direcției are la dispoziție un tablou de bord cuprinzând stadiul de realizare a activităților planificate?	Da		Se realizează centralizări ale stadiilor de realizare a diferitelor etape.
35.	Personalul direcției a participat la programele specializate de formare profesională?	Da		Însă nu în toate cazurile acestea au fost planificate.
36.	Persoanele care au obținut rezultate deosebite în cadrul direcției sunt evidențiate?	Da		Însă acest aspect nu se traduce și într-o remunerație suplimentară
37.	Delegarea activităților este folosită pentru asigurarea continuității activităților?	Da		Prin procedurile operaționale, sunt stabilite persoanele care înlocuiesc titularul unei anumite activități
38.	Realizarea activităților este monitorizată?	Da		
39.	Salariații sunt motivați corespunzător în vederea realizării evaluărilor?		Nu	
40.	Este asigurată stabilitatea personalului în cadrul DRU?		Nu	Datorită salariilor scăzute, a fost înregistrată o mobilitate relativ crescută a personalului direcției
41.	Există un sistem de promovare al salariaților din cadrul DRU?	Da		
B. Cunoașterea contextului organizațional privind desfășurarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților				
1.	Procesul de evaluare a performanțelor profesionale are stabilite obiective clare?	Da		
2.	În procesul de evaluare a performanțelor este implicat întregul personal al direcției, sau acesta se desfășoară în	Da		

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
	cadrul unui serviciu anume?			
3.	Cum este organizat compartimentul în care se realizează procesul de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		Procesul de evaluare a performanțelor profesionale se desfășoară în cadrul Serviciului metodologie
4.	Care este structura ierarhică a DRU?			Foaie de lucru nr. 1
5.	Structura organizatorică este flexibilă?	Da		
6.	Sunt stabilite relațiile cu celelalte direcții din cadrul entității?	Da		Sunt stabilite relații de colaborare cu celelalte direcții din cadrul entității, pe domeniile de competență specifice
7.	La nivelul direcției există organigramă?	Da		
8.	Organigrama exprimă relațiile funcționale?	Da		
9.	Există fișe ale posturilor întocmite pentru întregul personal al DRU?	Da		Sunt întocmite și pentru posturile vacante
10.	Fișele posturilor stabilesc atribuțiile posturilor?	Da		
11.	Sarcinile atașate posturilor au în vedere nivelul studiilor?	Da		
12.	Există o diagramă funcțională la nivelul DRU?	Da		
13.	Este stabilit circuitul documentelor în cadrul DRU?	Da		
14.	Este stabilită în concordanță cu politica generală a entității în domeniul resurselor umane?	Da		
15.	Este stabilită cu respectarea legislației specifice în domeniu?	Da		
16.	Politica privind evaluarea performanțelor profesionale este actualizată?	Da		În ultimul an au fost realizate 2 actualizări ale politicii
17.	Este înțeleasă de toate părțile implicate?	Da		
18.	Persoanele însărcinate cu implementarea politicii privind evaluarea au fost implicate în elaborarea ei?	Da		Personalul DRGU a participat activ la elaborarea politicii în domeniu
19.	Documentele utilizate în realizarea procesului de evaluare a performanțelor sunt standardizate / formalizate?	Da		Există un set de documente standard utilizat în cadrul acestui proces
20.	Politica privind evaluarea este sincronizată cu celelalte politici privind personalul, astfel încât să se completeze reciproc?	Da		
21.	Procesul de implementare în practică a politicii privind evaluarea performanțelor personalului este transparent?	Da		
22.	Se realizează conștientizarea părților implicate în procesul de evaluare a performanțelor, asupra importanței acestuia în realizarea obiectivelor entității?	Da		
23.	Se realizează instruirii ale personalului implicat în realizarea procesului de evaluare a performanțelor?	Da		În cadrul programelor de instruire a personalului din cadrul DRU a fost atinsă și problematica legată

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
				procesului de evaluare a performanțelor profesionale
24.	Evaluarea joacă un rol important în elaborarea și derularea programelor de perfecționare profesională?	Da		
25.	DRU întreprinde toate demersurile pentru implementarea politicii privind evaluarea performanțelor personalului?	Da		
C. Cunoașterea funcționării DRU				
1.	La nivelul DRU există un sistem de politici și proceduri?	Da		Procedurile operaționale de lucru aprobate sunt disponibile în rețeaua intranet a instituției
2.	Organizarea și desfășurarea activității privind evaluarea performanțelor profesionale respectă cadrul legislativ și normativ în vigoare?	Da		
3.	Activitatea de evaluare a performanțelor profesionale se desfășoară în baza unei metodologii specifice și a unei proceduri operaționale de lucru ?	Da		În baza cadrului normativ în vigoare, la nivelul instituției a fost elaborată o metodologie proprie privind evaluarea performanțelor profesionale
4.	Procedura privind evaluarea performanțelor profesionale este actualizată periodic?	Da		Ultima actualizare a fost realizată în anul 2013.
5.	Există proceduri pentru activitățile desfășurate în cadrul DRU?	Da		
6.	Procedurile operaționale de lucru asigură continuitatea activităților?	Da		Prin procedură, pentru fiecare titular al unei activități, este stabilit un înlocuitor care să asigure continuitatea activității
7.	Procedurile stabilesc corect responsabilitățile?	Da		S-a avut în vedere evitarea suprapunerilor de responsabilități.
8.	Obiectivele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt clare pentru întregul personal implicat?	Da		
9.	A fost stabilit un responsabil cu planificarea?	Da		
10.	Activitatea de evaluare a performanțelor se realizează în mod centralizat?	Da		
11.	Activitatea de evaluare este programată în conformitate cu termenele stabilite de legislația în vigoare, standardele și practicile entității?	Da		S-a avut în vedere evitarea perturbării celorlalte activități din cadrul entității
12.	Planificarea ține cont de echilibrul dintre solicitările părților interesate și de resursele disponibile?	Da		
13.	Planificarea procesului de evaluare a performanțelor personalului este flexibilă, respectiv asigură timpul necesar realizării activităților neprevăzute?	Da		

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
14.	Planificarea stabilește termene exacte pt. realizarea diferitelor etape?	Da		Termenele de realizare a etapelor sunt corelate între ele.
15.	Activitățile planificate privind evaluarea performanțelor se desfășoară într-o succesiune logică?	Da		
16.	Se au în vedere așteptările entității în ceea ce privește evaluarea performanțelor personalului?	Da		Acestea reprezintă punctul de plecare în demararea procesului de evaluare a performanțelor profesionale
17.	DRU furnizează conducerii informații suficiente pentru stabilirea perioadei optime în care să se realizeze evaluarea performanțelor?	Da		
18.	Pentru fiecare etapă în parte a procesului de evaluare, sunt stabilite acțiunile concrete, ținând cont de metodologia proprie și de buna practică?		Nu	
19.	DRU a stabilit responsabilitățile privind evaluarea, în sarcina conducerilor celorlalte direcții din cadrul entității?		Nu	
20.	Personalul însărcinat cu efectuarea evaluării este alocat în funcție de complexitatea procesului?	Da		
21.	Personalul însărcinat cu efectuarea evaluării este determinat prin utilizarea unor tehnici specifice?		Nu	
22.	Rezultatele evaluărilor sunt monitorizate?	Da		
23.	Procesul de evaluare ține cont de recomandările efectuate cu ocazia evaluărilor anterioare?	Da		
24.	Procesul de evaluare a performanțelor se realizează în mod centralizat?	Da		Rezultatele sunt centralizate și analizate la nivelul DRU.
25.	Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este format dintr-un ansamblu de proceduri standardizate?	Da		
26.	Acesta este axat pe obținerea informațiilor, într-un sistem de ierarhie managerială, referitoare la comportamentul profesional al angajaților?	Da		
27.	Procedurile de evaluare folosite corespund viziunii entității publice privind modul în care aceasta concepe să-și desfășoare activitatea și să-și orienteze personalul propriu?	Da		
28.	Procedurile sunt standardizate?	Da		Procedurile au fost elaborate și aprobate în conformitate cu prevederile OMFP nr. 1389/2006 privind modificarea și completarea OMFP nr. 946/2005
29.	Se are în vedere evitarea pe cât posibil a efectelor negative cauzate de cei care realizează evaluările?	Da		Au fost realizate acțiuni de pregătire profesională a celor care realizează evaluările

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
30.	Pentru realizarea standardizată a evaluărilor, se are în vedere formarea evaluatorilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audio-vizuale, elaborarea și controlul procedurilor de către un compartiment specializat din cadrul entității sau din afara acesteia?	Da		
31.	Procedurile utilizate sunt suficient de fiabile pentru a se evita distorsionarea rezultatelor ca urmare a influenței relațiilor afective între evaluator și evaluat?	Da		
32.	Aprecierile au la bază informații fiabile?	Da		
33.	Sistemul de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este corelat cu ierarhia managerială?	Da		
34.	Sistemul de evaluare a performanțelor are impact asupra culturii manageriale din cadrul entității publice?	Da		
35.	Managerii îndeplinesc rolul de consultanți?	Da		
36.	Aceștia acordă atenție formării și perfecționării personalului?	Da		
37.	Evaluarea are în vedere în special comportamentul profesional al angajaților?	Da		
38.	Sunt definite obiectivele evaluării performanțelor profesionale?	Da		
39.	Sunt stabilite politicile de evaluare a performanțelor, momentele când se efectuează și periodicitatea acestora?	Da		
40.	Sunt stabilite persoanele cu responsabilități în procesul de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		
41.	Sistemul de valori și procedurile de evaluare sunt pregătite și difuzate cât mai atent?	Da		În majoritatea cazurilor
42.	Sunt determinate cele mai adecvate criterii de evaluare, respectiv elementele specifice sau atributele care definesc performanța?	Da		
43.	Este stabilit în clar ce trebuie și ce urmează să se evalueze: rezultatele de obținut, comportamentul angajaților sau potențialul acestora?	Da		
44.	Sunt stabilite standardele de performanță, respectiv nivelurile dorite sau așteptate ale acestora?	Da		
45.	Alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare are în vedere avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre acestea?	Da		
46.	Se realizează sintetizarea și analiza rezultatelor obținute?	Da		
47.	Sunt stabilite modalități de comunicare a rezultatelor obținute, pentru preîntâmpinarea unor nemulțumiri, a unor reacții de adversitate sau de contestare a deciziilor, precum și pentru evitarea unor eventuale resentimente sau chiar conflicte care pot afecta comportamentul angajaților?	Da		
48.	Sunt identificate căile de îmbunătățire a performanțelor și a viitorului comportament în muncă?	Da		
49.	Angajații cu performanțe slabe sunt consiliați și sprijiniți în vederea îmbunătățirii acestora?	Da		
50.	Se realizează o analiză a posturilor, în vederea stabilirii		Nu	

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
	caracteristicilor și standardelor necesare evaluării performanței?			
51.	Sistemul de evaluare integrează unitar aceste caracteristici?		Nu	
52.	Standardele de performanță au fost transmise atât managerilor sau evaluatorilor, cât și personalului evaluat?	Da		
53.	Se folosesc cu precădere dimensiunile individuale ale performanței, care pot fi clar definite, în raport cu cele greu de definit sau cu măsurile globale ale performanței?	Da		
54.	În situațiile în care caracteristicile performanței nu pot fi definite în funcție de anumite comportamente observabile, se are în vedere evitarea denumirilor abstracte ale acestor caracteristici (de exemplu credință, loialitate, cinste etc.)?	Da		
55.	În aceste situații se recomandă o evaluare a performanței bazată pe eficiență, care să furnizeze dovezi obiective?	Da		
56.	Evaluatorii sau managerii dispun de pregătirea corespunzătoare în vederea folosirii cât mai corecte a metodelor și tehnicilor de evaluare în general, și de aplicare a standardelor de performanță în special?	Da		
57.	Se realizează un contact substanțial al evaluatorilor sau managerilor cu angajații evaluați?	Da		
58.	Cu toate că evaluările trebuie conduse în mod independent, se are în vedere recomandarea realizării acestora de către mai mulți evaluatori sau manageri?		Nu	Evaluările se realizează de către un singur evaluator
59.	În cadrul procesului de evaluare a performanțelor, se are în vedere prevenirea, diminuarea sau anularea erorilor sau părtinirilor individuale ale evaluatorilor?	Da		
60.	Se folosesc, atunci când este cazul, anumite forme de consultanță sau de îndrumare a angajaților, în vederea îmbunătățirii performanțelor obținute?	Da		
61.	Există preocupări de îmbunătățire a procedeele de evaluare a performanțelor?	Da		
62.	Politica de recompensare oferă liniile directoare pentru adoptarea deciziilor și măsurilor concrete?	Da		
63.	Politica de recompensare are la bază principii clar definite?	Da		
64.	Politica de remunerare acordă importanța cuvenită echității interne, asigurând în același timp satisfacerea nevoii de competitivitate în cadrul entității?	Da		
65.	Politica de recompensare urmărește să varieze salariile în funcție de performanțe, competențe și aptitudini?	Da		
66.	Politica are în vedere performanțele individuale sau pe cele de echipă?	Da		Politica este axată în special pe evaluarea performanțelor individuale
67.	În cadrul entității sunt stabilite prioritățile de recompensare, respectiv entitatea optează pentru practicarea recompenselor substanțiale pentru un număr relativ mic de angajați, sau pentru acordarea unor	Da		

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
	recompense mai mici unui număr cât mai mare de angajați, pentru a le stimula performanțele?			
68.	Politicile de recompensare se aplică întregii entități, sau sunt adaptate mai degrabă la anumite niveluri sau categorii de salariați?	Da		Se aplică întregii entități
69.	Angajații participă la luarea deciziilor de salarizare care îi afectează, respectiv la dezvoltarea unor noi abordări în domeniu?	Da		Participă la elaborarea majorității deciziilor
70.	Salariul de baza se stabilește pentru fiecare salariat în funcție de calificarea, importanța, complexitatea lucrărilor ce revin postului în care este încadrat, pregătirea și competența acestuia?	Da		
71.	Salariul de bază este partea principală a salariului total, elementul determinant pentru cuantificarea și cointeressarea cantității și calității muncii depuse?	Da		
72.	Salariul de merit se acordă de către conducerea organizației pentru rezultatele deosebite obținute în activitatea desfășurată?	Da		
73.	Salariul de merit se deosebește de premiu, care se referă la anumite rezultate deosebite obținute punctual pentru diferite probleme?	Da		
74.	Fișa de evaluare cuprinde toate elementele prevăzute de cadrul normativ în vigoare?	Da		
75.	Există procedură pentru situațiile de contestare a rezultatelor evaluărilor?	Da		Situațiile de contestare sunt cuprinse în procedura generală privind evaluarea performanțelor profesionale
76.	Cine este răspunzător? Cine este competent să rezolve aceste situații?	Da		Este stabilită o comisie pentru soluționarea acestor situații.
77.	Ce importanță acordă entitate satisfacției la locul de muncă?	Da		Satisfacția are o importanță deosebită
78.	Care sunt elementele pe care le consideră importante în apariția și creșterea satisfacției în muncă?	Da		Crearea unui climat de muncă antrenant, eliminarea pe cât posibil a nemulțumirilor.
79.	Cum se procedează în cazul în care sunt semne de insatisfacție? Cine răspunde? Cine ia măsuri?	Da		Foaie de lucru nr. 2
80.	Cum monitorizează și măsoară entitatea publică satisfacția în muncă?	Da		Foaie de lucru nr. 3
81.	Care sunt activitățile prioritare pentru creșterea satisfacției în muncă în perioada următoare?	Da		Foaie de lucru nr. 4
82.	Ce tipuri de discriminare pot să apară în cadrul organizației?	Da		Foaie de lucru nr. 5
83.	Care este atitudinea DRU față de discriminarea directă și indirectă?	Da		Limitarea la maxim a discriminărilor
84.	În ce domenii ale MRU apare în mod frecvent	Da		Foaie de lucru nr. 6

Nr. crt.	Întrebări	Da	Nu	Obs.
	discriminarea?			
D.	Alte informații			
1.	În procesul de evaluare a performanțelor se are în vedere gestionarea riscurilor?	Da		La nivelul DRU este elaborat registrul riscurilor
2.	Există un responsabil desemnat în acest sens?	Da		
3.	Există o politică privind informatizarea procesului de evaluare a performanțelor?	Da		
4.	La nivelul entității se utilizează aplicații informatice specializate pentru evaluarea performanțelor profesionale?		Nu	Se folosesc aplicații comune celorlalte procese derulate la nivelul DRU
5.	Există o politică referitoare la asigurarea calității procesului de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		
6.	Influențele factorilor de mediu interni și externi sunt avute în vedere în procesul de evaluare a performanțelor profesionale?	Da		A fost analizată fiecare categorie de factori de mediu

Auditori interni,
 Popescu Gabriel
 Ionescu Viorel

Supervizor,
 Simionescu Vasile

Compartimentul Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalulu</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

LISTA CU DOCUMENTELE COLECTATE

Nr. crt.	Activitatea de resurse umane	Da	Nu	Obs.
1.	Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată;	X		
2.	Ghid privind recrutarea și promovarea funcționarilor publici;	X		
3.	Strategia sistemului informatic pentru managementul resurselor umane;	X		
4.	Ghid privind dezvoltarea carierei	X		
5.	Legea nr. 48/2002 pentru aprobarea O.G. nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare;	X		
6.	Legea nr. 661 / 2001 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 284 / 2000 pentru modificarea Legii nr. 188 / 1999 privind statutul funcționarilor publici	X		
7.	Lege nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați;	X		
8.	Lege nr. 53/2003 privind Codul muncii, actualizată;	X		
9.	H.G. 281/1993 privind salarizarea personalului bugetar.	X		
10.	Legea 161 / 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice și în mediul de afaceri și prevenirea corupției	X		
11.	H. G. 1209 / 2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici	X		
12.	Lege nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici;	X		
13.	H.G. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.	X		
14.	Ghidul practic privind gestiunea resurselor umane	X		
15.	Alte reglementări în domeniul resurselor umane	X		
16.	Strategia entității în domeniul resurselor umane	X		
17.	Politica departamentului resurse-umane	X		
18.	Planurile de acțiune în realizarea procesului de evaluare a performanțelor	X		
19.	Programul de evaluare	X		
20.	Modelele de fișe de evaluare a performanțelor profesionale	X		
21.	Lista privind obiectivele stabilite la nivelul departamentului	X		
22.	Lista privind activitățile derulate la nivelul departamentului	X		
23.	Lista indicatorilor stabiliți pentru realizarea obiectivelor	X		
24.	Programele informatice utilizate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale	X		
25.	Rapoartele de activitate periodice	X		
26.	Sistemul de control instituit la nivelul departamentului	X		

27.	Diagramele funcționale ale departamentului	X		
28.	Circuitul documentelor	X		
29.	Obținerea organigramei	X		
30.	Programele de instruire a personalului	X		
31.	Obținerea Regulamentului de organizare și funcționare	X		
32.	Regulamentul de ordine internă	X		
33.	Obținerea fișelor posturilor pentru angajații direcției	X		
34.	Obținerea rapoartelor de evaluare pentru salariații direcției	X		
35.	Obținerea procedurilor scrise	X		
36.	Identificarea responsabilităților personalului implicat	X		

Auditori,
Ionescu Viorel
Simionescu Vasile

Supervizat,
Popescu Gabriel

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 10.02.2014</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalulu</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

STUDIU PRELIMINAR

Prin acest studiu auditorii interni urmăresc să înțeleagă condițiile în care se desfășoară, în cadrul entității activitatea de managementul resurselor umane, în general aspectele legate de economicitatea, eficiența și eficacitatea procesului de evaluare a performanțelor profesionale raportat la obiectivele și indicatorii stabiliți domeniului, precum și realizarea unui studiu care să conducă la îmbunătățirea acestui proces.

Această activitate se realizează sub forma unei analize diagnostic care în principal urmărește cunoașterea următoarelor aspecte:

- **Realizarea unei analize a domeniului auditat**, care urmărește prezentarea generală a entității, prezentarea domeniului auditabil, cunoașterea cadrul de reglementare al domeniului auditabil și realizarea unei analize a situației actuale;
- **Stabilirea întrebărilor principale** la care trebuie să răspundă misiunea de audit public intern al performanței. Acestea sunt derivate până la un nivel care se consideră cel mai elementar, asociat controalelor interne;
- **Analiza obiectivelor domeniului auditat**. Această activitate presupune analiza și evaluarea obiectivelor caracteristice domeniului auditabil și măsura în care acestea corespund scopurilor entității;
- **Analiza indicatorilor**. Această activitate presupune analiza și evaluarea indicatorilor asociați obiectivelor și măsura în care aceștia măsoară complet, cantitativ și calitativ, obiectivele;
- **Analiza adecvării surselor de date** folosite de management. Această activitate constă în analiza și evaluarea surselor de date utilizate de management pentru măsurarea obiectivelor.
- **Stabilirea activităților/acțiunilor auditabile**. Această activitate este realizată în funcție de cerințele întrebărilor generale ale misiunii de audit public intern al performanței și a obiectivelor și indicatorilor definiți și stabiliți corect de entitatea publică, precum și a documentelor din Dosarul permanent.

1. Analiza domeniului auditat

1.1. Prezentarea generală a entității auditate

În conformitate cu legislația în vigoare, entitatea publică analizată este un organ de specialitate al administrației publice centrale. Mandatul entității este de a aplica strategia și programul Guvernului în domeniul său specific de activitate.

Pentru realizarea mandatului, instituția colaborează cu organele de specialitate din subordinea Guvernului, precum și cu alte autorități ale administrației publice centrale și locale.

Direcția Resurse Umane (DRU) este direcție de specialitate aflată în subordonarea directă a conducătorului entității și care asigură aplicarea legislației în domeniul resurselor umane, gestionarea curentă a resurselor umane și a funcțiilor publice la nivelul aparatului propriu al instituției și la nivelul structurilor subordonate.

Conducerea DRU este asigurată de un director general, un șef de serviciu și doi șefi de birouri.
În cadrul direcției intră următoarele structuri:

- Serviciul de metodologie;
- Biroul operațional 1;
- Biroul operațional 2;

Dintre activitățile cele mai importante realizate în cadrul DRU enumerăm:

- a) organizarea concursurilor, obținerea avizelor necesare pentru aceasta, formalitățile pentru numirea în funcție a celor care au promovat concursurile;
- b) constituirea dosarului profesional al funcționarilor și gestionarea datelor cu caracter personal;
- c) aplicarea dispozițiilor legale privind încetarea raporturilor de serviciu și orice modificări ale raporturilor de serviciu ale funcționarilor;
- d) centralizarea raportărilor privind existența faptelor de corupție pentru funcționarii din toate structurile centrale și teritoriale ale instituției;
- e) centralizarea declarațiilor de avere și de interese ale funcționarilor publici din cadrul instituției;
- f) raportări cu privire la situația posturilor existente în structura instituției;
- g) elaborarea de răspunsuri la petiții și avizarea diferitelor proiecte de acte emise de președintele instituției;
- h) diverse raportări privind activitatea direcției și a structurilor coordonate;
- i) întocmirea situațiilor cu persoanele care îndeplinesc condițiile de pensionare;
- j) întocmirea planului de activitate al direcției;
- k) centralizarea fișelor postului pentru funcționarii din aparatul central și pentru funcțiile de conducere din teritoriu.

Direcția Resurse Umane mai elaborează o serie de materiale sub formă de sinteze, studii, analize, programe, puncte de vedere, proiecte, precum și documente necesare obținerii pașapoartelor de serviciu și a vizelor pentru personalul entității, care se deplasează în străinătate în interesul serviciului, precum și evidența acestora.

Activitățile specifice evaluării performanțelor profesionale ale salariaților, care se desfășoară în cadrul DRU sunt următoarele:

- „*coordonarea desfășurării procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului propriu*”, a fost realizată prin întreprinderea următoarelor acțiuni: elaborarea și urmărirea aprobării procesului de evaluare, comunicarea notei privind procedura de evaluare către structurile proprii, asigurarea îndrumării acestora în completarea rapoartelor de evaluare, retransmiterea rapoartelor neconforme, monitorizarea indicatorilor stabiliți.

- „*urmărirea derulării carierei, a raporturilor de serviciu/munca și a situației personale a angajaților din aparatul propriu*”, a fost realizată prin acțiunile de centralizare a rapoartelor, îndosărierea rapoartelor, informarea serviciului metodologie cu privire la numărul de rapoarte primite din cadrul structurilor proprii.

Prin sistemul de management al performanței, DRU urmărește formarea și dezvoltarea unui corp profesionist al funcționarilor publici, onest, stabil și eficient. În acest sens, principalele responsabilități care revin DRU în ceea ce privește evaluarea performanțelor profesionale sunt reprezentate de:

- a) furnizează toate informațiile despre procesul de evaluare, tuturor structurilor implicate;
- b) oferă consultanță și asistență pe toată durata sesiunii de evaluare;
- c) centralizează, verifică, analizează coerența și validitatea informațiilor din evaluări;
- d) păstrează exemplarele originale ale rapoartelor de evaluare (semnate de cele 3 părți implicate);
- e) după centralizare, furnizează conducerii instituției date statistice relevante pentru fundamentarea strategiei acesteia;
- f) furnizează conducerii informațiile cu privire la recomandările pentru training pe baza cărora se va construi planul anual de instruire al entității;

g) analizează oportunitatea recomandărilor (comentarii, referate) rezultate din evaluări și asigură implementarea acestora.

În vederea realizării atribuțiilor care-i revin, DRU are relații directe de cooperare instituțională cu:

- a) Agenția Națională a Funcționarilor Publici - pentru obținerea de avize în vederea modificării unor raporturi de serviciu ale funcționarilor publici sau în cazul organizării unor concursuri;
- b) Direcția juridică - ambele direcții au atribuții în censul avizării actelor emise de către conducătorul entității. Direcția juridică avizează, de regulă, toate ordinele inițiate de către Direcția Resurse Umane, înainte de a fi semnate de către conducătorul entității;
- c) Direcția economică și administrativă;
- d) alte direcții, în situația apariției unor probleme comune privind unele transferuri, mutări definitive sau temporare a unor funcționari publici.

Evaluarea resurselor umane se realizează prin metode, tehnici și procedee variate, în funcție de obiectivele urmărite, de caracteristicile salariaților supuși evaluării și de specificul entității publice. Dincolo de toate aceste particularități, evaluarea trebuie să respecte în fiecare caz un *set de principii generale de bază*:

- a) fundamentarea oricărui demers evaluativ pe analiza posturilor;
- b) stabilirea unor criterii clare și a unor standarde precise;
- c) asigurarea autorității / competenței evaluatorului;
- d) transmiterea concluziilor în scris;
- e) garantarea confidențialității;
- f) stabilirea unui sistem de contestare;
- g) identificarea direcțiilor ameliorative.

În scopul obținerii și a altor informații cu privire la activitățile derulate în cadrul DRU și, în mod special, asupra activităților de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților, am elaborat un *Chestionar de luare la cunoștință*.

1.2. Prezentarea domeniului auditabil

Activitatea de resurse umane sprijină realizarea obiectivelor ministerului și satisfacerea nevoilor personalului acestuia, prin: absorbția de personal calificat în domeniul managementului, finanțelor, juridic și economic; promovarea principiilor care stau la baza exercitării funcției publice și adoptarea cerințelor noului management public.

1.2.1. Prezentarea direcției de resurse umane

Direcția Resurse Umane (DRU) este organizată și funcționează potrivit prevederilor Legii nr. xxx/2008 privind organizarea și funcționarea entității publice „X”, ale Hotărârii Guvernului nr. xxxx/2008 privind aprobarea organigramei structurilor centrale ale entității publice și a numărului total de posturi aferente acestora.

DRU este structura funcțională a entității publice care asigură îndeplinirea următoarelor atribuții ce revin entității publice:

- elaborează și monitorizează aplicarea strategiei, politicilor și procedurilor operaționale și de sistem în domeniul managementului resurselor umane;
- aplică legislația în domeniul resurselor umane – recrutare, angajare, avansare, promovare, mobilitate, sancționare și încetare a raporturilor de muncă/serviciu, respectiv salarizare a personalului din autoritatea sa;
- asigură evidența unitară a personalului entității publice;
- asigură prin sistemul de management al performanței și dezvoltare profesională un corp al

funcționarilor publici profesionist, onest, stabil și eficient, în scopul creării unei organizații moderne, flexibile, funcționale și eficiente, în condițiile legii.

- asigură asistență (consultanță) celorlalte structuri din cadrul entității publice pentru realizarea unui management eficient al resurselor umane.

DRU este organizată și funcționează sub coordonarea directă a Secretarului general al entității publice și are următoarea structură organizatorică:

- *Director;*

- *Director adjunct* - care coordonează activitatea serviciilor din subordine;

- *Serviciul strategie și metodologie în domeniul resurselor umane* – condus de un șef de serviciu, compartiment care este constituit și funcționează cu un număr de 10 posturi;

- *Serviciul de managementul resurselor umane* - condus de un șef de serviciu, este constituit pentru 17 posturi și funcționează cu un număr de 13 posturi;

- *Serviciul de formare profesională a resurselor umane* - condus de un șef serviciu, este constituit pentru 13 posturi și funcționează cu un număr de 10 posturi;

- *Compartimentul sinteză, îndrumare și management unități subordonate* – coordonat de directorul adjunct, este constituit pentru 5 posturi și funcționează cu un număr de 4 posturi;

- *Secretariatul direcției* care funcționează în subordinea directă a directorului general și funcționează cu un număr de 2 posturi.

Structura organizatorică a DRU este de tip funcțional, fiind caracterizată prin aceea că compartimentele create sunt specializate în realizarea unor activități sau grupe de activități relativ identice. La crearea compartimentelor s-a avut în vedere natura activităților și criteriile de omogenitate și complementaritate.

Pentru direcțiile (generale) din aparatul propriu funcționează 3 servicii care au rolul de a asigura funcțiile managementului resurselor umane, respectiv: asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

În cadrul DRU funcționează un serviciu de metodologie care asigură activitatea strategică, politicile și procedurile la nivel de management al resurselor umane, cât și furnizarea către directorul general, la cerere sau din proprie inițiativă, a tuturor informațiilor necesare luării deciziilor. Funcțional serviciului îi sunt alocate atribuții în sfera activităților strategice, de consultanță, cât și activități operaționale.

Direcția este organizată cu un număr de 39 de posturi din care 5 funcții de conducere și 34 funcții de execuție. În prezent își desfășoară activitatea cu 26 funcții de execuție, care asigură managementul resurselor umane a 27 de structuri organizatorice care însumează 968 de persoane în aparatul propriu. Diferența de 8 posturi reprezintă 3 posturi suspendate din motive obiective (concediu creștere copil) și 5 posturi vacante. Conducerea executivă este asigurată de un director general, un director general adjunct și 3 șefi de serviciu.

Situația numărului de salariați care revin la 1 lucrător în domeniul resurselor umane din cadrul DRU se prezintă astfel:

Număr de salariați care revin la numărul de lucrători în domeniul resurselor umane inclusiv personalul de conducere

Aprobat	la cca. 27 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane
Efectiv	la cca. 29 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane

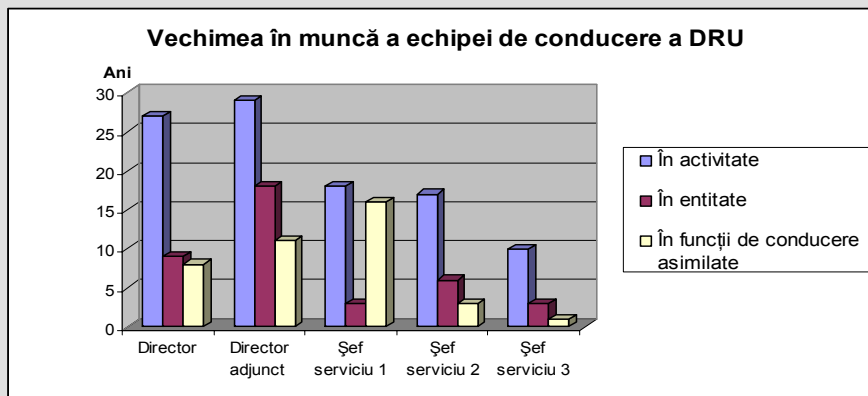
Număr de salariați care revin la numărul de lucrători în domeniul resurselor umane exclusiv personalul de conducere

Aprobat	la cca. 31 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane
Efectiv	la cca. 35 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane

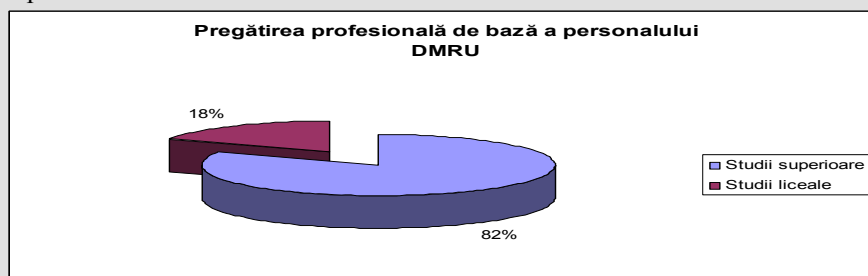
Din analiza specificului posturilor/funțiilor publice, observăm că la nivel de direcție predomină posturile de consilierii, ceea ce evidențiază că activitățile prioritare sunt cele de strategie și consultanță, respectiv: asistență, îndrumare, analize și relații funcționale multiple.

Posturile de expert reprezintă jumătate din necesarul estimat de consilieri, ceea ce evidențiază că activitățile care necesită expertiză sunt mai puțin numeroase la nivel de direcție, și implicit indică un grad redus de specializare a activităților direcției.

Specializarea profesională a conducerii direcției este economică, fără însă a avea competențe dobândite în domeniul managementului resurselor umane, excepție făcând directorul adjunct care are un curs postuniversitar în domeniul managementului resurselor umane. Echipa actuală este relativ tânără (vârsta cuprinsă între 30-51 de ani), are experiență în funcții de conducere și o vechime de peste 10 ani în muncă.



La nivelul direcției, majoritatea personalului de execuție au studii superioare, reprezentând peste 82% din totalul personalului.



Predomină economiștii cca. 65% (categoria finanțe - 21%, contabilitate - 19%, management - 11%, marketing - 9% și administrarea afacerilor – 5%) și numai 17% reprezintă personal din specializările drept, psihologie, inginerie și studii politice și administrative (fiecare categorie reprezintă cca. 4%).

Personalul cu studii medii este reprezentat de absolvenți cu studii liceale din domeniile: industrial (9%), economic (7%), uman/filologie (2%).

1.2.2. Strategia în domeniul resurselor umane

Direcția de resurse umane are un rol direct în îndeplinirea obiectivelor entității publice și a obiectivului de guvernare privind întărirea capacității instituționale a acestuia și creșterea cunoștințelor și competențelor profesionale și tehnice în domeniul managementului și planificării strategice. Are ambiții clare pentru: a asigura eficiența activităților prin gestionarea performanței, controlul, revizuirea și rezolvarea eficientă a plângerilor și reclamațiilor; asigurarea eficienței entității printr-o examinare critică a alocării resurselor umane, în colaborare cu celelalte structuri de specialitate din cadrul entității publice.

Direcția resurse umane înțelege bine provocările și oportunitățile cu care se confruntă personalul din cadrul entității publice, intensifică influența managerilor asupra priorităților planului de menținere a competențelor și asigură orientarea corectă a planurilor. De asemenea, interacționează cu un număr vast de grupuri și reprezentanți pentru a afla necesitățile diverse care există în cadrul entității publice și pentru a identifica punctele de vedere ale acestora, astfel încât acestea să poată fi luate în considerare în planificarea

comună a strategiei.

Desfășurarea activităților pe bază de colaborare cu managerii structurilor de specialitate din entitate este esențială pentru realizarea obiectivelor autorității și pentru îndeplinirea funcțiilor sale statutare. De asemenea, direcția în stabilirea și realizarea obiectivelor sale ia în considerare prioritățile Agenția Națională a Funcționarilor Publici, ale structurilor din cadrul entității și ale altor factori cheie implicați, cum ar fi: Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, Institutul Național de Statistică etc.

Din analiza strategiei de dezvoltare a resurselor umane a entității publice am identificat în două obiective generale în domeniul evaluării performanțelor profesionale, respectiv:

A. Elaborarea și implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului.

Pentru realizarea acestui obiectiv au fost stabilite 3 obiective specifice, respectiv:

- ✓ *Proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului contractual;*
- ✓ *Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului;*
- ✓ *Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării periodice a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici*

B. Stabilirea unor mecanisme pentru administrarea eficientă a resurselor umane și dezvoltarea carierei profesionale a acestora.

Acest obiectiv general acoperă mai multe domenii ale resurselor umane, motiv pentru care am procedat la selectarea obiectivelor specifice, identificând două obiective:

- ✓ *Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă;*
- ✓ *Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare.*

Obiectivele generale de resurse umane decurg din obiectivele generale ale organizației și sunt în consens cu strategia entității publice. □intele în domeniul evaluării performanțelor funcționarilor publici au în vedere elaborarea unui nou sistem de evaluare a performanțelor profesionale și stabilirea unor mecanisme pentru administrarea eficientă a resurselor umane.

1.2.3. Activitatea de evaluare a performanțelor profesionale

Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici se realizează în condițiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, HG 611/2008 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici și a metodologiei de evaluare emisă de ANFP și are drept scop formarea unui corp profesionist de funcționari publici. Conformitatea respectării și aplicării acestor reglementări trebuie să asigure:

- concordanța între exigențele postului și calitățile angajatului, respectiv între activitățile desfășurate de funcționarul public și cerințele funcției publice;
- compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite cu rezultatele obținute efectiv și realizarea unei aprecieri obiective a performanțelor individuale;
- asigurarea unui sistem motivațional, care să determine creșterea performanțelor profesionale individuale și recompensarea rezultatelor deosebite;
- identificarea necesităților de instruire a funcționarilor publici, astfel încât rezultatele activităților desfășurate să fie îmbunătățite și să asigure îndeplinirea obiectivelor stabilite

Factori de influență:

A. Factori politici

a. Reorganizarea aparatului central. Pierderea de competențe prin plecarea personalului care a răspuns de armonizarea legislației naționale cu acquis-ul comunitar. Reorganizarea activităților.

b. Lipsa unor instrumente necesare pentru desfășurarea cu eficacitate a activității. Capacitate

administrativă reală slabă.

c. Presiunile politice. Presiunilor politice directe sau indirecte pun în dificultate politica de resurse umane, fapt care produce prejudicii operaționale și de imagine pt. entitate.

d. Lipsa unei înțelegeri la nivelul clasei politice a importanței planificării resurselor umane și a problemelor specifice cu care se confruntă.

Dificultăți în coerența și implementarea programelor multianuale ca urmare a lipsei unei viziunii politice comune.

e. Schimbări legislative dese. Acestea influențează implementarea programelor.

f. Incertitudinea aplicării anumitor prevederi legale.

g. Instabilitate politică. Schimbări la nivel de top management în cadrul entității. Întârzieri în adoptarea actelor normative.

h. Întârzieri în ceea ce privește finalizarea sau definitivarea acelor documente, strategii de program, activități de program, care fac necesară existența unor acte normative în domeniu.

Efectele care pot fi generate de o acțiune convergentă a factorilor politici identificați mai sus:

a. Ineficiență în activitate

b. Succesiunea conducerilor politice a demonstrat că acestea au o influență de ansamblu asupra competențelor și politicilor derulate în cadrul entității.

c. Dereglări importante în funcționarea instituției datorate neclarității și instabilității legislative.

B. Factori economici

a) Presiunea intereselor economice, cu efecte negative asupra activității de resurse umane. Multiplele proiecte de investiții pun uneori în dificultate aplicarea prevederilor legale privind resursele umane. O reactualizare a acestora în funcție de contextul actual și o revalorizare a acestora se impun ca necesare în vederea asigurării durabilității dezvoltării resurselor umane.

b) Nivelul salarizării descurajează specialiștii care vor să se integreze în cadrul entității.

c) Creșterea nivelului de trai va genera o creștere a așteptărilor publicului cu privire la calitatea serviciilor publice.

d) Politicile economice și monetare, cursul valutar leu – euro, inflația. Modificarea strategiilor / programelor funcție de prevederile noilor politici economice și monetare.

Efectele care pot fi generate de o acțiune convergentă a factorilor economici identificați mai sus:

a) Presiunea economică și evoluția societății necesită o acțiune complexă de adaptare a resurselor umane.

b) Absența unei perspective economice clare, a unor rezultate finale și indicatori fundamentați pe statistici face dificilă urmărirea realizării obiectivelor.

c) Suplimentarea / redirecționarea resurselor financiare curente.

d) Un nivel al salarizării inechitabil, nestimulativ și care nu este corelat cu mediul extern conduce la distorsiuni în cadrul organizației astfel încât – în mod real – cheltuielile organizației cresc.

C. Factori sociali

a) Elemente care țin de structura socială și demografie. Modificarea strategiilor/ programelor funcție de structura socială. Modificarea strategiilor/programelor funcție de dinamica demografică.

b) Administrația publică încă nu reușește să atragă un număr suficient de specialiști economiști în cadrul structurilor de specialitate de la nivel central responsabile cu planificarea resurselor umane. Impactul negativ constă în lipsa experților necesari inițierii și derulării proiectelor angajate. Scăderea mediei de vârstă a potențialilor angajați sub 35 de ani.

c) Stereotipuri cu privire la nivelul de pregătire profesională și capacitatea administrativă a instituțiilor publice din România. Imaginea instituției poate fi afectată.

d) Lipsa de experiență a personalului în ceea ce privește procedurile aferente resurselor umane. Riscul unei cooperări mai dificile ca urmare a unui grad scăzut de înțelegere a procedurilor/ priorităților legate de transmiterea în timp util a unor informații relevante procesului de programare.

e) Grad scăzut de conștientizare a importanței sarcinilor alocate. Riscul unei alocări defectuoase a sarcinilor are repercusiuni asupra realizării la timp și în condiții de calitate a activității.

f) Securitatea socială. Lipsa locuințelor, în special a celor destinate tinerilor, duce la migrația permanentă a forței de muncă; nivelul redus al salariilor (a puterii de cumpărare) conduce la imposibilitatea achiziționării unei locuințe.

Efectele care pot fi generate de o acțiune convergentă a factorilor identificați mai sus:

a) Modificarea strategiilor / programelor funcție de structura socială

b) Nerespectarea termenelor angajate privind programele și proiectele derulate

Migrația forței de muncă în spațiul european, corelată cu îmbătrânirea populației autohtone reprezintă elemente ce pot periclita sustenabilitatea programelor inițiate în cadrul instituției publice. Efectul sinergic al tuturor factorilor enunțați este o mai slabă performanță în desfășurarea misiunilor critice ale instituției.

D. Factori tehnologici

a) Noile tehnologii IT. Necesitatea de instruire a personalului cu noile tehnologii IT. Neadekvarea politicilor de dotare cu tehnologie IT poate îngreuna aplicarea politicilor privind personalul.

b) Calitatea tehnologiei. Calitatea tehnologiei folosite are implicații directe în productivitatea muncii și disponibilitatea serviciilor IT.

c) Lipsa unor programe și aplicații informatice specializate.

d) Apariția de noi tehnologii aplicabile în realizarea politicilor privind personalul. Redefinirea indicatorilor de calitate impuși executanților.

Efectele care pot fi generate de o acțiune convergentă a factorilor tehnologici identificați mai sus:

a) Creșterea calității tehnologiei și introducerea tehnicii cu grad ridicat de noutate au implicații directe în politica de personal. Cheltuielile apărute pot fi de natură financiară - în mod direct - sau indirect - de resurse umane și de timp.

b) Modificarea strategiilor/ programelor în funcție de potențialul noilor tehnologii

c) Informatizarea reduce volumul de muncă și eficientizează procesul de evidență a lucrărilor, stocarea și arhivarea datelor.

Pe baza analizei generale a entității, a mediului intern și extern al acesteia, dar și a influențelor pe care le au asupra activității de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților, am conturat o analiză SWOT, în cadrul căreia am reliefat punctele tari și punctele slabe, dar și o serie de oportunități pentru îmbunătățirea eficienței activităților auditate, dar și o serie de amenințări care se impun a fi avute în vedere, așa cum rezultă în continuare:

Puncte tari	Puncte slabe
<p>Capacitatea de a identifica și repartiza echilibrat și echitabil atribuțiile;</p> <p>O bună planificare și administrare a activităților echipelor;</p> <p>Asumarea responsabilităților față de natura sarcinilor de serviciu;</p> <p>Capacitatea de supraveghere a modului de realizare a lucrărilor, depistarea deficiențelor și luarea măsurilor necesare pentru corectarea la timp a acestora;</p> <p>Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate</p> <p>Capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului prin: cunoașterea aspirațiilor colectivului, asigurarea unei perspective de dezvoltare și a unei atitudini de încredere;</p> <p>Capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței atribuite cu</p>	<p>Subdimensionarea personalului în raport cu volumul de muncă presupus de această activitate;</p> <p>Personal nemotivat corespunzător, datorită sistemului salarial din cadrul administrației publice;</p> <p>Rată crescută a fluctuației personalului (rata plecărilor din cadrul direcției a fost de 18,6% în anul 2013);</p> <p>Calitatea activității desfășurate, influențată de stres, volum mare de muncă și lipsa de motivare;</p> <p>Lipsa corelării între planul de ocupare a posturilor și planificarea investițiilor în resurse IT;</p> <p>Management slab din punct de vedere al delegării sau transferului responsabilităților, cu ocazia deplasării titularului de activitate sau transferului/plecării acestuia</p> <p>Rezistență crescută la schimbare sau idei noi;</p> <p>Marea varietate a locurilor de muncă fac dificilă</p>

<p>privire la desfășurarea activității structurii conduse; Capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurării sprijinului și propuneri pentru motivarea corespunzătoare; Capacitatea de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și formularea de propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii; Obiectivitatea în apreciere – corectitudinea în luarea deciziilor, imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de propunere a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate. Potențial uman caracterizat prin receptivitate la schimbare, disponibilitate la program de lucru prelungit și rezistență la condiții de stres; Experiență și grad ridicat de calificare a personalului; Sistem de control managerial în continuă dezvoltare; Adaptabilitate la modificările cadrului legislativ; Utilizarea celor mai bune practici internaționale în domeniile specifice; Capacitatea de adaptare a structurilor funcționale la schimbările și cerințele mediului socio-economic; Însușirea și utilizarea unor instrumente de management în domeniul analizat.</p>	<p>stabilirea unor reguli stricte privind integrarea profesională; Supraîncărcarea cu informații; Absenteismul excesiv; Fluctuația personalului, care poate avea efecte asupra productivității muncii și asupra măririi timpului și costurilor necesare instruirii noilor angajați; Întreruperea perioadelor de perfecționare, prelungirea timpilor petrecuți cu începătorii Anumite probleme disciplinare. Insuficiența delimitare a atribuțiilor între departamente Anumite dificultăți ale circuitului informațional în cadrul entității Dificultăți în procesul de recrutare, datorate în special salariilor reduse. Inexistența unui plan de dezvoltare a carierei angajaților. Modificări relativ dese ale cadrului normativ care reglementează activitatea analizată. Preocupare insuficientă pentru perfecționarea profesională continuă a personalului în domeniul evaluării performanțelor profesionale;</p>
Oportunități	Amenințări
<p>Participarea programe de pregătire profesională; Creșterea așteptărilor părților implicate, cu privire la calitatea serviciilor furnizate; Asistență de specialitate privind problematica evaluării performanțelor profesionale; Realizarea programului de dezvoltare a sistemului de control managerial. Planificarea resurselor umane implicate în procesul de evaluare, astfel încât să se asigure caracterul unitar și flexibil al acestuia; Menținerea în sistem a resurselor umane de calitate, eficientizarea procesului de recrutare prin crearea unei baze valoroase de selecție a candidaților pentru accesul la funcțiile din sistem; Asigurarea pregătirii profesionale a personalului prin derularea de programe de perfecționare profesională în vederea ridicării gradului de competență profesională și dezvoltare a carierei profesionale a personalului; Gestionarea eficientă a bazei de date privind personalul instituției; Asigurarea unei comunicări eficiente în interiorul</p>	<p>Lipsa corelării dintre pregătirea profesională și cerințele activităților; Nerespectarea prevederilor referitoare la calendarul de realizare a activităților; Slaba implementare a schimbărilor propuse; Instabilitatea deciziilor politice ; Schimbări relativ dese aduse reglementărilor privind evaluarea; Nerespectarea termenelor de prezentare a situațiilor întocmite; Dezvoltarea inegală a structurilor funcționale din punctul de vedere al sistemelor informaționale.</p>

instituției și între compartimente, precum și între acestea și celelalte direcții, care să contribuie la dezvoltarea unui management performant al resurselor umane.

1.3. Cadrul de reglementare al domeniului auditabil

Cadrul legislativ conține o metodologie de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, care practic reunește coordonatele fundamentale pentru desfășurarea acestei activități de către reprezentanții compartimentelor de resurse umane din instituție. Această metodologie stabilește cadrul general pentru:

- a) aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite, cu rezultatele obținute în mod efectiv;
- 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, care să determine creșterea a performanțelor profesionale individuale;
- d) identificarea necesităților de instruire a funcționarilor publici pentru îmbunătățirea rezultatelor activității desfășurate în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite.

În acest scop, în cadrul metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici sunt prevăzute mai multe activități:

- a) determinarea în fiecare an, de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, a criteriilor de performanță profesionale pentru funcționarii publici;
- b) evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici în funcție de gradul de realizare a obiectivelor.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici se face potrivit unei proceduri care implică raportarea permanentă a evaluatorului la fișa postului funcționarului public

1.4. Analiza situației actuale

Principalele aspecte pozitive generale identificate la nivelul entității, în ceea ce privește evaluarea performanțelor profesionale sunt reprezentate de:

- a) direcția a informat celelalte direcții cu privire la criteriile de evaluare, modul de întocmire a rapoartelor de evaluare și termenele de transmitere a rapoartelor de evaluare;
- b) a acordat consultanță persoanelor care au calitatea de evaluator cu privire la modul de completare a rapoartelor de evaluare
- c) a primit și centralizat rapoartele de evaluare
- d) a urmărit respectarea formatului standard a raportului
- e) a retransmis rapoartele care nu respectă formatul standard, către structurile organizatorice
- f) a atașat rapoartele de evaluare la dosarul profesional.

Luând în considerare aspectele pozitive existente în procesul de evaluare a performanțelor profesionale se pot identifica următoarele puncte forte:

- a) personal cu experiență în realizarea lucrărilor aferente procesului de evaluare a performanțelor profesionale;
- b) personal specializat în cunoașterea tuturor aspectelor teoretice și practice;
- c) eficiența ridicată în utilizarea resurselor umane;
- d) utilizarea mijloacelor tehnice moderne, sisteme informatice și de comunicație performante;

Principalele aspecte negative generale identificate la nivelul entității sunt reprezentate de:

- a) nu au fost identificate și implementate toate procedurile aferente procesului de evaluare;

- b) au fost constatate dificultăți în fluxul informațional între direcții
- c) nu au fost asigurate suficiente informații cu privire la scopul și rolul evaluării performanțelor;
- d) nu au fost cuprinse suficiente informații detaliate privind criteriile de apreciere a performanțelor;
- e) au fost constatate situații când informațiile din rapoartele de evaluare nu au avut un caracter relevant;
- f) rapoartele de evaluare au fost utilizate într-o mică măsură la identificarea și stabilirea nevoilor de pregătire profesională.

Luând în considerare aspectele negative existente în procesul de evaluare a performanțelor profesionale se pot identifica următoarele puncte slabe:

- a) dinamica numărului de salariați înregistrează reduceri semnificative;
- b) insuficiența programelor de formare profesională;
- c) deciziile în domeniul resurselor umane sunt parțial fundamentate științific;
- d) alocarea unor fonduri insuficiente pentru dezvoltarea resurselor umane;
- e) sistemul de evaluare al performanțelor nu este coerent și a fost modificat de mai multe ori.

1.5. Organizarea workshop-ului

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data:</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	20.02.2014
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

WORKSHOPS

Workshops – grupuri sau ateliere de lucru privind analiza problematicii în domeniul evaluării performanțelor profesionale

I. Constituirea grupurilor de lucru

Au fost constituite 5 grupuri formate din 6-7 persoane, reprezentând un total de 34 de persoane. Aceste persoane sunt cele din cadrul entității auditate, respectiv: 23 funcționari publici de conducere (2 directori și 21 șefi de serviciu), 3 manageri publici, 4 consilieri superiori I, 2 inspectori superiori I și 2 experți superior I.

II. Stabilirea problematicii

Din analiza reglementărilor aplicabile domeniului evaluării performanțelor profesionale și a bunelor practici a unor entități care activează în domeniul entității auditate au fost identificate următoarele scopuri/obiective ale sistemului de evaluare:

- ✓ Claritatea obiectivelor;
- ✓ Comunicarea obiectivelor și valorilor organizaționale;
- ✓ Stimularea pregătirii profesionale și autoperfecționării;
- ✓ Posibilitatea de a oferi repere;
- ✓ Identificarea domeniilor în care are persoana evaluată are deficiențe și pe care trebuie să le remedieze;
- ✓ Posibilitatea de a promova în gradul profesional și de a avansa în treapta de salarizare a celor care înregistrează cele mai bune rezultate profesionale;
- ✓ Recunoașterea celor mai buni performeri;
- ✓ Sancționarea celor care înregistrează performanțe slabe;
- ✓ Cuantificarea contribuției unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte.

Analiza sistemului actual de evaluare a performanțelor a pus în evidență următoarele probleme:

- ✓ Politica de evaluare a performanțelor profesionale nu este susținută în plan metodologic de un ghid adecvat și de o pregătire corespunzătoare a evaluatorilor;
- ✓ Sistemul actual de evaluare a performanțelor a profesionale nu asigură acuratețea calificativelor, la evaluare nu se face distincție între diferitele categorii de funcționari, aproape toată lumea primește aceleași calificative;
- ✓ Sistemul de statistică oferă instrumente și informații insuficiente pentru măsurarea volumului de muncă și a gradului de încărcare cu sarcini;
- ✓ Criteriile de evaluare trebuie să fie adaptate fiecărui profil al funcțiilor publice specifice: consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector etc.;
- ✓ Politica de evaluare a performanțelor profesionale ar trebui să se focalizeze pe identificarea metodelor de a stimula funcționarii publicii pentru a se autoperfecționa.

Pentru fiecare din cele două chestiuni auditorul a elaborat un chestionar care a fost furnizat coordonatorului grupului, inclusiv un mini ghid care descrie modul în care sa va desfășura activitatea în cadrul grupului.

III. Proiectarea ghidului privind problemele și temele care vor face obiectul discuțiilor în cadrul grupului

1. Măsurati (acordând note) importanța a 7 posibile scopuri/obiective ale sistemului de evaluare a performanțelor profesionale, pornind de la cel mai important (marcat cu nota 1) până la cel mai puțin important (marcat cu nota 7).

- (1) Claritatea obiectivelor;
- (2) Stimularea pregătirii profesionale și autoperfecționării;
- (3) Identificarea domeniilor în care are persoana evaluată are deficiențe și pe care trebuie să le remedieze;
- (4) Posibilitatea de a promova în gradul profesional și de a avansa în treapta de salarizare a celor care înregistrează cele mai bune rezultate profesionale;
- (5) Recunoașterea celor mai buni performeri
- (6) Sancționarea celor care înregistrează performanțe slabe;
- (7) Cuantificarea contribuției unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte.

2. Vă rugăm să dezbateți fiecare dintre următoarele 5 afirmații și să încercați să stabiliți care dintre acestea pot constitui sau nu o problemă și care sunt prioritățile în soluționarea acestora.

- (1) Politica de evaluare a performanțelor profesionale nu este susținută în plan metodologic de un ghid adecvat și de o pregătire corespunzătoare a evaluatorilor;
- (2) Sistemul actual de evaluare a performanțelor a profesionale nu asigură acuratețea calificativelor, la evaluare nu se face distincție între diferitele categorii de funcționari, aproape toată lumea primește aceleași calificative;
- (3) Sistemul de statistică oferă instrumente și informații insuficiente pentru măsurarea volumului de muncă și a gradului de încărcare cu sarcini;
- (4) Criteriile de evaluare trebuie să fie adaptate fiecărui profil al funcțiilor publice specifice: consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector etc.;
- (5) Politica de evaluare a performanțelor profesionale ar trebui să se focalizeze pe identificarea metodelor de a stimula funcționarii publicii pentru a se autoperfecționa.

Vă rugăm, de asemenea, să completați chestionarul marcând un X. În cazul în care nu există o părere unanimă a membrilor grupului, vă recomandăm să votați și rezultatul votului va fi menționat în chestionar.

Probleme	Această problemă este importantă și ar trebui rezolvată imediat	Aceasta ar putea constitui o problemă, dar nu este imperios necesar să fie rezolvată imediat	Aceasta nu este o problemă
----------	---	--	----------------------------

1. Politica de evaluare a performanțelor profesionale nu este susținută în plan metodologic de un ghid adecvat și de o pregătire corespunzătoare a evaluatorilor			
2. Sistemul actual de evaluare a performanțelor a profesionale nu asigură acuratețea calificativelor, la evaluare nu se face distincție între diferitele categorii de funcționari, aproape toată lumea primește aceleași calificative			
3. Sistemul de statistică oferă instrumente și informații insuficiente pentru măsurarea volumului de muncă și a gradului de încărcare cu sarcini			
4. Criteriile de evaluare trebuie să fie adaptate fiecărui profil al funcțiilor publice specifice: consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector etc			
5. Politica de evaluare a performanțelor profesionale ar trebui să se focalizeze pe identificarea metodelor de a stimula funcționarii publicii pentru a se autoperfecționa			

3. *Discutați despre cum ar trebui să stabiliți un sistem de evaluare care să servească la două dintre scopurile/obiectivele pe care le-ați considerat ca fiind cele mai importante*

În cadrul acestei etape participanților li se vor pune la dispoziție un set de insigne (buline) de diferite culori care vor fi purtate pe timpul discuțiilor. Fiecare insignă va reprezenta un rol și oferă o perspectivă diferită cu privire la subiectul discuției.

În debutul dezbaterii participanții vor alege o persoană care va fi coordonatorul discuțiilor. Coordonatorul va purta tot timpul un ecuson alb. Coordonatorul decide când discuțiile trebuie să treacă de la o etapă la alta, respectiv când participanții trebuie să schimbe insignele între ei. Coordonatorul are un rol activ în cadrul dezbaterii și trebuie să se implice foarte mult în conducerea sesiunii de lucru. El trebuie să intervină și să îl oprească imediat pe cel care își depășește rolul sau care intră în rolul altuia.

Pasul nr. 1: Coordonatorul își pune ecusonul alb și prezintă îndatoririle

Pasul nr. 2: Participanții își vor pune insignele verzi. Când poartă insignele verzi, au permisiunea de a aduce în dezbateră orice fel de idei, chiar dacă acestea sunt nebunești sau par a fi nerealiste. În această etapă este necesar să se genereze cât mai multe tipuri de soluții la o problemă. NU este permis a se formula critici la o anumită idee sau să se prezinte alte aspecte negative în legătură cu ideile generate.

Pasul nr. 3: Participanții își vor pune insignele galbene. Când poartă insignele galbene, fiecare participant va trebui să identifice posibilele merite și beneficii ale oricăror soluții potențiale. NU este permis să se puncteze vreun neajuns.

Pasul nr. 4: Participanții își vor pune insignele negre. Când poartă insignele negre, participanții vor trebui să identifice oricare posibile neajunsuri sau puncte negative/slabe ori riscuri ale oricărei potențiale soluții.

Pasul nr. 5: Participanții își vor pune insignele roșii. Când poartă aceste insigne, participanții vor trebui să explice sentimentele/presimțirile referitoare la diferitele soluții, fără să explice de ce.

Pasul nr. 6: Fiecare participant își va pune insigna albastră, în scopul asumării concluziilor întâlnirii.

4. *Un reprezentant al grupului va prezenta rezultatele discuțiilor, purtate în cadrul celor 3 etape, în plen. Durata maximă de prezentare 15 minute.*

IV. Realizarea dezbaterii

Auditorii au participat în calitate de observatori la aceste dezbateri, revenindu-le sarcina să consemneze discuțiile care au avut loc în cadrul grupurilor și modul de soluționare a problematicii propuse.

Rezultatele discuțiilor realizate în cadrul celor 5 grupuri de lucru, care au supus dezbaterii problemele din domeniul evaluării performanțelor profesionale (mai sus menționate), se prezintă după cum urmează:

Centralizator chestionar privind identificarea scopurilor/obiectivelor cele mai adecvate ale sistemului de evaluare a performanțelor profesionale

Scop/Obiectiv	Grupul 1 (7 pers.)	Grupul 2 (6 pers.)	Grupul 3 (7 pers.)	Grupul 4 (6 pers.)	Grupul 5 (7 pers.)	Total
1. Claritatea obiectivelor	4	5	4	7	6	26
2. Stimularea pregătirii profesionale și autoperfecționării	6	7	6	6	7	32
3. Identificarea domeniilor în care are persoana evaluată are deficiențe și pe care trebuie să le remedieze	7	6	5	5	2	25
4. Posibilitatea de a promova în gradul profesional și de a avansa în treapta de salarizare a celor care înregistrează cele mai bune rezultate profesionale	5	4	7	4	3	23
5. Recunoașterea celor mai buni performeri	3	3	1	2	5	14
6. Sancționarea celor care înregistrează performanțe slabe	1	1	2	1	1	6
7. Cuantificarea contribuției unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte	2	2	3	3	4	14

Numerele din tabel reprezintă notele acordate după importanța stabilită de către fiecare grup pentru fiecare scop/obiectiv care a fost indicat în prima coloană

Centralizator chestionar privind validarea problemelor identificate în domeniul evaluării performanțelor profesionale și stabilirea priorităților în soluționarea acestora

Probleme	Această problemă este importantă și ar trebui rezolvată imediat	Aceasta ar putea constitui o problemă, dar nu este imperios necesar să fie rezolvată imediat	Aceasta nu este o problemă
1. Politica de evaluare a performanțelor profesionale nu este susținută în plan metodologic de un ghid adecvat și de o pregătire corespunzătoare a evaluatorilor	4	1	0
2. Sistemul actual de evaluare a	3	2	0

performanțelor a profesionale nu asigură acuratețea calificativelor, la evaluare nu se face distincție între diferitele categorii de funcționari, aproape toată lumea primește aceleași calificative			
3. Sistemul de statistică oferă instrumente și informații insuficiente pentru măsurarea volumului de muncă și a gradului de încărcare cu sarcini	1	3	1
4. Criteriile de evaluare trebuie să fie adaptate fiecărui profil al funcțiilor publice specifice: consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector etc	0	3	2
5. Politica de evaluare a performanțelor profesionale ar trebui să se focalizeze pe identificarea metodelor de a stimula funcționarii publici pentru a se autoperfecționa	3	1	1

Numerele din tabel reprezintă numărul grupurilor care au fost de acord cu afirmația care a fost bifată

Centralizator privind propunerile de îmbunătățire a sistemului actual de evaluare a performanțelor profesionale

	Propuneri de soluții	Avantaje	Dezavantaje	Sentimente/ Impulsuri
1. Claritatea obiectivelor	Pregătirea personalului de conducere Elaborarea obiectivelor de către specialiști	Ar înțelege mai bine ce are de făcut Vor fi specifice	Resurse financiare limitate Costuri ridicate	Dezinteres din partea șefilor Interese politice
2. Stimularea pregătirii profesionale și autoperfecționării	Identificarea corectă a nevoilor de instruire la evaluarea anuală și periodică Autoevaluarea Stabilirea unor criterii de performanță care sunt specifice activității desfășurate	Realizarea în condiții de eficiență și eficacitate a sarcinilor Motivare ridicată Acoperirea la intern a nevoilor cu personal de conducere	Costuri ridicate Subiectivism în apreciere	Sunt dezinteresați Personal îmbatrânit care nu mai poate
3. Identificarea domeniilor în care are persoana evaluată are deficiențe și pe care trebuie să le remedieze	Identificarea corectă a nevoilor de instruire la evaluare anuală și periodică Pregătirea personalului de conducere – cursuri de comunicare	Realizarea sarcinilor la timp și corespunzător Respect de sine	Costuri ridicate	Se vor elimina singuri
4. Posibilitatea de a promova în gradul	Elaborarea unor planuri individuale de carieră	Are o viziune asupra viitorului	Majoritatea sunt pe ultima	Se promovează prea ușor

profesional și de a avansa în treapta de salarizare a celor care înregistrează cele mai bune rezultate profesionale	Proiectarea performanței într-un post aflat superior Proiectarea unui sistem adecvat de evidență și monitorizare a performanțelor	Informații despre cerințele postului ierarhic superior Rezultate mai bune la numirea pe post nou Stabilitate în organizație	treapta ierarhică Demotivați	Regulile se schimbă foarte rapid
5. Recunoașterea celor mai buni performeri	Stabilirea unor tehnici și metode adecvate de motivare	Creșterea satisfacției în muncă	Crează o concurență acerbă	Bani sunt cei mai motivatori Lauda i se suie cap
6. Sancționarea celor care înregistrează performanțe slabe	Eliminarea acestui criteriu	Selecția personalului corespunzătoare	Reducerea calității muncii	Evaluarea se va face pe bune Efectul lene reînvie
7. Cuantificarea contribuției unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte	Proiectarea unui sistem adecvat de evidență și monitorizare a performanțelor Stabilirea unor standarde de performanță clare pentru fiecare categorie de funcții publice	Creșterea motivării personalului	Resurse financiare limitate	Va fi recompensat tot cine trebuie

V. Concluzii

Principalele concluzii ale workshops se prezintă după cum urmează:

➤ ***Cu privire la scopurile/obiectivele unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale***

Cel mai important scop/obiectiv al unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale, scop care a înrunit 32 de puncte și care a fost nominalizat este *stimularea pregătirii profesionale și autoperfecționării*, ceea ce evidențiază o legătură foarte mare între rezultatele evaluării și nevoile de dezvoltare ale persoanelor evaluate.

La fel de importante sunt scopurile/obiectivele cu privire la modul de definire a obiectivelor specifice și individuale, urmat de cel cu remedierea deficiențelor și cel legat de promovarea în gradul profesional și avansarea în treapta de salarizare.

Pe ultimul loc a fost stabilit scopul/obiectivul care vizează sancționarea celor care înregistrează performanțe slabe.

Analiza scopurilor/obiectivelor stabilite în funcție de ordinea priorităților evidențiază faptul că sistemul de evaluare a performanțelor profesionale trebuie construit astfel încât să contribuie la dezvoltarea profesională a personalului, urmărind în același timp o recompensare a muncii în funcție de rezultatele depuse. Aproape toți participanții recunosc că sancționarea nu este un obiectiv/scop în sine ci doar o consecință a unui anumit comportament.

Situația răspunsurilor cu privire la scopurile/obiectivele cele mai adecvate ale unui sistem de evaluare, obținute în cadrul grupurilor de lucru, este prezentată în tabloul de mai sus.

Majoritatea răspunsurilor au fost acordate prin unanim de către toți membrii grupului, excepție au făcut grupurile 3 și 4 unde s-a votat.

➤ ***Cu privire la problemele identificate în în domeniul evaluării performanțelor profesionale***

Cele 5 observații au fost prezentate participanților din cadrul grupului de lucru. Participanții au fost invitați să discute observațiile lor în cadrul grupurilor și să încerce să ajungă la un acord cu privire la fiecare afirmație:

- ✓ dacă o consideră o problemă-serioasă, care ar trebui rezolvată imediat;
- ✓ dacă o consideră o potențială problemă, dar care nu ar fi imperios necesar să fie rezolvată imediat sau
- ✓ dacă nu o consideră în nici un caz o problemă.

Rezultatele discuțiilor din cadrul celor 5 grupuri de lucru sunt consemnate în tabelul de mai-sus. O reieșit clar că una din observațiile enunțate a fost cea mai controversată, respectiv: *Criteriile de evaluare trebuie să fie adaptate fiecărui profil al funcțiilor publice specifice: consilier, inspector, auditor, controlor etc.*

Deși majoritatea consideră că acestea sunt potențiale probleme, trei dintre grupurile de lucru au marcat coloana 2, iar celelalte 2 grupuri că nu sunt probleme, considerăm că au existat neînțelegeri cu privire la problematica abordată. Aceasta evidențiază o cunoaștere insuficientă a cerințelor actuale legate de standardizarea profesiilor și ocupațiilor și de avantajele pe care le conferă un astfel de standard ocupațional.

Problema recunoscută ca fiind cea mai serioasă și care trebuie soluționată imediat privește calitatea ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale și, implicit de pregătirea evaluatorilor.

La fel de importante sunt și problemele legate de scopul politicii de evaluare și de aprecierile subiective ale performanțelor profesionale.

Toate observațiile auditorului au fost validate de grupurile de lucru ca fiind probleme ale sistemului actual de evaluare a performanțelor profesionale. Conform rezultatelor obținute în cadrul acestor dezbateri soluționarea problemelor, după gradul de importanță, presupune următoarea ordine:

Prioritatea 1: Politica de evaluare a performanțelor profesionale nu este susținută în plan metodologic de un ghid adecvat și de o pregătire corespunzătoare a evaluatorilor;

Prioritatea 2: Sistemul actual de evaluare a performanțelor a profesionale nu asigură acuratețea calificativelor, la evaluare nu se face distincție între diferitele categorii de funcționari, aproape toată lumea primește aceleași calificative;

Prioritatea 3: Politica de evaluare a performanțelor profesionale ar trebui să se focalizeze pe identificarea metodelor de a stimula funcționarii publici pentru a se autoperfecționa;

Prioritatea 4: Sistemul de statistică oferă instrumente și informații insuficiente pentru măsurarea volumului de muncă și a gradului de încărcare cu sarcini;

Prioritatea 5: Criteriile de evaluare trebuie să fie adaptate fiecărui profil al funcțiilor publice specifice: consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector etc.

Majoritatea răspunsurilor au fost supuse votului, excepție a făcut răspunsurile furnizate de grupul 2.

➤ ***Cu privire la modul în care ar trebui să arate sistemul de evaluare a performanțelor profesionale***

În cadrul etapei a III discuțiile au fost cele mai productive, fiecare grup contribuind în egală măsură la clarificarea unor probleme, la identificarea unor soluții viabile la problemele actuale, la identificarea cauzelor și nu în ultimul rând la furnizarea de idei prin explorarea argumentelor care stau la baza preferințelor grupurilor.

1.6. Stabilirea întrebărilor principale și pe baza acestora a întrebărilor derivate

În funcție de cercetarea inițială efectuată întrebările principale la care trebuie să răspundă studiul și pe care va fi axată tema misiunii de audit public intern al performanței sunt următoarele:

- a) *Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată?***
- b) *Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat?***
- c) *Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt valorificate?***

2. Divizarea întrebărilor principale

Întrebările principale stabilite la care misiunea de audit public intern al performanței trebuie să răspundă sunt divizate în întrebări secundare, pe mai multe niveluri de detaliere, până la un nivel considerat ca fiind întrebarea cea mai elementară, asociat controalelor interne. Pe baza întrebărilor elementare stabilite sunt identificate controalele interne așteptate.

Situația privind derivarea întrebărilor stabilite misiunii de audit public intern este prezentată pe baza Listei întrebărilor auditului, după cum urmează:

Compartimentul Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

LISTA ÎNTREBĂRILOR AUDITULUI

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
1. Politica de evaluare a performanțelor personalului este coerentă și adecvată?	1.1. Problemele în domeniul evaluării performanțelor profesionale au fost bine identificate, analizate și definite?	1.1.1. Problemele au fost corect identificate și analizate?	1.1.1.1. Problemele au fost identificate prin utilizarea unor metode și tehnici adecvate de analiză? 1.1.1.2. Problemele au fost identificate pe baza analizei rezultatelor procesului de evaluare? 1.1.1.3. Problemele au fost identificate în urma unor argumentări raționale? 1.1.1.4. Problemele identificate sunt reale și pertinente?
		1.1.2. Problemele intervenite în procesul evaluării au fost corect evaluate și definite?	1.1.2.1. Informațiile și datele au fost analizate corespunzător în vederea asigurării definirii complete a naturii și dimensiunii problemei; 1.1.2.2. Problemele identificate sunt suficient de semnificative, au intensitate și durabilitate în timp? 1.1.2.3. A fost efectuată o analiză a impactului politicii de evaluare a performanțelor profesionale asupra relațiilor de muncă? 1.1.2.4. A fost efectuată o analiză a implicațiilor economice ale politicii de evaluare a performanțelor profesionale? 1.1.2.5. Au fost stabilite prioritățile în soluționarea problemelor?
	1.2. Obiectivele generale și specifice în domeniul evaluării performanțelor profesionale au fost	1.2.1. Obiectivele generale au fost corect stabilite?	1.2.1.1. Obiectivele generale sunt definite în concordanță cu strategia în domeniul resurselor umane? 1.2.1.2. Obiectivele generale sunt definite în corelație cu problemele din domeniul evaluării performanțelor profesionale? 1.2.1.3. Obiectivele generale sunt definite clar și precis, cu identificarea rezultatelor și a impactului așteptat ?

	definite corespunzător ?		1.2.1.4. Obiectivele generale sunt relevante pentru necesitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare?
	1.2.2. Obiectivele specifice au fost corect stabilite ?		1.2.2.1. Obiectivele specifice derivă din obiectivele generale? 1.2.2.2. Obiectivele specifice sunt SMART? 1.2.2.3. Obiectivele specifice sunt suficiente și adecvate pentru soluționarea problemelor existente în domeniu?
	1.2.3. Obiectivele specifice și generale au fost revizuite la momentul oportun?		1.2.3.1. Obiectivele generale sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale organizației? 1.2.3.2. Obiectivele specifice sunt revizuite atunci când se modifică funcțiile și atribuțiile organizației? 1.2.3.3. Obiectivele specifice sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale direcției? 1.2.3.4. Obiectivele generale și specifice sunt revizuite atunci când acestea nu pot fi realizate din cauze sau circumstanțe obiective?
	1.3. Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale este coerentă?	1.3.1 Procedura/ghidul metodologic de evaluare a performanțelor profesionale respectă cerințele operaționale și de legalitate?	1.3.1.1. Procedura/ghidul metodologic a fost elaborată/elaborat în conformitate cu cadrul normativ aplicabil? 1.3.1.2. Procedura/ghidul metodologic asigură separarea sarcinilor și responsabilităților în procesul de evaluare? 1.3.1.3. Procedura/ghidul metodologic prezintă în detaliu descrierea activităților și acțiunilor procesului de evaluare a performanțelor profesionale? 1.3.1.4. Procedura/ghidul metodologic este implementată/implementat corect și uniform în cadrul entității publice? 1.3.15. Procedura/ghidul metodologic este revizuită/revizuit operativ și în conformitate cu modificări obiective și legale?
		1.3.2. Criteriile de performanță sunt adecvate?	1.3.2.1. Criteriile de performanță sunt formulate simplu, clar și concis? 1.3.2.2. Criteriile de performanță sunt limitate ca număr? 1.3.2.3. Criteriile de performanță sunt măsurabile? 1.3.2.4. Criteriile de performanță sunt aplicabile tuturor subiecților care își desfășoară activitatea în situații comparabile? 1.3.2.5. Se asigură o detaliere corespunzătoare a descrierilor comportamentului măsurat cu ajutorul acestor criterii?
		1.3.3. Nevoile	1.3.3.1. Metodologia a fost elaborată pe baza

		<p>persoanelor implicate în procesul de evaluare au fost satisfăcute corespunzător de metodologie?</p>	<p>nevoilor manifestate ale părților implicate în procesul de evaluare?</p> <p>1.3.3.2. Nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare au fost satisfăcute cu succes, la momentul oportun și la costul estimat?</p> <p>1.3.3.3. Au fost întâmpinate dificultăți în satisfacerea nevoilor părților implicate în procesul de evaluare? Problemele au fost soluționate operativ?</p>
	1.4. Planul de acțiune este realist ?	1.4.1. Planul de acțiune respectă cerințele operaționale și de legalitate?	<p>1.4.1.1. Au fost elaborate planuri de acțiune pentru fiecare tip de obiectiv (plan pe termen lung pentru obiective generale și plan pe termen scurt pentru obiective specifice)?</p> <p>1.4.1.2. Planul de acțiune a fost întocmit cu respectarea cadrului normativ și procedural specific?</p> <p>1.4.1.3. Timpul alocat, costul și calitatea responsabilului sunt corespunzătoare îndeplinirii obiectivelor?</p>
		1.4.2. Au fost identificate corect activitățile/acțiunile necesare realizării obiectivelor?	<p>1.4.2.1. Au fost identificate toate activitățile necesare realizării obiectivelor specifice?</p> <p>1.4.2.2. Activitățile identificate sunt omogene?</p> <p>1.4.2.3. În definirea activităților a fost asigurată coerența și respectarea principiului complementarității și sinergiei?</p> <p>1.4.2.4. Activitățile identificate sunt pertinente în raport cu nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare și obiectivele politicii de evaluare a performanțelor profesionale?</p> <p>1.4.2.5. Acțiunile au fost formulate în termeni adecvați (obiective, mijloace, operaționali, management și monitorizare)?</p>
		1.4.3. Resursele necesare realizării activităților au fost corect evaluate?	<p>1.4.3.1. A existat o analiză clară a resurselor existente la nivelul serviciului de resurse umane?</p> <p>1.4.3.2. A avut loc o evaluare clară a resurselor necesare pentru a realiza activitățile viitoare și a îndeplini obiectivele ?</p>
		1.4.4. Există un sistem adecvat de monitorizare a planului de acțiune?	<p>1.4.4.1. Sistemul de măsurare a performanțelor este aliniat cu procesul de stabilire a obiectivelor și de monitorizare a realizării acestora?</p> <p>1.4.4.2. Instrumentele de măsură sunt simple și adecvate activităților/acțiunilor desfășurate de persoanele implicate în procesul de evaluare?</p> <p>1.4.4.3. Setul de indicatori reflectă un echilibru între costul colectării și valoarea informațiilor furnizate?</p> <p>1.4.4.4. Indicatorii de performanță sunt relevanți pentru procesul de luare a deciziilor?</p>

			1.4.4.5. Indicatorii de performanță sunt adaptați la schimbările care intervin în cadrul entității? 1.4.4.6. Indicatorii de performanță sunt comparabili, ușor de înțeles și de folosit?
2. Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat eficient?	2.1. Activitatea privind stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță a fost bine gestionată?	2.1.1. Obiectivele individuale sunt corect definite?	2.1.1.1. Obiectivele individuale sunt SMART? 2.1.1.2. Obiectivele individuale sunt stabilite în concordanță cu sarcinile din fișa postului? 2.1.1.3. Obiectivele individuale derivă din obiectivele specifice și contribuie la realizarea acestora? 2.1.1.4. Obiectivele individuale sunt stabilite în funcție de pregătirea, gradul și funcția deținută de funcționarul public evaluat? 2.1.1.5. Obiectivele individuale ale personalului de conducere acoperă toate funcțiile manageriale?
		2.1.2. Indicatorii de performanță sunt corect definiți?	2.1.2.1. Pentru fiecare obiectiv este stabilit cel puțin un indicator de performanță? 2.1.2.2. Indicatorii de performanță sunt relevanți pentru obiectivul pe care îl măsoară? 2.1.2.3. Indicatorii de performanță sunt cuantificabili și verificabili? 2.1.2.4. Indicatorii de performanță sunt comparabili, ușor de înțeles și de folosit? 2.1.2.5. Indicatorii de performanță stabiliți necesită costuri de colectare?
		2.1.3. Revizuirea obiectivelor individuale se realizează eficace?	2.1.3.1. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se schimbă structura organizatorică? 2.1.3.2. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică funcțiile și atribuțiile direcției/compartimentului? 2.1.3.3. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale direcției/compartimentului? 2.1.3.4. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când acestea nu pot fi realizate din cauze sau circumstanțe obiective, neimputabile personalului?
		2.1.4. Revizuirea indicatorilor de performanță se realizează eficace?	2.1.4.1. Indicatorii de performanță sunt revizuiți atunci când se modifică obiectivele? 2.1.4.2. Indicatorii de performanță sunt revizuiți în funcție de rezultatele evaluărilor individuale?
	2.2. Se asigură calitatea comunicării în procesul de evaluare?	2.2.1. Se asigură furnizarea de informații de specialitate adecvate?	2.2.1.1. Evaluatul și evaluatorul au beneficiat de asistență și consiliere prin furnizarea de informații adecvate de specialitate? 2.2.1.2. Asistența și consilierea de specialitate au fost acordate la momentul oportun? 2.2.1.3. În cazul apariției de situații noi, mai

		complexe se acordă sprijin de specialitate și punerea la dispoziție a informațiilor de care este nevoie pentru adaptarea la astfel de situații?
	2.2.2. Sunt comunicate performanțele așteptate?	2.2.2.1. Este oferit un feedback adecvat cu privire la performanța așteptată de la evaluat pe postul ocupat? 2.2.2.2. Evaluatul participă activ la stabilirea obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță, fiind în cunoștință de cauză?
	2.2.3. Feedback-ul acordat de evaluator este eficace?	2.2.3.1. Feedback-ul este specific? 2.2.3.2. Feedback-ul este oferit la momentul oportun? 2.2.3.3. Feedback-ul este perceput corect și înțeles de evaluat? 2.2.3.4. Feedback-ul include elemente care permit evaluatului să le realizeze în timpul prevăzut pentru respectiva activitate? 2.2.3.5. Se acordă feedback adecvat, formulat ca opinie? 2.2.3.6. Evaluatul are un rol activ, își poate exprima propriul punct de vedere în legătură cu procesul și cu rezultatele obținute? 2.2.3.7. Criticile sunt formulate plecând de la problemă sau motivul de îngrijorare ?
	2.2.4. Interviu de evaluare a fost realizat corespunzător?	2.2.4.1. Interviu de evaluare a fost planificat și realizat? 2.2.4.2. Au fost discutate obiectivele stabilite pentru perioada evaluată și a notelor acordate? 2.2.4.3. Au fost discutate aspectele individuale ale performanței și a notelor acordate? 2.2.4.4. Au fost stabilite și discutate obiectivele, termenele de îndeplinire și indicatorii de performanță pentru următoarea perioadă de evaluare? 2.2.4.5. Au fost stabilite necesitățile de pregătire profesională care trebuie acoperite în următoarea perioadă de evaluare?
	2.2.5. Se asigură confidențialitatea informațiilor și datelor în procesul de evaluare?	2.2.5.1. Se păstrează confidențialitatea asupra celor discutate în timpul interviului de evaluare și completării fișei de evaluare? 2.2.5.2. Se asigură protecția și securitatea rapoartelor de evaluare în procesul de arhivare?
	2.3. Aprecieră performanțelor profesionale individuale se realizează pe criterii	2.3.1. Au fost respectate cerințele de conformitate la completarea raportului de evaluare? 2.3.1.1. Rapoartele de evaluare au fost întocmite la timp? 2.3.1.2. Evaluatorul a avut calificările necesare pentru a completa raportul? 2.3.1.3. Au fost completate toate rubricile dedicate comentariilor? 2.3.1.4. Formularul de evaluare înscrie toate

	obiective?		semnăturile persoanelor implicate în proces?
		2.3.2. Nivelul de performanță individual se apreciază în raport cu referențialele pentru evaluare?	2.3.2.1. Nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate se apreciază în baza indicatorilor de performanță? 2.3.2.2. Nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare se apreciază în raport de comportamentul persoanei evaluate în procesul de muncă?
		2.3.3. Calificativele de evaluare acordate sunt adecvate?	2.3.3.1. Calificativul de evaluare este stabilit corect? 2.3.3.2. Se asigură adecvarea criteriilor și calificativelor la obiective și abilități? 2.3.3.3. Există o coerență între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță?
2.4. Contribuie la reducerea contestațiilor?	2.4.1. A fost respectată procedura de contestare a rezultatelor evaluării?	2.4.1.1. Contestația a fost depusă în termenul legal și menționează explicit argumentele pentru care a fost depusă? 2.4.1.2. Contestațiile sunt soluționate de persoanele care au competențe în acest sens? 2.4.1.3. A fost realizată o conciliere a conflictului între evaluat și evaluator. Este susținută cu dovezi? 2.4.1.4. Au fost evaluate standardele de notare reflectate în raport? Rezultatele evaluării sunt conforme cu realitatea? 2.4.1.5. Rezultatul contestației a fost comunicat evaluatului la timp?	
	2.4.2. Se asigură o gestionare eficientă a contestațiilor ?	2.4.2.1. Au fost soluționate operativ problemele și/sau dificultățile obiective/subiective întâmpinate de evaluat în desfășurarea activităților? 2.4.2.2. Diferențele de opinie între evaluat și evaluator au fost soluționate de comun acord? 2.4.2.3. Decizia privind repetarea procedurii de evaluare are la bază argumente relevante? 2.4.2.4. Deciziile privind soluționarea contestațiilor au la bază analize pertinente? 2.4.2.5. În cazul unei contestații acceptate a fost efectuată o reevaluare a tuturor rapoartelor care provin de la aceiași contrasemnatori și evaluatori, completate pentru aceeași perioadă evaluată ca și cel pentru care a fost acceptată contestația? 2.4.2.6. Se realizează o evidență exactă a tuturor contestațiilor înaintate, a motivelor pe care acestea sunt întemeiate și care consemnează dacă au fost acceptate sau respinse? 2.4.2.7. Au fost analizate situațiile în care personalul a făcut contestație la instanțele de	

			contencios administrativ în vederea identificării cauzelor și soluționării adecvate a problemelor?
3. Rezultatele evaluărilor performanțelor profesionale sunt valorificate corespunzător?	3.1. Programul de pregătire și promovare a personalului are la bază rezultatele evaluărilor performanțelor profesionale?	3.1.1. Necesitățile de instruire au fost identificate corespunzător?	3.1.1.1. Necesitățile de instruire au fost identificate în baza rezultatelor evaluărilor? 3.1.1.2. Necesitățile de instruire au fost identificate în raport cu obiectivele individuale stabilite pentru anul următor? 3.1.1.3. Se realizează o analiză a conformității propunerilor de instruire din cadrul formularelor de evaluare? 3.1.1.4. A fost elaborată o listă cu propunerile care au fost făcute în conformitate cu tipul de instruire recomandat? 3.1.1.5. Lista cu propuneri acceptate include și lista necesităților de instruire din cadrul interviurilor cu personalul? 3.1.1.6. Propunerile de instruire acceptate sunt ordonate în funcție de priorități?
		3.1.2. Activitățile de instruire au fost corect formulate?	3.1.2.1. Activitățile de instruire propuse sunt în conformitate cu rezultatele sale de evaluare? 3.1.2.2. Activitățile de instruire propuse sunt conforme cu necesitățile individului și poziția sa în instituția publică? 3.1.2.3. Activitățile de instruire sunt pertinente și de dorit?
		3.1.3. Propunerile de instruire sunt alocate în cadrul programelor de pregătire profesională?	3.1.3.1. A fost verificată disponibilitatea programelor de formare profesională interne sau externe? 3.1.3.2. Instruirea de remediere are prioritate în cadrul programelor de pregătire? 3.1.3.3. Activitățile de instruire propuse au fost realizate sau sunt reprogramate din lipsă de fonduri? 3.1.3.4. Persoanele cărora li s-a recomandat programe de instruire participă efectiv la cursuri? 3.1.3.5. Cunoștințele dobândite în cadrul cursului contribuie la îmbunătățirea performanțelor profesionale ale cursantului?
		3.1.4. Calificativul de evaluare este adecvat pentru decizia de promovare ?	3.1.4.1. La promovarea într-un grad superior se respectă cerința legată de calificativul de evaluare? 3.1.4.2. Există diferențe majore între calificativele obținute de persoana propusă spre promovare în ultimii ani? 3.1.4.3. Există mențiuni la rubrica „rezultate deosebite” în cadrul raportului de evaluare al persoanei propusă spre promovare?
	3.2. Tehnicile și metodele de	3.2.1. Tehnicile și metodele de	3.2.1.1. Motivațiile sunt particularizate ca fel, mărime și mod de acordare în funcție de

	motivare au fost corect stabilite?	motivare sunt adecvate?	<p>caracteristicile persoanei?</p> <p>3.2.1.2. Personalul este informat cu privire la recompensele și sancțiunile prevăzute de rezultatele efectiv obținute?</p> <p>3.2.1.3. Recompensele economice și morale sunt acordate pe măsura necesităților, la diferite perioade de timp?</p> <p>3.2.1.4. Motivațiile sunt aplicate imediat după realizarea proceselor de munca programate?</p> <p>3.2.1.5. Se asigură personalul cu sarcini interesante, incitând la autodepășire, la creativitate utilizând metode cum ar fi: rotația pe posturi, lărgirea conținutului funcțiilor, îmbogățirea posturilor?</p> <p>3.2.1.6. Se comunică personalului explicit sarcinile, nivelul realizărilor și performanțelor previzionate?</p>
		3.2.2. Tehnicile și metodele de motivare stabilite contribuie la îmbunătățirea performanței?	<p>3.2.2.1. Se urmărește îmbunătățirea performanței individuale, de echipă sau organizaționale, din punct de vedere al rezultatelor, calității, vitezei și productivității generale?</p> <p>3.2.2.2. Se are în vedere extinderea flexibilității operaționale prin lărgirea gamei de aptitudini deținute de angajați?</p> <p>3.2.2.3. Se are în vedere creșterea devotamentului angajaților prin încurajarea acestora de a se identifica cu misiunea și obiectivele entității?</p> <p>3.2.2.4. Se acordă sprijin în vedere dezvoltarea unei culturi pozitive în cadrul entității, orientată spre îmbunătățirea performanței?</p>
	3.3. La stabilirea nivelului salariului și a recompenselor se are în vedere rezultatele evaluărilor performanțelor profesionale?	3.3.1. Avansarea, menținerea sau retrogradarea în trepte de salarizare ține cont de rezultatele evaluării performanțelor profesionale?	<p>3.3.1.1. Calificativele obținute la evaluarea performanțelor profesionale sunt avute în vedere la avansarea în treapta de salarizare?</p> <p>3.3.1.2. Perioada pentru care a fost efectuată evaluarea performanțelor profesionale respectă cerințele legale solicitate la avansarea în treaptă?</p> <p>3.3.1.3. Au existat situații în care avansarea în treaptă nu a fost efectuată datorită absenței sau neconformității raportului de evaluare?</p>
		3.3.2. Recompensele sunt justificate și adecvate?	<p>3.3.2.1. Recompensele sunt stabilite pe baza rezultatelor evaluării?</p> <p>3.3.2.2. Recompensele sunt echitabile - diferă în funcție de calificativele de performanță obținute?</p>
3.4. La stabilirea programelor	3.4.1. Rezultatele sub așteptări sunt	3.4.1.1. Au fost eliberate din funcție persoane care au obținut calificativul „nesatisfăcător” fără o analiză preliminară a raportului de evaluare?	

	de restructurare, reorganizare sau concediere a unor persoane sau departamente din cadrul entității au fost luate în considerare rezultatele evaluării?	corect analizate și interpretate?	<p>3.4.1.2. Este verificată robustețea, corectitudinea și obiectivitatea raportului de evaluare înainte de demararea fiecărei procedurii de eliberare din funcție?</p> <p>3.4.1.3. Este susținut un interviu de consiliere de părăsire a funcției cu funcționarul propus spre eliberarea din funcție?</p> <p>3.4.1.4. Rezultatele interviului de consiliere au schimbat decizia inițială de eliberare din funcție?</p> <p>3.4.1.5. Au fost identificate cauzele care conduc la obținerea de rezultate sub așteptări - satisfăcătoare ?</p> <p>3.4.1.6. Deciziile privind îmbunătățirea performanței sub așteptări vizează schimbarea postului, programe de instruire sau consiliere de specialitate?</p>
		3.4.2. Se asigură o informare corespunzătoare în procesul de reorganizare?	<p>3.4.2.1. Au fost avute în vedere posibilitățile de detașare sau mutare temporară în vederea acumulării de experiență de lucru sau de însoțire a unui angajat cu mai multă experiență, în vederea asigurării consilierii sau îndrumării?</p> <p>3.4.2.2. A fost avută în vedere revizuirea unei posibile nevoi pentru un eventual transfer?</p>

Pe baza Listei întrebărilor auditului, am identificat întinderea procedurilor de audit și stabilit cerințele pentru fiecare activitate/acțiune auditabilă din punct de vedere al controalelor specifice.

3. Evaluarea obiectivelor

Strategia în domeniul resurselor umane este parte componentă a strategiei organizației. Evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților a fost asociată obiectivului strategic: **Dezvoltarea capacității instituționale a entității privind dezvoltarea resurselor umane**

Prin intermediul evaluării se urmărește pe de-o parte identificarea domeniilor în care un angajat înregistrează deficiențe, iar pe de altă parte se urmărește cuantificarea contribuției unui angajat la rezultate, în vederea stabilirii unei recompensări corecte, fie prin promovare, fie prin alt gen de compensații.

În cadrul politicii privind evaluarea performanțelor profesionale, entitatea auditată are stabilit și un **obiectiv general** astfel: **Îmbunătățirea performanțelor profesionale ale angajaților prin proiectarea unor programe de perfecționare eficiente.**

Pe baza acestora, DRU și-a stabilit *obiectivele specifice* în cadrul structurii și anume:

1. *Proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului contractual.*
2. *Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului.*
3. *Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării periodice a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publice.*
4. *Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă*
5. *Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare.*

La stabilirea obiectivelor specifice s-a avut în vedere ca acestea să poată fi asociate unor rezultate concrete, care să contribuie la realizarea obiectivului general.

În conformitate cu acestea, au fost stabilite și răspunerile personalului DRU, care sunt prevăzute în ROF-ul direcției, ce face parte integrantă din ROF-ului instituției, fiind aprobat prin ordin al conducătorului instituției.

Obiectivele specifice stabilite procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților trebuie să îndeplinească cerințele SMART, astfel:

Specific: Obiectivul indică exact ceea ce se dorește să se obțină;

Măsurabil: Obiectivul poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ;

Accesibil: Obiectivul poate fi atins;

Realist: Obiectivul contribuie la impactul prevăzut de proiect

Raportat la timp: Obiectivul conține perioada până la care este prevăzut a se realiza

Un aspect important al managementului resurselor umane este reprezentat de evaluarea performanțelor în organizație, deoarece prin evaluare putem să înțelegem mai bine natura dinamică a dezvoltării profesionale; evaluarea ne ajută să vedem dezvoltarea profesională ca pe un proces continuu.

Pentru atingerea obiectivelor generale și specifice ale entității, politicile în domeniul resurselor umane se bazează pe următoarele elemente:

a) realizarea unor structuri organizatorice flexibile, care să poată fi adaptată la modificările cadrului instituțional;

b) planificarea resurselor umane în concordanță cu evoluția structurii organizatorice;

c) crearea unei angajări permanente la nivelul managerilor, cu concentrare pe imperativul fundamental: eficiența;

d) creșterea performanței în activitate și îmbunătățirea procesului de pregătire profesională, prin realizarea unui program de pregătire – perfecționare a personalului în vederea asigurării nivelului de calificare / specializare necesar desfășurării activității în condiții de eficiență optimă;

e) preluarea experienței acumulate în unele unități subordonate/aflate în coordonarea entității, cu rezultate pozitive în anumite domenii privind resursele umane;

f) evaluarea performanțelor individuale ale managerilor și a performanțelor colective ale compartimentelor;

g) perfecționarea sistemului de salarizare/recompense bazat pe evaluarea postului și realizarea obiectivelor;

h) realizarea unui nou sistem de informații în domeniul resurselor umane;

i) adaptarea sistemului de asigurări sociale complementare la politica de resurse umane; realizarea stării de securitate a sistemului de muncă în paralel cu asigurarea condițiilor de muncă, în scopul asigurării securității și sănătății personalului;

j) realizarea unui climat de transparență și încredere reciprocă în relațiile cu partenerii sociali, pornind de la principiul ca un sindicat profesionist și puternic este benefic pentru formarea unei administrații puternice și eficiente în utilizarea resurselor.

Situația privind evaluarea obiectivelor stabilite de entitatea publică aferente domeniului auditabil se prezintă după cum urmează:

Compartimentul Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

EVALUAREA OBIECTIVELOR

OBIECTIVE	EVALUARE				
	Specific	Măsurabil	Acceptabil	Realist	Limitat în timp
Obiectiv (1): <i>Elaborarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului în vederea îmbunătățirii eficienței entității</i>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Parțial nesatisfăcător</i> – nu este suficient de specific, nu se precizează clar scopul și nu este raportat la o anumită perioadă de timp				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	<i>Elaborarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului contractual în vederea îmbunătățirii eficienței entității</i>				
Obiectiv (2): <i>Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului</i>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Obiectivul este SMART</i> – compatibil și respectă cerințele și țintele propuse de entitate				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	Nu se aplică				
Obiectiv (3) <i>Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării periodice a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici</i>	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Obiectivul este SMART</i> – compatibil și respectă cerințele și țintele propuse de entitate				
Propunerea unor obiective cu caracteristici SMART mai accentuate	Nu se aplică				
Obiectiv (3): <i>Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare</i>	Parțial	Nu	Parțial	Nu	Nu
Evaluare generală	<i>Nesatisfăcător</i> - nu se precizează clar scopul și nu se poate ști dacă acesta poate fi atins. Nu se poate cuantifica corespunzător și nu se știe dacă este sau nu raportat la o anumită perioadă de timp. Obiectivul ar putea fi formulat într-o manieră mai SMART-				

	compatibilă.				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	<i>Să se asigure că personalul din cadrul direcției respectă cerințele legale în cadrul procesului zilnic de analiză a documentației pentru promovarea personalului în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare</i>				
Obiectiv (3): Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă	Da	Da	Da	Da	Da
Evaluare generală	<i>Nesatisfăcător</i> – nu se precizează clar scopul și modalitatea de atingere a acestuia, nu este definită măsura și nu se știe dacă este sau nu raportat la o anumită perioadă de timp. Obiectivul ar putea fi formulat într-o manieră mai SMART-compatibilă.				
Obiectiv redefinit de conducerea entității și agreat cu auditorii interni din punct de vedere al cerințelor SMART	<i>Furnizarea de informații adecvate și la timp despre procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici și personalului contractual în conformitate cu politica și procedurile în domeniul evaluării în termen de 15 zile</i>				

4. Evaluarea indicatorilor

Principalele activități derulate sunt următoarele:

- identificarea indicatorilor de performanță asociați obiectivelor domeniului auditat.
- urmărirea dacă indicatorii pot fi măsurați .
- examinarea dacă indicatorii sunt relevanți pentru obiective și ușor de înțeles.
- examinarea dacă indicatorii stabiliți sunt atât cantitativi, cât și calitativi.
- elaborarea documentului *Evaluarea indicatorilor*, anexă la *Studiul preliminar*.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 10.02.2014</i>
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Evaluarea indicatorilor

Criteria evaluare	Indicator 1	Indicator 2	Indicator 3
OBIECTIV <i>Elaborarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului contractual în vederea îmbunătățirii eficienței entității ii</i>	Existența unui sistem de evaluare profesională până la data de 30 noiembrie 2013	Gradul de respectare a cadrului normativ	Acceptarea proiectului de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da

Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate și timp	Axat pe calitate	Axat pe cantitate
Raportare la timp	Da	Nu	Da
Evaluarea generală a indicatorilor	Adecvați, dar este benefic să se utilizeze o serie de indicatori mai calitativi. Deși costul nu este un element luat în calcul, acesta se poate determina pe baza timpilor de muncă non-operaționali.		
Propuneri de indicatori noi	Reducerea anuală a numărului contestațiilor depuse de personalul contractual Progresul anual în ceea ce privește creșterea performanței profesionale a personalului contractual		

Criteria evaluare	Indicator 1	Indicator 2	Indicator 3	Indicator 4
OBIECTIV <i>Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului</i>	Existența unui sistem de indicatori de performanță până la 31 octombrie 2013	Gradul de acoperire a activităților cu indicatori	Acceptarea proiectului de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ	Numărul de puncte slabe eliminate în primul an de implementare/ Numărul total de puncte slabe constatate
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate și timp	Axat pe calitate	Axat pe cantitate	Toate, mai puțin cost
Raportare la timp	Da	Nu	Da	Da
Evaluarea generală a indicatorilor	Adecvați, dar este benefic să se utilizeze o serie de indicatori mai calitativi.			
Propuneri de indicatori noi	Creșterea gradului de conformare a indicatorilor în ceea ce privește acoperirea variabilelor care influențează performanța profesională Numărul anual de actualizări/îmbunătățiri a sistemului de indicatori (% numărul anual de indicatori revizuiți/comparativ cu numărul actual de indicatori)			

Criteria evaluare	Indicator 1	Indicator 2	Indicator 3
OBIECTIV <i>Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici</i>	Existența unui ghid metodologic de evaluare profesională a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici	Gradul de respectare a cadrului normativ	Acceptarea proiectului de ghid de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ
Relevant pentru obiective	Da	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da	Da
Comparabil	Da	Da	Da
Verificabil	Da	Da	Da
Acoperă toate variabilele de	Axat pe cantitate	Axat pe calitate	Axat pe cantitate

cantitate, calitate, cost, durată			
Raportare la timp	Da	Nu	Da
Evaluarea generală a indicatorilor	Adecvați, dar este benefic să se utilizeze o serie de indicatori mai calitativi. Deși costul nu este luat în calcul în mod explicit, acesta se poate determina plecând de la timpii non-operaționali		
Propuneri de măsuri/ indicatori noi sau alternative	Creșterea gradului de conformare a raportului de evaluare în ceea ce privește modul de completare a raportului de evaluare Progresul anual în ceea ce privește creșterea performanței profesionale a funcționarilor publici Reducerea anuală a numărului contestațiilor depuse de funcționarii publici		

Criteria evaluare	Indicator 1	Indicator 2
OBIECTIV <i>Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare</i>	Număr angajați avansați în treapta de salarizare / Număr total de angajați care îndeplinesc condițiile de avansarea în treaptă	Număr angajați promovați în gradul profesional / Număr total de angajați ce îndeplinesc condițiile de promovare în gradul profesional
Relevant pentru obiective	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da
Comparabil	Da	Da
Verificabil	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate	Axat pe cantitate
Raportare la timp	Nu, dar este necesar a clarifica elementul timp	Nu, dar este necesar a clarifica elementul timp
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Adecvați. Deși costul nu este un element luat în calcul, acesta se poate determina pe baza timpilor de muncă non-operaționali. Elementul timp trebuie luat în calcul la stabilirea indicatorilor sau referențialului de măsurare. Este necesar a se identifica și implementa indicatori mai calitativi pentru a asigura realizarea obiectivului și creșterea performanțelor persoanelor care beneficiază de serviciile de promovare în gradul profesional și de avansarea în treapta de salarizare	
Propuneri de măsuri/ indicatori noi sau alternative	Reducerea duratei medii de analiză și evaluare a documentației privind avansarea în treapta de salarizare Numărul persoanelor care beneficiază anual de avansarea în treapta de salarizare % din solicitările de avansare în treapta de salarizare soluționate la timp Creșterea gradului de informare a managementului cu privire la persoanele care îndeplinesc condițiile de avansarea în treapta de salarizare	Reducerea duratei medii de analiză și evaluare a documentației privind promovarea în gradul profesional Numărul persoanelor care beneficiază anual de promovarea în gradul profesional % din solicitările de promovare în gradul profesional soluționate la timp Creșterea gradului de informare a managementului cu privire la persoanele care îndeplinesc condițiile de promovare în gradul profesional

Criteria evaluare	Indicator 1	Indicator 2
OBIECTIV <i>Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă</i>	Informarea direcțiilor cu privire la criteriile de evaluare, procedura de evaluare, perioada evaluată și termenul limită de transmitere a rapoartelor și fișelor de evaluare, în termenele stabilite	Numărul de rapoarte de evaluare transmise către DRU care nu respectă formatul standard și criteriile aprobate anual de ANFP / Număr total de rapoarte de evaluare
Relevant pentru obiective	Da	Da
Definit clar și fără ambiguități	Da	Da
Ușor de înțeles și de folosit	Da	Da
Comparabil	Da	Da
Verificabil	Da	Da
Acoperă toate variabilele de cantitate, calitate, cost, durată	Axat pe cantitate	Axat pe cantitate
Raportare la timp	Nu, dar este necesar a clarifica elementul timp	Nu, dar este necesar a clarifica elementul timp
Evaluarea generală a indicatorilor sau instrumentelor de măsură luate ca întreg	Adecvați. Deși costul nu este un element luat în calcul, acesta se poate determina pe baza timpilor de muncă non-operaționali.	
Propuneri de măsuri/ indicatori noi sau alternative	Rata creșterii calitative a procesului de gestionare a problemelor specifice domeniului evaluării performanțelor profesionale Procent de angajați nemulțumiți de modalitatea de acordare a informațiilor cu privire la evaluarea performanțelor profesionale Procent de angajați nemulțumiți de modalitatea de acordare de asistență în domeniul evaluării performanțelor profesionale Procentul petițiilor și cererilor rezolvate sub jumătatea limitei de timp Numărul lunar de solicitări de acordare de asistență în domeniul evaluării performanțelor profesionale soluționate în termen de x zile Numărul lunar de solicitări clarificare informații în domeniul evaluării performanțelor profesionale soluționate în termen de x zile	

5. Evaluarea surselor de date

Evaluarea adecvării surselor de date folosite de management pentru evaluarea obiectivelor permite a se urmări dacă acestea sunt corecte și suficiente pentru evaluarea indicatorilor. Principalele activități derulate sunt identificarea surselor de date utilizate de management pentru măsurarea obiectivelor, evaluarea adecvării și corectitudinii surselor de date utilizate și elaborarea documentului *Evaluarea surselor de date*, după cum urmează:

Compartimentul Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

EVALUAREA SURSELOR DE DATE

Indicator	Surse de date existente	Criterii stabilite pentru evaluarea surselor de date	Rezultatele evaluării surselor de date	Aprecierea globală a suficienței surselor de date utilizate
Obiectiv:	<i>Elaborarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului în vederea îmbunătățirii eficienței entității</i>			
Existența unui sistem de evaluare profesională până la data de 30 noiembrie 2013	Registrul de evidență a documentelor Adresa de înaintare a proiectului de sistem către conducerea direcției/entității	Registrul de evidență a documentelor este completat corect și este ținut la zi Modalitatea curentă de determinare a indicatorului și sursele de date sunt considerate adecvate	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Data transmiterii adresei de înaintare a fost efectuată cu 2 zile înainte de data planificată	Eficiente, corecte și furnizate la timp
Gradul de respectare a cadrului normativ	Proiectul sistemului de evaluare Reglementările aplicabile	Analiza proiectului sistemului de evaluare în vederea identificării reglementărilor avute în vedere la elaborarea acestuia Metoda curentă de determinare a indicatorului și sursele de date nu sunt adecvate	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Proiectul sistemului de evaluare este elaborat în conformitate cu reglementările aplicabile Recomandările efectuate de direcțiile cărora li s-a cerut un punct de vedere sunt de formă și nu de fond	Sursele de date avute în vedere la determinarea indicatorului sunt insuficiente Datele utilizate sunt adecvate și furnizate la timp
Acceptarea proiectului de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ	Registrul de evidență a documentelor Adresa de răspuns/Răspunsul privind acordul conducerii direcției și/sau a entității/ordinul conducătorului entității Ordin de aprobare a proiectului	Identificarea datei de primire a răspunsului cu privire la acordul conducerii direcției și/sau a entității/ordinul conducătorului entității asupra sistemului de evaluare Registrul de evidență a documentelor este completat corect și este ținut la zi Modalitatea curentă de determinare a indicatorului și sursele de date sunt considerate adecvate	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Data primirii adresei a fost efectuată în ultima zi planificată pentru finalizarea procesului de acceptare/aprobare	Eficiente, corecte și furnizate la timp
Obiectiv:	<i>Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului</i>			
Existența unui sistem de indicatori de performanță până la 31 octombrie 2013	Registrul de evidență a documentelor Adresa de	Identificarea datei de transmitere a sistemului de indicatori de	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Data transmiterii adresei	Corecte și furnizate la timp Nu utilizează

	<p>înaintare a proiectului sistemului de indicatori de performanță către conducerea direcției/entității</p>	<p>performanță către conducerea direcției/entității evaluare Registrul de evidență a documentelor este completat corect și este ținut la zi Modalitatea curentă de determinare a indicatorului și sursele de date sunt considerate corecte, dar incomplete</p>	<p>de înaintare a fost efectuată în ultima zi planificată Acest indicator nu are caracteristici calitative, el se consideră realizat dacă la data planificată există.</p>	<p>surse de date și informații care să asigure calitatea sistemului de indicatori Pentru a fi adecvat la determinarea indicatorului ar trebui să se analizeze și diferitele opinii sau puncte de vedere cu privire la calitatea acestuia</p>
<p>Gradul de acoperire a activităților cu indicatori</p>	<p>Proiectul sistemului de indicatori de performanță Reglementările aplicabile domeniului Planul de activitate pe termen lung, mediu și scurt Adresele de răspuns ale direcțiilor din entitate care au formulat puncte de vedere</p>	<p>Analiza reglementărilor aplicabile domeniului în vederea identificării tuturor activităților care sunt reglementate Analiza comparativă a activităților identificate cu activitățile care sunt acoperite cu indicatori Analiza indicatorilor propuși pentru fiecare activitate în vederea stabilirii adecvării și suficienței acestora Stabilirea gradului de conformare și adecvare a sistemului de indicatori</p>	<p>Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Proiectul sistemului de indicatori asigură acoperirea tuturor activităților care decurg din cadrul legal și sunt înscrise în planul anual de activitate Recomandările efectuate de direcțiile cărora li s-a cerut un punct de vedere sunt de formă și nu de fond În planul pe termen scurt nu au fost asimilate anumite activități care sunt prevăzute în planul pe termen mediu.</p>	<p>Sursele de date avute în vedere la determinarea indicatorului sunt corecte Datele utilizate sunt furnizate la timp, dar sunt incomplete (datorită necorelării planurilor pe termen scurt cu cele pe termen mediu)</p>
<p>Acceptarea proiectului de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ</p>	<p>Registrul de evidență a documentelor Adresa de răspuns/Răspunsul privind acordul conducerii direcției și/sau a entității/ordinul conducătorului entității</p>	<p>Identificarea datei de primire a răspunsului cu privire la acordul conducerii direcției și/sau a entității/ordinul conducătorului entității asupra sistemului de indicatori de performanță Registrul de evidență a documentelor este completat corect și</p>	<p>Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Data primirii adresei a fost efectuată în cu 3 zile înainte de data de finalizare a procesului de acceptare/aprobare</p>	<p>Eficiente, corecte și furnizate la timp</p>

	Ordin de aprobare a proiectului	este ținut la zi Modalitatea curentă de determinare a indicatorului și sursele de date sunt considerate adecvate		
Numărul de puncte slabe eliminate în primul an de implementare/ Numărul total de puncte slabe constatate	Sistemul de indicatori Instrumentele utilizate în implementarea sistemului de indicatori Rapoartele de monitorizare a implementării sistemului de indicatori de performanță	Analiza și interpretarea rezultatelor instrumentelor utilizate pentru implementarea sistemului de indicatori Analiza rapoartelor de monitorizare a implementării sistemului de indicatori de performanță	Nu se pot efectua teste, sistemul de indicatori a fost elaborat până la 31 octombrie 2013 Pentru testare trebuie să treacă un an de la implementare	Sursele de date nominalizate sunt corecte, dar prea generale și insuficiente (nu i-au în calcul punctele de vedere ale părților implicate)
Obiectiv:	<i>Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici</i>			
Existența unui ghid metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici	Registrul de evidență a documentelor Adresa de înaintare a proiectului ghidului metodologic de evaluare a performanțelor către conducerea entității	Identificarea datei de transmitere a adresei de înaintare a proiectului ghidului metodologic de evaluare a performanțelor către conducerea direcției/entității Registrul de evidență a documentelor este completat corect și este ținut la zi	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Data transmiterii adresei de înaintare a fost efectuată cu 10 zile înainte de de ultima zi planificată	Eficiente, corecte și furnizate la timp
Gradul de respectare a cadrului normativ	Proiectul ghidului metodologic de evaluare a performanțelor HG 611/2008 pentru Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată	Analiza proiectului ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale în vederea identificării reglementărilor avute în vedere la elaborarea acestuia Metoda curentă de determinare a indicatorului și sursele de date nu sunt adecvate	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Recomandările efectuate de direcțiile cărora li s-a cerut un punct de au fost integral valorificate, dar vizează doar forma nu și fondul/conținutul Proiectul ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale este elaborat în conformitate cu reglementările aplicabile	Surse de date insuficiente Mod incorect de utilizare a datelor
Acceptarea proiectului de ghid de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea	Registrul de evidență a documentelor Ordin de aprobare a	Registrul de evidență a documentelor este completat corect și este ținut la zi Modalitatea curentă	Datele sunt corecte, în limitele de toleranță acceptate Data primirii adresei a fost în perioada	Eficiente, corecte și furnizate la timp

acestui prin ordin administrativ	proiectului ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale	de determinare a indicatorului și sursele de date sunt considerate adecvate	planificată pentru acceptarea și aprobarea proiectului ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale	
Obiectiv:	<i>Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare</i>			
Număr angajați avansați în treapta de salarizare / Număr total de angajați care îndeplinesc condițiile de avansarea în treaptă	Statul de funcții de Statul de personal Registrul de evidență a documentelor	Extragerea numărului de funcții publice ocupate din totalul funcțiilor publice ale entității Determinarea numărului de angajați avansați în treapta de salarizare Metoda curentă utilizată pentru stabilirea indicatorului este corectă, dar aplicabilă numai unui indicator centrat pe cantitate	Indicatorul este determinat corect, valoarea acestuia atât în anul 2012, cât și în 2013 a fost de 100%. Cu privire la valoarea numitorului indicatorului DRU trebuie să își definească și alte criterii pentru a asigura respectarea condițiilor de avansare în treapta de salarizare, mai ales în cazurile de excepție Calificativele de evaluare sunt respectate, dar prin procedura actuală nu se asigură certitudinea cu privire la corectitudinea și obiectivitatea aprecierilor	Surse de date insuficiente. Se recomandă utilizarea unor surse complementare de date: rapoartele de evaluare și fișele de post.
Număr angajați promovați în gradul profesional / Număr total de angajați ce îndeplinesc condițiile de promovare în gradul profesional	Statul de funcții de Statul de personal Registrul de evidență a documentelor Dosarele de concurs	Extragerea numărului de funcții publice ocupate din totalul funcțiilor publice ale entității Determinarea numărului de angajați promovați în grad profesional	Indicatorul este determinat corect, valoarea acestuia atât în anul 2012, cât și în 2013 a fost de 100%.	Datele sunt corecte și furnizate la timp Nu utilizează surse de date și informații care să asigure calitatea concursului de promovare
Obiectiv:	<i>Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă</i>			
Informarea direcțiilor cu privire la criteriile de evaluare, procedura de evaluare, perioada evaluată și termenul limită de transmitere a rapoartelor și fișelor de evaluare, în termenele stabilite	Registrul de evidență a documentelor	Analiza Registrului de evidență a documentelor în vederea identificării termenelor la care adresele de informare au fost transmise direcțiilor	Indicatorul este determinat corect, informațiile furnizate facilitează procesul de evaluare Direcția resurselor umane a elaborat Nota nr. 234 762/20.01.2013 prin care a transmis tuturor structurilor entității cerințele privind modul de realizare a procesului de evaluare. Ghidul metodologic respectă procedura legală	Sursele de date utilizate la determinarea indicatorului sunt corect, fiabile și ușor de utilizat.

			de evaluare și furnizează informații corespunzătoare evaluatorilor.	
Numărul de rapoarte de evaluare transmise către DRU care nu respectă formatul standard și criteriile aprobate anual de ANFP / Număr total de rapoarte de evaluare	Rapoartele de evaluare transmise către DRU Statul de funcții	Determinarea numărului de rapoarte de evaluare transmise către DRU Extragerea numărului de funcții publice ocupate din totalul funcțiilor publice ale entității	Indicatorul este determinat corect din punct de vedere cantitativ, respectiv 82% din structurile organizatorice ale entității au transmis rapoartele de evaluare către DRU la termenele stabilite Din punct de vedere calitativ, valorile exprimate de entitate nu sunt corecte. DRU susține că: ”Din numărul total al rapoartelor transmise, un procent de 100% au respectat formatul și criteriile comunicate prin Nota nr. 234 /762/ 20.01.2013”.	Sursele de date sunt corecte, dar se analizează insuficient datele ce provind din aceste surse.

Auditori interni,

Supervizor,

6. Stabilirea ariei misiunii de audit public intern al performanței

Pe baza întrebărilor principale la care misiunea de audit public intern al performanței am stabilit domeniul de cuprindere al misiunii și identificat activitățile/acțiunile auditabile și elaborat *Lista activităților/acțiunilor auditabile*, după cum urmează

Compartimentul <i>Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Colectarea și prelucrarea informațiilor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Lista activităților/acțiunilor auditabile

Obiective misiune	Elementele componente ale ariei auditabile	Observații
1. Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată	1.1. Identificarea, analizarea și definirea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale; 1.2. Definirea obiectivelor evaluării performanțelor profesionale; 1.3. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale; 1.4. Elaborarea, implementarea și monitorizarea planului de acțiune.	

2. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat	2.1. Stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță; 2.2. Calitatea comunicării în procesul de evaluare; 2.3. Aprecierea/Măsurarea performanțelor profesionale individuale; 2.4. Reducerea numărului contestațiilor în procesul de evaluare.	
3. Valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale sunt valorificate	3.1. Stabilirea programului de pregătire a personalului; 3.2. Identificarea și definirea tehnicilor și metodelor de motivare adecvate; 3.3. Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului; 3.4. Stabilirea programelor de restructurare, reorganizare sau concediere a unor persoane sau departamente din cadrul entității.	

Activitățile/acțiunile auditabile sunt stabilite pentru fiecare întrebare principală prin analiza cadrului de reglementare și de referință a domeniului, în funcție de documentele colectate și a cercetării preliminare realizate, unde s-au stabilit întrebările la care misiunea va trebui să răspundă.

Pentru stabilirea activităților/acțiunilor auditabile, auditorul intern va urmări ca acestea să fie specifice domeniului auditabil.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 10.02.2014</i>
	Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

STABILIREA PUNCTAJULUI TOTAL AL RISCURILOR ȘI IERARHIZAREA RISCURILOR

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Criterii de analiză a riscurilor		Puntajul total (PT)	Ierarhizarea riscurilor
			Probabilitate (P)	Impact (I)		
1. Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată	1.1. Identificarea, analizarea și definirea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale	1.1.1. Problemele în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt corect identificate;	2	3	6	Mare
		1.1.2. Problemele identificate în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt reale și pertinente;	1	3	3	Mediu
		1.1.3. Problemele în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt corect evaluate;	2	2	4	Mediu
		1.1.4. Problemele identificate în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt semnificative.	1	2	2	Mic
	1.2. Definirea obiectivelor evaluării performanțelor profesionale	1.2.1. Obiectivele generale în domeniul evaluării performanțelor nu sunt corect definite;	2	3	6	Mare
		1.2.2. Obiectivele generale în domeniul evaluării performanțelor nu sunt relevante pentru nevoile existente;				Mediu
		1.2.3. Obiectivele specifice în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt corect definite;	3	2	6	Mare
		1.2.4. Obiectivele specifice definite nu acoperă toate problemele semnificative existente în domeniul evaluării performanțelor profesionale;	2	2	4	Mediu
		1.2.5. Obiectivele generale și specifice nu sunt revizuite la momentul oportun.	3	1	3	Mediu

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Criterii de analiză a riscurilor		Punctajul total (PT)	Ierarhizarea riscurilor	
			Probabilitate (P)	Impact (I)			
	1.3. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale	1.3.1. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale nu acoperă toate cerințele de operaționalitate;	3	2	6	Mare	
		1.3.2. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale nu este revizuită la timp;	1	2	2	Mic	
		1.3.3. Criteriile de performanță utilizate în procesul de evaluare nu sunt adecvate nevoilor;	3	3	9	Mare	
		1.3.4. Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale satisface parțial nevoile persoanelor implicate în proces;	3	3	9	Mare	
		1.3.5. Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale este incoerentă.	1	3	3	Mediu	
	1.4. Elaborarea, implementarea și monitorizarea planului de acțiune	1.4.1. Lipsa planurilor de acțiune pentru fiecare tip de obiectiv (plan pe termen lung pentru obiective generale și plan pe termen scurt pentru obiective specifice);	2	2	4	Mediu	
		1.4.2. Planul de acțiune elaborat nu acoperă toate cerințele legale cu privire la structură;	3	2	6	Mare	
		1.4.3. Nu au fost identificate toate activitățile/acțiunile necesare realizării obiectivelor;	2	3	6	Mare	
		1.4.4. Activitățile/acțiunile stabilite pentru realizarea obiectivelor nu respectă principiile de grupare;					
		1.4.5. Resurse insuficiente pentru realizarea activităților estimate în cadrul planului de acțiune;	2	2	4	Mediu	
		1.4.6. Sistem inadecvat de monitorizare a realizării obiectivelor.	2	3	6	Mare	
	2. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat	2.1. Stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță	2.1.1. Obiectivele individuale nu sunt corect definite;	3	3	9	Mare
			2.1.2. Aceleași obiective individuale sunt stabilite la tot personalul din cadrul unei subdiviziuni organizatorice (serviciu/birou);	2	3	6	Mare
			2.1.3. Indicatorii de performanță nu sunt adecvați pentru măsurarea realizării obiectivului;	3	3	9	Mare

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Criterii de analiză a riscurilor		Punctajul total (PT)	Ierarhizarea riscurilor
			Probabilitate (P)	Impact (I)		
		2.1.4. Obiectivele individuale nu sunt revizuite în raport cu modificările organizatorice și strategice care au loc în cursul perioadei de evaluare;	2	2	4	Mediu
		2.1.5. Obiectivele individuale nu sunt revizuite în situațiile în care persoana evaluată întâmpină dificultăți obiective în realizarea acestora;	3	2	6	Mare
		2.1.6. Indicatorii de performanță nu sunt revizuiți în cazul modificării obiectivelor;	3	2	6	Mare
		2.1.7. Indicatorii de performanță nu sunt adaptați la rezultatele evaluărilor individuale.	3	3	9	Mare
	2.2. Calitatea comunicării în procesul de evaluare	2.2.1. Nu se asigură informații competente în procesul de evaluare a performanțelor;	1	3	3	Mediu
		2.2.2. Nu se asigură consiliere și asistență de specialitate la momentul oportun;	3	2	6	Mare
		2.2.3. Obiectivele și indicatorii de performanță nu sunt comunicați personalului;	3	1	3	Mediu
		2.2.4. Feedback-ul furnizat de evaluator nu este obiectiv;	2	3	6	Mare
		2.2.5. Interviul de evaluare este realizat formal;	1	3	3	Mediu
		2.2.6. Nu păstrează confidențialitatea asupra celor discutate în timpul interviului de evaluare și completării fișei de evaluare.	2	2	4	Mediu
	2.3. Aprecierea performanțelor profesionale individuale	2.3.1. Rapoartele de evaluare nu respectă cerințele legale cu privire la modul de completare;	3	3	9	Mare
		2.3.2. Se exercită un control formal asupra rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale;	2	2	4	Mediu
		2.3.3. Performanța individuală nu este evaluată în raport cu referențialele;	3	3	9	Mare
		2.3.4. Evaluarea se realizează numai anual;	2	3	6	Mare
		2.3.5. Standardele de notare nu sunt obiective;	3	3	9	Mare

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Criterii de analiză a riscurilor		Punctajul total (PT)	Ierarhizarea riscurilor
			Probabilitate (P)	Impact (I)		
		2.3.6. Sistem inadecvat de monitorizare a performanțelor profesionale individuale.	3	1	3	Mediu
	2.4. Reducerea numărul contestațiilor în procesul de evaluare	2.4.1. Procedura de contestare a rezultatelor evaluării nu este aplicată corespunzător?	2	2	4	Mediu
		2.4.2. Absența unui sistem adecvat de gestiune a contestațiilor în procesul de evaluare	3	1	3	Mediu
3.Valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale sunt valorificate	3.1. Stabilirea programului de pregătire profesională și promovare a personalului	3.1.1. Necesitățile de instruire nu sunt în concordanță cu deficiențele constatate și nevoile personale de dezvoltare;	1	2	2	Mic
		3.1.2. Activitățile de instruire formulate nu sunt adecvate;	1	3	3	Mediu
		3.1.3. Propunerile de instruire nu sunt incluse în cadrul programelor anuale de pregătire;	3	2	6	Mare
		3.1.4. Persoanele care sunt promovate înregistrează rezultate inconstante la evaluarea performanțelor profesionale.	3	1	3	Mediu
	3.2. Identificarea și definirea tehnicilor și metodelor de motivare adecvate	3.2.1. Motivarea morală/non-financiară a personalului se realizează în virtutea experienței personalului de conducere;	2	2	4	Mediu
		3.2.2. Tehnicile și metodele de motivare morală utilizate nu asigură o creștere continuă și semnificativă a performanțelor.	1	3	3	Mediu
	3.3. Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului	3.3.1. Avansarea, menținerea sau retrogradarea în trepte de salarizare nu respectă cerințele legale cu privire la evaluarea performanțelor profesionale;	3.3.1.			Mare
		3.3.2. Recompensele acordate nu sunt juste și echitabile.	3.3.2.			Mare
	3.4. Stabilirea programelor de restructurare, reorganizare sau concediere	3.4.1. Nu sunt analizate și evaluate corespunzător rezultatele slabe ale personalului obținute la evaluarea anuală;	1	2	2	Mic
		3.4.2. Nu există o evidență adecvată a nevoilor de personal existentă în cadrul entității	1	3	3	Mediu

Auditori interni,

Supervizor,

Notă:

1) *Stabilirea criteriilor de analiză a riscurilor* - sunt reprezentate de impactul și probabilitatea de manifestare a riscului, fiind evaluate pe o scală cu trei niveluri, astfel:

Mare (3)	PROBABILITATE	S-R (3)	M-R (6)	R-R (9)	<div style="border: 1px solid black; background-color: red; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">Ridicat</div>	
Medie (2)		S-M (2)	M-M (4)	R-M (6)		<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;">Mediu</div>
Mică (1)		S-S (1)	M-S (2)	R-S (3)		
		IMPACT				
		Scăzut (1)	Moderat (2)	Ridicat (3)		

2) *Stabilirea punctajului total al riscurilor și ierarhizarea riscurilor* presupune:

a) stabilirea punctajului total al riscurilor, ca produsul dintre probabilitate și impactul riscului, obținut pe baza formulei:

$$PT = P \times I, \quad \text{unde} \quad \begin{array}{l} PT - \text{punctajul total al riscului} \\ P - \text{probabilitate} \\ I - \text{impact} \end{array}$$

b) ierarhizarea riscurilor – se realizează pe baza punctajelor totale obținute din evaluarea riscului, iar activitățile/acțiunile auditabile se împart în activități/acțiuni cu risc mic, mediu și mare, astfel:

- pentru PT = 1 sau 2, riscul este mic;
- pentru PT = 3 sau 4, riscul este mediu;
- pentru PT = 6 sau 9, riscul este mare;

Compartimentul Audit Public Intern	PREGĂTIREA MISIUNII	Data: 10.02.2014
	Analiza riscurilor și evaluarea controlului intern	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

EVALUAREA ÎNȚĂLĂ A CONTROLUL INTERN ȘI STABILIREA OBIECTIVELOR DE AUDIT

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhia zarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
1. Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată	1.1. Identificarea, analizarea și definirea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale	1.1.1. Problemele în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt corect identificate;	Mare	Ședințe periodice de analiză a riscurilor - Analiza riscurilor, furnizată de șefii de serviciu	Existența unor analize SWOT și PESTLE Organizarea unor ședințe de analiză a problemelor întâmpinate în domeniul evaluării performanțelor profesionale	Parțial conform	Da
		1.1.2. Problemele identificate în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt reale și pertinente;	Mediu	Angajații DRU au participat la cursuri privind evaluarea performanțelor profesionale Temele de curs au fost stabilite în funcție de necesitățile și prioritățile cursanților	Analiza problemelor identificate în cadrul proceselor de evaluare realizate în ultimii ani. Participarea angajaților DRU implicați în procesul de evaluare la cursuri de instruire pe această temă	Conform	Nu
		1.1.3. Problemele în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt corect evaluate;	Mediu	Analiza gradului de satisfacție a beneficiarilor procesului de evaluare a performanțelor profesionale	Analiza modului de evaluare a problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale Utilizarea unor formulare pentru evaluarea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale	Parțial conform	Da
		1.1.4. Problemele identificate în domeniul evaluării	Mic	Verificarea informațiilor obținute referitoare la evaluarea performanțelor	Validarea informațiilor furnizate în legătură cu problemele identificate	Conform	Nu

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhia riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
		performanțelor profesionale nu sunt semnificative.		profesionale			
	1.2. Definierea obiectivelor evaluării performanțelor profesionale	1.2.1. Obiectivele generale în domeniul evaluării performanțelor nu sunt corect definite;	Mare	Verificarea descrierii obiectivelor generale	Prioritizarea obiectivelor generale	Parțial conform	Da
		1.2.2. Obiectivele generale în domeniul evaluării performanțelor nu sunt relevante pentru nevoile existente;	Mediu	Analiza modului de adaptare a obiectivelor generale la nevoile de evaluare exprimate	Analiza nevoilor existente și stabilirea specificului acestora	Neconform	Da
		1.2.3. Obiectivele specifice în domeniul evaluării performanțelor profesionale nu sunt corect definite;	Mare	Verificarea modului de descriere a obiectivelor specifice	Revizuirea continuă a obiectivelor specifice	Conform	Da
		1.2.4. Obiectivele specifice definite nu acoperă toate problemele semnificative existente în domeniul evaluării performanțelor profesionale;	Mediu	Obiectivele specifice sunt definite numai pentru deficiențele considerate semnificative	Stabilirea obiectivelor specifice pentru toate problemele	Neconform	Da
		1.2.5. Obiectivele generale și specifice nu sunt revizuite la momentul oportun.	Mediu	Revizuirea obiectivelor generale și a celor specifice ori de câte ori este cazul	Analiza și actualizarea obiectivelor generale și a celor specifice în raport cu necesitățile și cu modificările legislative	Conform	Nu

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhi zarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
	1.3. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale	1.3.1. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale nu acoperă toate cerințele de operaționalitate;	Mare	Analiza oportunității procesului de evaluare a performanțelor profesionale, ținând cont de nevoile identificate	Inventarierea cerințelor de operaționalitate Aplicarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale conduce la atingerea obiectivelor stabilite Analiza cazurilor în care procedura nu a fost aplicată corect	Neconform	Da
		1.3.2. Procedura de evaluare a performanțelor profesionale nu este revizuită la timp;	Mic	Revizuirea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale în funcție de necesități sau de modificările legislației	Stabilirea elementelor în funcție de care să se realizeze revizuirile procedurii de evaluare a performanțelor profesionale	Conform	Nu
		1.3.3. Criteriile de performanță utilizate în procesul de evaluare nu sunt adecvate nevoilor;	Mare	Analiza modului de stabilire a criteriilor de performanță și dacă sunt corelate cu nevoile de evaluare identificate	Analiza criteriilor de performanță utilizate Corelarea criteriilor de performanță cu nevoile identificate	Conform	Da
		1.3.4. Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale satisface parțial nevoile persoanelor implicate în proces;	Mare	Analiza solicitărilor persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale	Evaluarea performanțelor să aibă un caracter exhaustiv, complet Centralizarea și analiza / identificarea informațiilor referitoare la nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale	Neconform	Da
		1.3.5. Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale este incoerentă.	Mediu	Metodologia de evaluare a performanțelor este cunoscută de către evaluatori Metodologia de evaluare a performanțelor a fost îmbunătățită în mod continuu	Analiza și înțelegerea metodologiei de evaluare a performanțelor Revizuirea și îmbunătățirea în mod continuu a metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale Corectarea problemelor identificate în cadrul metodologiei de evaluare a performanțelor	Parțial conform	Da
	1.4. Elaborarea, implementarea și	1.4.1. Lipsa planurilor de acțiune pentru	Mediu	Analiza dacă planurile de acțiune acoperă fiecare tip de	Elaborarea planurilor de acțiune în funcție de specificul fiecărui obiectiv în	Conform	Nu

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhizarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
	monitorizarea planului de acțiune	fiecare tip de obiectiv (plan pe termen lung pentru obiective generale și plan pe termen scurt pentru obiective specifice);		obiectiv Analiza dacă planurile de acțiune țin cont de complexitatea obiectivelor	parte		
		1.4.2. Planul de acțiune elaborat nu acoperă toate cerințele legale cu privire la structură;	Mare	Efectuarea de analize asupra îndeplinirii cerințelor de formalitate	Elaborarea planului de acțiune astfel încât să respecte cerințele de formalitate Analiza planului de acțiune prin prisma structurii acestuia	Parțial conform	Da
		1.4.3. Nu au fost identificate toate activitățile/acțiunile necesare realizării obiectivelor;	Mare	Procesul de realizare a obiectivelor este urmărit în mod continuu	Analiza exhaustivă/ centralizată a activităților/acțiunilor necesare realizării obiectivelor	Conform	Da
		1.4.4. Activitățile/acțiunile stabilite pentru realizarea obiectivelor nu respectă principiile de grupare;	Mare	Prioritizare coerentă a obiectivelor în vederea realizării	Identificarea activităților/acțiunilor care necesită o soluționare urgentă Prioritizarea adecvată a realizării obiectivelor	Parțial conform	Da
		1.4.5. Resurse insuficiente pentru realizarea activităților estimate în cadrul planului de acțiune;	Mediu	Sunt respectate documentațiile și procedurile corespunzătoare	Alocarea corespunzătoare a resurselor în vederea realizării activităților prevăzute în cadrul planului de acțiune	Neconform	Da
		1.4.6. Sistem inadecvat de monitorizare a realizării obiectivelor.	Mare	Evaluarea continuă a procesului de evaluare, pe fiecare etapă în parte	Crearea unei responsabilități privind monitorizarea realizării obiectivelor Monitorizarea în permanență a progresului în realizarea obiectivelor Confirmarea realizării obiectivelor	Parțial conform	Da
2. Procesul de	2.1. Stabilirea și	2.1.1. Obiectivele	Mare	Analiza gradului de atingere	Analiza obiectivelor individuale	Parțial	Da

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhizarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat	revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță	individuale nu sunt corect definite;		a țintelor stabilite - Revizuirea continuă a obiectivelor individuale	Consultarea personalului cu ocazia stabilirii obiectivelor individuale	conform	
		2.1.2. Aceleași obiective individuale sunt stabilite la tot personalul din cadrul unei subdiviziuni organizatorice (serviciu/birou);	Mare	Verificarea corelării obiectivelor individuale cu caracteristicile posturilor	Analiza fișelor de post și identificarea caracteristicilor specifice acestora Analiza/compararea obiectivelor individuale cu sarcinile din fișa postului	Parțial conform	Da
		2.1.3. Indicatorii de performanță nu sunt adecvați pentru măsurarea realizării obiectivului;	Mare	Analiza gradului de realizare a obiectivelor stabilite	Verificarea dacă este înțeles modul de utilizare a indicatorilor de performanță	Conform	Da
		2.1.4. Obiectivele individuale nu sunt revizuite în raport cu modificările organizatorice și strategice care au loc în cursul perioadei de evaluare;	Mediu	Responsabilitățile privind revizuirea obiectivelor individuale sunt stabilite managementului	Responsabilizarea activității de revizuire a obiectivelor individuale în urma modificărilor organizatorice sau strategice intervenite, în sarcina unui angajat	Parțial conform	Da
		2.1.5. Obiectivele individuale nu sunt revizuite în situațiile în care persoana evaluată întâmpină dificultăți obiective în realizarea acestora;	Mare	Revizuirea regulată a obiectivelor individuale	Verificarea posibilității de ajustare a obiectivelor individuale în funcție de dificultățile întâmpinate în realizarea acestora	Conform	Da
		2.1.6. Indicatorii de performanță nu sunt revizuiți în cazul	Mare	Revizuirea regulată a indicatorilor de performanță	Responsabilizarea activității de revizuire a indicatorilor de performanță în sarcina unui angajat	Conform	Da

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhizarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
		modificării obiectivelor;					
		2.1.7. Indicatorii de performanță nu sunt adaptați la rezultatele evaluărilor individuale.	Mare	Analiza indicatorilor de performanță	Efectuarea unui studiu/analize cu privire la indicatorii de performanță utilizați, prin prisma corelării cu rezultatele așteptate	Conform	Da
	2.2. Calitatea comunicării în procesul de evaluare	2.2.1. Nu se asigură informații competente în procesul de evaluare a performanțelor;	Mediu	Analiza corespunzătoare a informațiilor furnizate	Stabilirea corespunzătoare a categoriilor de informații care vor fi urmărite în procesul de evaluare a performanțelor profesionale	Conform	Nu
		2.2.2. Nu se asigură consiliere și asistență de specialitate la momentul oportun;	Mare	Furnizarea de consiliere și asistență numai pe probleme punctuale	Furnizarea de consiliere și asistență de specialitate, pe parcursul desfășurării întregului proces de evaluare a performanțelor profesionale	Conform	Da
		2.2.3. Obiectivele și indicatorii de performanță nu sunt comunicați personalului;	Mediu	Obiectivele evaluării sunt cunoscute de toți factorii implicați	Înțelegerea de către personal a obiectivelor și a indicatorilor de performanță atașați	Conform	Nu
		2.2.4. Feedback-ul furnizat de evaluator nu este obiectiv;	Mare	Analiza subiectivității evaluatorului	Verificarea obiectivității evaluatorului	Parțial conform	Da
		2.2.5. Interviu de evaluare este realizat formal;	Mediu	Stabilirea, prin intermediul interviului, a nevoilor de instruire profesională	Verificarea conformității interviului de evaluare	Conform	Nu
		2.2.6. Nu păstrează confidențialitatea asupra celor discutate în timpul interviului de evaluare și completării fișei de evaluare.	Mediu	Verificarea procedurii privind interviul de evaluare	Verificarea pregătirii profesionale și a integrității evaluatorilor	Neconform	Da
	2.3. Aprecierea performanțelor	2.3.1. Rapoartele de evaluare nu respectă	Mare	Completarea tuturor rubricilor obligatorii	Verificarea dacă sunt îndeplinite condițiile de formalitate ale rapoartelor	Conform	Da

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhizarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
	profesionale individuale	cerințele legale cu privire la modul de completare;			de evaluare		
		2.3.2. Se exercită un control formal asupra rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale;	Mediu	Responsabilizarea activității de verificare a rapoartelor de evaluare	Analiza obiectivă a rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale, înainte de aprobare	Conform	Nu
		2.3.3. Performanța individuală nu este evaluată în raport cu referențialele;	Mare	Cuantificarea tuturor elementelor referitoare la performanța individuală	Analiza obiectivității procesului de evaluare	Neconform	Da
		2.3.4. Evaluarea se realizează numai anual;	Mare	Analiza oportunității și necesității procesului de evaluare a performanțelor profesionale	Verificarea dacă sunt efectuate evaluări ale performanțelor profesionale cu ocazia schimbării managementului	Parțial conform	Da
		2.3.5. Standardele de notare nu sunt obiective;	Mare	Standardele de notare sunt analizate	Analiza standardelor de notare	Conform	Da
		2.3.6. Sistem inadecvat de monitorizare a performanțelor profesionale individuale.	Mediu	Fișă de evaluare periodică, în cursul anului	Monitorizarea continuă a performanțelor profesionale	Conform	Nu
	2.4. Reducerea numărul contestațiilor în procesul de evaluare	2.4.1. Procedura de contestare a rezultatelor evaluării nu este aplicată corespunzător?	Mediu	Analiza procedurii de contestare a rezultatelor evaluării de către factorii de decizie	Cunoașterea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale, în special a prevederilor referitoare la contestarea rezultatelor evaluării	Conform	Nu
		2.4.2. Absența unui sistem adecvat de gestiune a contestațiilor în procesul de evaluare	Mediu	Sunt monitorizate contestațiile Este verificată corectitudinea rezultatelor stabilite în urma contestațiilor	Evaluarea sistemului de gestionare a contestațiilor	Conform	Nu

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhizarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
3. Valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale sunt valorificate	3.1. Stabilirea programului de pregătire profesională și promovare a personalului	3.1.1. Necesitățile de instruire nu sunt în concordanță cu deficiențele constatate și nevoile personale de dezvoltare;	Mic	Verificarea periodică a realizării programului de pregătire profesională și analiza cauzelor nerealizărilor.	Analiza și centralizarea nevoilor individuale de dezvoltare ale personalului Stabilirea de criterii în funcție de care să se realizeze acoperirea necesităților de pregătire profesională a personalului	Neconform	Da
		3.1.2. Activitățile de instruire formulate nu sunt adecvate;	Mediu	Evaluarea cursurilor și lectorilor de către cursanți, pe baza unui chestionar. Evaluarea metodelor folosite de lectori în predarea cursului, aprecierea calității cursului	Realizarea acțiunilor de instruire la termenele planificate Respectarea tematicii cursurilor Realizarea evaluării cursurilor, de către cursanți Aprecierea nivelului de cunoștințe dobândite Aprecierea utilității cursului pentru cursanți	Neconform	Da
		3.1.3. Propunerile de instruire nu sunt incluse în cadrul programelor anuale de pregătire;	Mare	-	Elaborarea propunerilor de instruire pe baza nevoilor formulate și analizate	Neconform	Da
		3.1.4. Persoanele care sunt promovate înregistrează rezultate inconstante la evaluarea performanțelor profesionale.	Mediu	Stabilirea de acțiuni în vederea îmbunătățirii calității activităților	Stabilirea unui sistem de testare mai complet la promovarea în funcție. Examinări periodice și stabilirea de acțiuni în vederea creșterii calității activităților	Parțial conform	Da
	3.2. Identificarea și definirea tehnicilor și metodelor de motivare adecvate	3.2.1. Motivarea morală/non-financiară a personalului se realizează în virtutea experienței personalului de conducere;	Mediu	Stabilirea de criterii și cerințe privind propunerea de motivare morală a salariaților	Stabilirea de criterii și cerințe privind propunerea de motivare a salariaților Elaborarea unui ghid privind sistemul de motivare morală/nonfinanciară a personalului	Parțial conform	Da
		3.2.2. Tehnicile și metodele de motivare	Mediu	Analiza tehnicilor și metodelor de motivare	Analiza tehnicilor și metodelor de motivare morală și stabilirea modului	Parțial conform	Da

Obiective	Activități/ acțiuni	Riscurile identificate	Ierarhi zarea riscuri	Controale interne existente	Controale interne așteptate	Evaluarea inițială a controlului intern	Selectare în auditare
		morală utilizate nu asigură o creștere continuă și semnificativă a performanțelor.		morală și stabilirea modului în care contribuie la creșterea performanțelor profesionale ale angajaților	în care contribuie la creșterea performanțelor profesionale ale angajaților Verificarea dacă fiecare evaluator și-a însușit tehnicile și metodele de motivare morală		
	3.3. Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului	3.3.1. Avansarea, menținerea sau retrogradarea în trepte de salarizare nu respectă cerințele legale cu privire la evaluarea performanțelor profesionale;	Mare	-	Recunoașterea performanțelor	Neconform	Da
		3.3.2. Recompensele acordate nu sunt juste și echitabile.	Mare	-	Verificarea obiectivității evaluatorilor	Neconform	Da
	3.4. Stabilirea programelor de restructurare, reorganizare sau concediere a unor persoane sau departamente din cadrul entității	3.4.1. Nu sunt analizate și evaluate corespunzător rezultatele slabe ale personalului obținute la evaluarea anuală;	Mic	Identificarea angajaților cu performanțe profesionale slabe Determinarea nevoilor de training ale entității	Identificarea angajaților cu performanțe slabe Determinarea nevoilor de training ale entității	Conform	Nu
		3.4.2. Nu există o evidență adecvată a nevoilor de personal existentă în cadrul entității	Mediu	Analiza posturilor	Analiza posturilor Analiza încărcării cu sarcini a posturilor Stabilirea necesarului de personal pe structuri funcționale	Parțial conform	Da

Concluzii: În urma analizei riscurilor și evaluării controlului intern au fost selectate în auditare următoarele activități/acțiuni:

Nr. crt.	Obiective	Activități/acțiuni
1.	Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este corectă și adecvată	Identificarea, analizarea și definirea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale Definirea obiectivelor evaluării performanțelor profesionale Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale Elaborarea, implementarea și monitorizarea Planului de acțiune
2.	Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat corespunzător	Stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță Calitatea comunicării în procesul de evaluare Aprecierea performanțelor profesionale individuale
3.	Valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale sunt valorificate	Stabilirea programului de pregătire profesională și promovare a personalului Identificarea și definirea tehnicilor și metodelor de motivare adecvate Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului Stabilirea programelor de restructurare, reorganizare sau concediere a unor persoane sau departamente din cadrul entității

Auditori interni,

Supervizor,

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	PREGĂTIREA MISIUNII	<i>Data: 10.02.2014</i>
	Elaborarea programului misiunii de audit public intern al performanței	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

PROGRAMUL MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN AL PERFORMANȚEI

Obiective	Activități/Acțiuni	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
Misiunea privind audit public intern al performanței:			340		
I. Pregătirea misiunii :			100		
	1. Întocmirea și aprobarea <i>Ordinului de serviciu</i>		4	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediu CAPI
	2. Întocmirea și validarea <i>Declarațiilor de independență</i>		4	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediu CAPI
	3. Pregătirea și transmiterea <i>Notificării pentru declanșarea misiunii de audit public intern al performanței</i>		4	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediu CAPI
	4. Deschiderea misiunii de audit intern		4	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul structură auditată
	5. Constituirea și actualizarea dosarului permanent		12	Ionescu Viorel Simionescu Vasile	Sediu CAPI
	6. Prelucrarea și documentarea informațiilor		24	Ionescu Viorel Simionescu Vasile	Sediu CAPI
	10. Evaluarea riscurilor		16	Ionescu Viorel Simionescu Vasile	Sediu CAPI
	11. Evaluarea controlului intern		24	Ionescu Viorel Simionescu Vasile	Sediu CAPI
	13. Elaborarea <i>Programului misiunii de audit public intern al performanței</i>		8	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediu CAPI
II. Intervenția la fața locului:			178		
Obiectiv 1: Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este corectă și adecvată	Identificarea, analizarea și definirea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale	Analiza Evaluarea Verificarea	40	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Definirea obiectivelor evaluării performanțelor profesionale	Analiza Evaluarea Verificarea	40	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul structură auditată

Obiective	Activități/Acțiuni	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
	Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale	Analiza Evaluarea Verificarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale	Analiza Evaluarea Verificarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
Obiectivul 2: Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestioant corespunzător	Stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță	Analiza Evaluarea Verificarea	40	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Calitatea comunicării în procesul de evaluare	Analiza Evaluarea Verificarea	40	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Aprecierea performanțelor profesionale individuale	Analiza Evaluarea Verificarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
Obiectivul 3: Valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale sunt valorificate	Stabilirea programului de pregătire profesională și promovare a personalului	Analiza Evaluarea Verificarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Identificarea și definirea tehnicilor și metodelor de motivare adecvate	Analiza Evaluarea Verificarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului	Analiza Evaluarea Verificarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Stabilirea programelor de restructurare, reorganizare sau concediere a unor persoane sau departamente din cadrul entității	Analiza Evaluarea Verificarea Chestionarea		Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel e	Sediul structură auditată
	Revizuirea documentelor și constituirea dosarelor de audit intern		10	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul CAPI
	Ședința de închidere		8	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul structură auditată
III. Raportarea rezultatelor misiunii			54		
	Elaborarea <i>Proiectului raportului misiunii de audit public intern al</i>		24	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul CAPI

Obiective	Activități/Acțiuni	Tipul testării	Durata (ore)	Auditorii interni	Locul desfășurării
	<i>performanței</i>				
	Transmiterea <i>Proiectului raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		4	Ionescu Viorel	Sediul CAPI
	Reuniunea de conciliere		8	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul structură auditată
	Elaborarea <i>Raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		16	Ionescu Viorel Simionescu Vasile Popescu Gabriel	Sediul CAPI
	Difuzarea <i>Raportului misiunii de audit public intern al performanței</i>		2	Ionescu Viorel	Sediul CAPI
IV. Urmărirea recomandărilor:			8		
	Elaborarea <i>Fișei de urmărire a implementării recomandărilor</i>		8	Ionescu Viorel	Sediul CAPI

Auditori interni,
.....

Supervizor,
.....

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

TEST NR. 1.1.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Politică în domeniul evaluării performanțelor profesionale este corectă și adecvată Activitatea: Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale
Obiectivul testului	Să se asigure că procedura de evaluare a performanțelor profesionale respectă cerințele operaționale.
Modalitatea de eșantionare	A fost analizată și evaluată procedura de evaluare a performanțelor profesionale elaborată și aplicată la nivelul entității publice.
Descrierea testării	<p>Testarea a constat în analiza comparativă a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici în vederea stabilirii gradului de conformitate în raport cu reglementările legale aplicabile, respectiv a gradului de conformitate în raport cu cerințele operaționale identificate din buna practică în domeniu.</p> <p>Pentru realizarea testării analizei conformității procedurii de evaluare în raport cu cadrul legal au fost elaborate următoarele documente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Foaie de lucru privind identificarea criteriilor de evaluare a conformității procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici;</i> ✓ <i>Lista de verificare privind analiza conformității procedurii de evaluare a performanțelor profesionale în raport cu cadrul legal.</i> <p>Pentru realizarea testării analizei conformității procedurii și a ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici în raport cu cerințele operaționale identificate din buna practică au fost elaborate următoarele documente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Foaie de lucru privind analiza comparativă a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale;</i> ✓ <i>Lista de verificare privind analiza comparativă a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale în raport cu cerințele operaționale.</i> <p>Criteriile de referință la care a fost raportate rezultatele obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Procedura/ghidul metodologic a fost elaborată în conformitate cu cadrul normativ aplicabil?</i> 2. <i>Procedura/ghidul metodologic asigură separarea sarcinilor și responsabilităților în procesul de evaluare?</i> 3. <i>Procedura/ghidul metodologic prezintă în detaliu descrierea activităților și acțiunilor procesului de evaluare a performanțelor profesionale?</i>

	<p>4. Procedura/ghidul metodologic este implementată/implementat corect și uniform în cadrul entităților publice?</p> <p>5. Procedura/ghidul metodologic este revizuită/revizuit operativ și în conformitate cu modificări obiective și legale?</p>
<p>Constatări</p>	<p>Analiza conformității procedurii de evaluare și a ghidului metodologic a pus în evidență următoarele:</p> <p>Aspecte pozitive</p> <p>(a) Procedura de sistem îndeplinește condițiile de formă și are o structură coerentă, folosind un limbaj clar și concis. Prezintă într-un demers logic activitățile ce trebuie realizate pentru întocmirea, actualizarea și aprobarea raportului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;</p> <p>(b) Procedura de sistem delimitează sarcinile și responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de întocmire, actualizare și aprobare a raportului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici;</p> <p>(c) Procedura de sistem fixează termenele și asigură instrumentele (cu privire la comunicare și informare, format standard pentru raportul de evaluare) necesare realizării procesului de întocmire, actualizare și aprobare a rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.</p> <p>Aspecte negative:</p> <p>(a) Procedura acoperă parțial obiectivele care sunt urmărite în procesul de elaborare (întocmire/actualizare) a raportului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Aceasta răspunde la întrebările: ce? (întocmire raport de evaluare), cine? (superiorul ierarhic direct al salariatului), când? (în diferitele situații menționate clar în procedură), cât? (în termenele fixate în procedură), dar nu răspunde la întrebarea cum? (modul de întocmire a raportului de evaluare);</p> <p>(b) Procedura de sistem menționează că evaluarea se face anual și nu evidențiază explicit că este necesar să se facă continuu, pe măsură ce activitățile se desfășoară, pentru a asigura o evaluare obiectivă a performanțelor profesionale;</p> <p>(d) Ghidul metodologic nu reglementează tehnici și metode prin care să se monitorizeze activitatea funcționarului public pe parcursul anului supus evaluării, în vederea asigurării unor probe competente care să susțină calificativele acordate;</p> <p>(e) La elaborarea procedurii/ghidului metodologic nu se utilizează ca surse de informații deficiențele constatate în procesul de evaluare și nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale. Nu există o bază de date care poate furniza diferite informații și rapoarte cu privire la procesul de evaluare a performanțelor profesionale;</p> <p>(f) Ghidul metodologic nu prezintă distinct responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare. Acestea sunt prezentate narativ în text și nu acoperă toate activitățile desfășurate. În procedura de evaluare acestea sunt prezentate distinct, dar în ghidul metodologic de evaluare nu se delimitează clar;</p> <p>(g) Ghidul metodologic nu menționează situațiile când se revizuiesc obiectivele individuale curente. Acesta descrie doar modul de completare a rubricii din raportul de evaluare, fără a face vreo referire clară și distinctă cu privire la situațiile în care se impune revizuirea obiectivelor individuale și indicatorilor de performanță;</p> <p>(h) Ghidul metodologic nu prezintă recomandări cu privire la elementele care trebuie avute în vedere la stabilirea obiectivelor individuale pentru anul viitor. Acesta prezintă doar cerințele privind criteriile de definire, fără a evidenția cerințele legate de procesele de muncă și documentele care trebuie avute în vedere la stabilirea obiectivelor</p>

	<p>individuale;</p> <p>(i) Ghidul metodologic nu furnizează recomandări cu privire la frecvența realizării evaluării performanțelor. Menționează explicit că evaluarea se face anual, fără a considera necesar o realizare periodică care să ofere informații pentru evaluarea anuală;</p> <p>(j) Ghidul metodologic nu prezintă recomandări și instrucțiuni cu privire la modalitatea de identificare a nevoilor de instruire și de definire a programelor de instruire. Prezintă modul de stabilire, scopul pentru care se stabilesc, dar nu menționează modul cum se stabilesc aceste nevoi. Nu se știe pe ce bază se stabilesc programele de instruire;</p> <p>(k) Procedura/ghidul metodologic de evaluare nu reglementează posibilitatea de a utiliza și alte criterii de performanță, deși cadrul legal acordă libertate în privința utilizării unor criterii suplimentare, respectiv: <i>„în funcție de specificul activității entității publice și de activitățile efectiv desfășurate de către funcționarul public, evaluatorul poate stabili și alte criterii de performanță”</i>;</p> <p>(l) Ghidul metodologic nu descrie corespunzător criteriile de performanță. Descrierile efectuate reiterează descrierea din textul HG 611/2008, iar pentru fiecare criteriu se prezintă 5 descrieri prin utilizarea ponderilor (100%, 80%, 60%, 40%, 20%).</p>
Concluzii	<p>Procedura de evaluare nu este suficient de fiabilă pentru a evita distorsiunea rezultatelor (subiectivismul), ca urmare a relațiilor interpersonale dintre evaluator și evaluat.</p> <p>Ghidul metodologic de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici răspunde satisfăcător cerințelor operaționale ale procesului de evaluare ale performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici. El nu asigură toate instrumentele necesare în procesul de evaluare și nu descrie corespunzător toate activitățile/acțiunile care sunt necesare pentru a asigura realizarea în condiții de eficiență a procesului de evaluare.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

FOAIE DE LUCRU NR. 2.1.1.

Foaie de lucru privind identificarea criteriilor de evaluare a conformității procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici

Elemente analizate	<i>Analiza conformității procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici</i>
Descrierea constatărilor	<p>Această analiza urmărește conformitatea procedurii de evaluare în raport cu cerințele de legalitate.</p> <p>Pentru realizarea acestei activități s-a avut în vedere următoarele acțiuni:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Analiza HG 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici; (2) Analiza conținutului procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici; (3) Analiza reglementărilor interne cu privire la metodologia de elaborare a procedurilor operaționale; (4) Identificarea din cadrul legal a elementelor care condiționează realizarea procesului de evaluare în condiții de eficiență și eficacitate, respectiv a criteriilor de evaluare. <p>Criteriile de evaluare (criteriile de audit) avute în vedere la analiza conformității procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perioada de evaluare; ✓ Perioada evaluată; ✓ Definirea elementelor cheie din cadrul procedurii de evaluare; ✓ Persoanele care efectuează evaluarea; ✓ Persoanele care verifică modul în care s-a efectuat evaluarea; ✓ Responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare; ✓ Succesiunea etapelor în procesul de evaluare. Diagrama de proces; ✓ Modul de descriere a activităților/acțiunilor persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale; ✓ Formularele utilizate pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici; ✓ Criteriile standard de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici; ✓ Reglementarea excepțiilor; ✓ Reglementarea modului de realizare a interviului; ✓ Reglementarea modul de soluționare a contestațiilor; ✓ Revizuirea procedurii de evaluare; ✓ Avizarea și aprobarea procedurii de evaluare.

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

LISTĂ DE VERIFICARE NR. 2.1.1.

Lista de verificare privind analiza conformității procedurii de evaluare a performanțelor profesionale în raport cu cadrul legal

Întrebări	Da	Nu	Comentarii
Data limită de transmitere raport este menționată?	x		
Precizează perioada care este evaluată?	x		
Prezintă definițiile tuturor elementelor cheie din cadrul procesului de evaluare?	x		
Sunt nominalizate persoanele care au calitatea de evaluatori?	x		
Sunt nominalizate persoanele care au calitatea de contrasemnatori?	x		
Prezintă distinct responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare?	x		
Prezintă toate activitățile care se realizează în procesul de evaluare?	x		
Activitățile sunt prezentate în succesiunea logică a procesului de evaluare?	x		
Prezintă diagrama de procesului de evaluare?	x		
Describe toate activitățile/acțiunile care sunt desfășurate/realizate în cadrul procesului de evaluare? Excede cadrului legal?		x	Describe toate activitățile/acțiunile, dar au un caracter formal și nu excede cadrului legal
Utilizează formatul standard al rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale?	x		
Prezintă toate formularele necesare pentru realizarea evaluării diferitelor categorii de funcționari publici?	x		
Utilizează criteriile standard de evaluare a performanțelor profesionale?	x		
Prezintă toate criteriile standard de evaluare a performanțelor profesionale?	x		
Realizează o descriere a criteriilor standard de evaluare? Excede descrierilor prezentate în cadrul legal?	x		Describe toate criteriile, dar nu excede cadrului legal
Reglementează excepțiile cu privire la perioada supusă evaluării ?	x		
Reglementează excepțiile cu privire la situațiile în care nu se efectuează evaluarea?	x		
Reglementează realizarea interviului, sub aspectul:	x		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ momentului, ▪ modului de realizare, ▪ materializării? 			
Reglementează modul de soluționare a contestațiilor, sub aspectul: <ul style="list-style-type: none"> ▪ situațiilor, ▪ termenelor, ▪ dovezilor? 	x		
Metodologia este adusă la cunoștință tuturor evaluatorilor? La timp?	x		
Prezintă situațiile și modul de revizuire procedurii de evaluare?	x		
Procedura de evaluare este aprobată ?	x		

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

FOAIE DE LUCRU NR. 2.1.2.

Foaie de lucru privind analiza comparativă a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale

Elemente analizate	<i>Analiza comparativă a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale</i>						
Descrierea constatării	<p>Această analiza urmărește conformitatea procedurii și a ghidului metodologic de evaluare în raport cu cerințele de operaționalitate.</p> <p>Pentru realizarea acestei activități se va utiliza tehnica benchmarking-ului de proces (analiza comparativă a proceselor), tehnică care presupune parcurgerea următorilor pași:</p> <p>(1) <i>Identificarea proceselor care vor fi comparate.</i> Procesele care face obiectul comparației este procesul de elaborare, actualizare și aprobare a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici și procesul de elaborare, actualizare și aprobare a ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici. Metodologia actuală de evaluare a performanțelor prezintă anumite puncte slabe. În cadrul cercetării preliminare efectuate au fost identificate proceduri și ghiduri de evaluare similare, elaborate de alte entități, de o calitate mai bună.</p> <p>(2) <i>Obținerea acordului entității auditate pentru efectuarea benchmarking-ului.</i> În această etapă s-a comunicat conducerii entității despre necesitatea și relevanța benchmarking-ului, urmărind obținerea acceptării prin utilizarea argumentării.</p> <p>(3) <i>Întocmirea graficului (hărții) privind procesele cheie.</i> În această etapă au fost identificate elementele cheie care asigură calitatea procedurii/ghidului metodologic de evaluare și implicit creșterea eficienței procesului de evaluare a performanțelor profesionale.</p> <p>Cartografierea procesului s-a efectuat prin luarea în considerare a următoarelor elemente componente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Intrări</i> (date sau materiale utilizate pentru realizarea ieșirilor unei activități); ✓ <i>Mecanisme</i> (resursele consumate în cadrul procesului); ✓ <i>Controale</i> (cele care reglementează conversia intrărilor în ieșiri); ✓ <i>Ieșiri</i> (date sau materiale produse ca urmare a desfășurării proceselor). <p>Pentru fiecare din cele 4 elemente componente ale procesului de elaborare, actualizare și aprobare a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici au fost identificate elementele cheie, care sunt prezentate în tabelul de mai jos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Componente proces</th> <th>Elemente cheie ale procesului după care va fi efectuată comparația</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Intrări</i></td> <td>Statistica deficiențelor Cerințe de schimbări Constrângeri</td> </tr> <tr> <td><i>Mecanisme</i></td> <td>Metodologia de elaborare a procedurii de sistem Competențe și cunoștințe ale personalului care elaborează procedura</td> </tr> </tbody> </table>	Componente proces	Elemente cheie ale procesului după care va fi efectuată comparația	<i>Intrări</i>	Statistica deficiențelor Cerințe de schimbări Constrângeri	<i>Mecanisme</i>	Metodologia de elaborare a procedurii de sistem Competențe și cunoștințe ale personalului care elaborează procedura
Componente proces	Elemente cheie ale procesului după care va fi efectuată comparația						
<i>Intrări</i>	Statistica deficiențelor Cerințe de schimbări Constrângeri						
<i>Mecanisme</i>	Metodologia de elaborare a procedurii de sistem Competențe și cunoștințe ale personalului care elaborează procedura						

	Sistem informațional pentru managementul evaluării performanțelor profesionale
Control	Avizarea și aprobarea procedurii Lista de verificare a procedurii
Ieșiri	Procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale a a funcționarilor publici Ghidul metodologic privind evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici Criterii de evaluare (criterii de audit): <ul style="list-style-type: none"> ✓ Etapele procedurii; ✓ Termenele fixate de procedura de evaluare; ✓ Responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare; ✓ Descrierea modului de completare a raportului de evaluare; ✓ Stabilirea și revizuirea obiectivelor; ✓ Stabilirea și revizuirea indicatorilor de performanță; ✓ Frecvența evaluării; ✓ Tehnici și metode de monitorizare a obiectivelor; ✓ Interviu de evaluare; ✓ Identificarea necesităților de pregătire profesională; ✓ Criteriile de performanță (criterii standard, descriere).

(4) *Identificarea partenerilor benchmarking* – constă în identificarea unei entități publice față de care se va efectua compararea proceselor de elaborare, actualizare și aprobare a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale. Criteriile de selecție avute în vedere la alegerea entității sunt:

- ✓ domeniul de activitate;
- ✓ obiectul de activitate;
- ✓ natura și volumul activităților;
- ✓ existența unei proceduri de evaluare a performanțelor profesionale implementată de cel puțin 3 ani sau existența unei proceduri de evaluare a performanțelor profesionale certificată ISO 9001;
- ✓ rezultatele obținute în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.

(5) *Colectarea datelor și informațiilor detaliate privind comparatorii*. Datele au fost colectate prin vizite pe site-ul entității care este comparator. Pentru obținerea datelor au fost studiate și analizate următoarele documente:

- ✓ procedura de sistem privind evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
- ✓ ghidul metodologic cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici;
- ✓ rapoartele de monitorizare a realizării obiectivelor;
- ✓ planul strategic al managementului resurselor umane.

Analiza în cadrul acestei etape a urmărit determinarea modului în care comparatorii diferă între ei.

(6) *Determinarea disfuncționalităților privind performanța*. În această etapă au fost identificați factorii cantitativi și calitativi care contribuie la creșterea performanței și modalitățile în care procesul poate fi adus la un nivel standard.

(a) *Factorii cantitativi*:

- ✓ termenele de revizuire a obiectivelor;
- ✓ frecvența evaluării.

(b) *Modalitățile în care procesul poate fi adus la nivel standard:*

- ✓ stabilirea responsabilităților tuturor persoanelor implicate în procesul de evaluare și prezentarea lor distinctă;
- ✓ prezentarea setului de documente care trebuie avute în vedere la revizuirea obiectivelor individuale;
- ✓ prezentarea setului de documente care trebuie avute în vedere la monitorizarea activității realizate în cursul anului de evaluat;
- ✓ proiectarea unor tehnici și metode de monitorizare a activității.

(c) *Factorii calitativi:*

- ✓ descrierea clară, concisă și adecvată a situațiilor privind revizuirea obiectivelor individuale;
- ✓ descrierea clară, concisă și adecvată a situațiilor privind revizuirea indicatorilor de performanță;
- ✓ furnizarea de instrucțiuni clare și adecvate cu privire la modalitatea de identificare a nevoilor de instruire și de definire a programelor de instruire
- ✓ descrierea clară, concisă și adecvată a criteriilor de performanță pentru fiecare nivel de notare prin utilizarea unor explicații mai specifice.

(7) *Formularea de recomandări pentru implementarea bunei practici.* Recomandările sunt formulate plecând de la deficiențele constatate.

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

LISTĂ DE VERIFICARE NR. 2.1.2.

Lista de verificare privind analiza comparativă a procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale în raport cu cerințele operaționale

Întrebări	Da	Nu	Comentarii	Da	Nu	Comentarii
	Entitatea publică auditată			Entitatea publică comparator		
1. Intrări						
S-a avut în vedere o statistică a deficiențelor constatate în procesul de evaluare?		x	Nu există o evidență a deficiențelor constatate în procesul de evaluare	x		Deficiențele constatate în procesul de evaluare sunt introduse în sistem prin actualizarea permanentă a bazei de date, pe măsură ce acestea sunt identificate
Există un inventar al nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare?		x	Nu există un inventar al nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale	x		Nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale sunt centralizate, analizate și prelucrate, după care sunt introduse în sistem prin actualizarea permanentă a bazei de date, pe măsură ce acestea sunt identificate
Au fost identificate toate riscurile potențiale și au fost luate măsuri de eliminare a lor?	x		Există un registru al riscurilor la nivel de entitate. Acesta este consultat periodic de persoana care este responsabilă cu aprobarea/actualizarea procedurii de evaluare	x		Riscurile sunt identificate în conformitate standardul de Control
2. Mecanisme						
A fost respectată metodologia de elaborare a procedurii de sistem?	x			x		
Ghidul metodologic este elaborat în conformitate cu procedura?	x			x		
Personalul care a elaborat procedura are competențele profesionale adecvate?	x		Procedura este elaborată de managerii publici Ghidul metodologic este supervizat de managerii	x		

Întrebări	Da	Nu	Comentarii	Da	Nu	Comentarii
	Entitatea publică auditată			Entitatea publică comparator		
Dar ghidul metodologic?			publici			
Există o bază de date care poate furniza diferite rapoarte cu privire la procesul de evaluare a performanțelor profesionale?		x	Rapoartele sunt generate în excel prin prelucrare manuală Se elaborează situații și rapoarte ori de câte ori este nevoie	x		Există o bază de date care furnizează diferite rapoarte cu privire la sistemul de evaluare a performanțelor profesionale?
3. Controale						
Procedura este avizată corepunzător?	x		Se solicită avizul tuturor structurilor din cadrul entității	x		Aviz corespunzător
Este aprobată la nivelul cel mai înalt?	x		Conform cadrului legal	x		Conform cadrului legal
Folosește formulare adecvate de control pentru realizarea avizării și aprobării?	x		Folosește un <i>Formular de analiză a procedurii</i> Acest formular este transmis fiecărei subdiviziuni organizatorice din cadrul entității spre avizare atunci când este elaborată/actualizată procedura de evaluare	x		Folosește liste de control diferite pentru verificarea procesului la fiecare nivel ierarhic, de la cel mai mic până la cel mai înalt
4. Ieșiri						
Au fost parcurse corect toate etapele elaborării unei proceduri?	x		Conform metodologiei de elaborare a procedurii de sistem	x		
Au fost corect identificate actele normative care reglementează activitatea descrisă de procedură?	x			x		
Termenele sunt legale și/sau termenele fixate de procedură sunt fezabile?	x			x		
Termenele fixate de ghidul metodologic asigură operativitatea în desfășurarea activităților/ acțiunilor specifice procesului de evaluare?		x	Sunt menționate termenele pentru realizarea evaluării inițiale. Nu menționează termene pentru revizuirea rapoartelor de evaluare. Cadrul legal menționează termenul pentru revizuirea obiectivelor - trimestrial	x		Menționează termene clare pentru revizuirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță
Au fost desemnate persoanele responsabile pentru	x			x		

Întrebări	Da	Nu	Comentarii	Da	Nu	Comentarii
	Entitatea publică auditată			Entitatea publică comparator		
realizarea activităților cuprinse în procedură și au fost stabilite responsabilitățile acestora?						
Responsabilitățile stabilite acoperă toate activitățile/acțiunile necesare pentru realizarea scopului procedurii de evaluare?	x		La primirea rapoartelor de evaluare DRU verifică dacă se respectă formatul rapoartelor de evaluare, cât modul de respectare de către persoanele care au calitatea de evaluator și contrasemnatar a prevederilor cuprinse în ghidul metodologic la secțiunea <i>Modul de completare a raportului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici</i>	x		Departamentul de resurse umane se pronunță asupra respectării corectitudinii modului de stabilire a obiectivelor și indicatorilor de performanță, precum și completării componentelor structurale ale raportului de evaluare
Ghidul metodologic prezintă distinct responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare?		x	Nu prezintă distinct responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare. Acestea sunt prezentate narativ în text, dar nu acoperă toate activitățile desfășurate.	x		Prezintă distinct responsabilitățile persoanelor implicate în proces, respectiv: conducătorul entității publice, departament resurse umane, evaluator, evaluat și contrasemnatar. Acestea sunt prezentate în succesiunea logică a desfășurării activităților și sunt puse la dispoziția persoanelor implicate în proces cu ocazia evaluărilor. Responsabilitățile sunt capitol distinct în cadrul regulamentului de evaluare
Ghidul metodologic de evaluare descrie corespunzător modul de completare a raportului de evaluare?	x		Se realizează o descriere a activităților care urmează să le desfășoare evaluatorul, dar la anumite rubrici informațiile nu sunt suficiente și relevante pentru a asigura o reușită a acestei activități, respectiv: obiective revizuite în perioada evaluată, comentarii, rezultate deosebite, dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată, programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea	x		Realizează o descriere clară, concisă și adecvată a tuturor activităților/acțiunilor derulate în cadrul procesului de evaluare. Informațiile furnizate sunt coerente și asigură o înțelegere adecvată a conținutului activității și modului concret de realizare.

Întrebări	Da	Nu	Comentarii	Da	Nu	Comentarii
	Entitatea publică auditată			Entitatea publică comparator		
Ghidul metodologic de evaluare furnizează exemple adecvate cu privire la modul de completare a rubricilor raportului de evaluare?	x		Exemple simple, insuficiente cu privire la modul de completare al rubricilor comentarii, obiective, indicatori de performanță, dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată	x		Furnizează exemple relevante pentru fiecare element component al raportului de evaluare. Exemplele acoperă cel puțin 3 domenii diferite de activitate. Practica în acest domeniu este să generalizeze bunele practici ale structurilor din cadrul entității
Ghidul metodologic de evaluare menționează situațiile când se revizuiesc obiectivele individuale curente?		x	Ghidul descrie doar modul de completare a rubricii aferente din raportul de evaluare, fără a face vreo referire clară și distinctă cu privire la situațiile în care se impune revizuirea obiectivelor	x		Prezintă clar situațiile în care se revizuiesc obiectivele individuale curente
Ghidul metodologic de evaluare prezintă recomandări cu privire la elementele care trebuie avute în vedere la stabilirii obiectivelor individuale pentru anul viitor?		x	Prezintă doar cerințele privind criteriile de definire, fără a evidenția cerințele legate de procesele de muncă și documentele care trebuie avute în vedere la stabilirea obiectivelor individuale	x		Prezintă documentele cu care se lucrează la stabilirea obiectivelor pentru anul următor
Ghidul metodologic de evaluare menționează situațiile când se revizuiesc indicatorii de performanță?		x	Ghidul descrie doar modul de completare a rubricii aferente din raportul de evaluare, fără a face vreo referire clară și distinctă cu privire la situațiile în care se impune revizuirea indicatorilor de performanță	x		Prezintă clar situațiile în care se revizuiesc indicatorii de performanță
Ghidul metodologic de evaluare furnizează recomandări cu privire la tipul de indicatorii de performanță?	x		Menționează că indicatorii de performanță utilizează informații calitative și cantitative pentru a determina succesul unei persoane în raport cu obiectivele acesteia	x		Se utilizează indicatori de performanță care acoperă variabilele cantitate, calitate, durată și cost
Ghidul metodologic de evaluare furnizează recomandări cu privire la frecvența realizării evaluării performanțelor ?		x	Menționează explicit că evaluarea se face anual, fără a recomanda necesitatea realizării unei evaluări periodice care să ofere informații pentru evaluarea anuală	x		Evaluarea performanțelor se realizează anual. Da recomandă efectuarea evaluării periodice, după fiecare activitate sau obiectiv
Ghidul metodologic de evaluare prezintă recomandări privind realizarea evaluării periodice pe măsură ce		x	Se realizează o raportare lunară a activității către UPP dar este formală, iar datele și informațiile furnizate nu sunt utilizate de DRU	x		Pentru stabilirea obiectivă a calificativului anual se recomandă realizarea unei monitorizări permanente a activității realizate de evaluați în vederea obținerii de

Întrebări	Da	Nu	Comentarii	Da	Nu	Comentarii
	Entitatea publică auditată			Entitatea publică comparator		
activitățile sunt realizate?						dovezi prin utilizarea unor documente adecvate
Ghidul metodologic de evaluare prezintă recomandări privind utilizarea de tehnici și metode de monitorizare a activității?		x		x		Prezintă clar Prezintă documentele cu care se lucrează la stabilirea obiectivelor pentru anul următor
Ghidul metodologic de evaluare furnizează modele de instrumente de monitorizare a activității?		x		x		Prezintă documente/ instrumente cu ajutorul cărora se poate monitoriza activitățile evaluărilor pe parcursul anului
Ghidul metodologic de evaluare descrie modalitatea de efectuare a interviului ?	x			x		
Ghidul metodologic de evaluare prezintă recomandări și instrucțiuni cu privire la modalitatea de identificare a nevoilor de instruire și de definire a programelor de instruire ?		x	Menționează când se stabilesc, de ce se stabilesc dar nu spune cum se stabilesc nevoile. Nu se știe pe ce bază se stabilesc programele de instruire	x		Furnizează instrucțiuni cu privire la modalitatea de identificare a nevoilor de instruire și de definire a programelor de instruire
Procedura/ghidul metodologic de evaluare reglementează posibilitatea de a utiliza și alte criterii de performanță?		x	Cadrul legal acordă libertate în privința utilizării unor criterii suplimentare. Astfel, în funcție de specificul activității entității publice și de activitățile efectiv desfășurate de către funcționarul public, evaluatorul poate stabili și alte criterii de performanță.		x	Sunt utilizate numai criteriile din cadrul legal
Ghidul metodologic descrie corespunzător criteriile de performanță?		x	Se reiterează descrierea din textul HG 611/2008. Pentru fiecare criteriu se prezintă 5 descrieri prin utilizarea ponderilor (100%, 80%, 60%, 40%, 20%)	x		Descrieri clare pe fiecare criteriu și în cadrul fiecărui criteriu pe fiecare nota. Se utilizează tehnica scadelor de evaluare

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

TEST NR. 1.2.

Obiectul misiunii	<p>Obiectiv: Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată</p> <p>Activitatea: Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale</p>
Obiectiv testului	Să se asigure că criteriile de performanță utilizate în procesul de evaluare sunt adecvate nevoilor
Modalitatea de eșantionare	<p>Au fost analizate un număr de 12 rapoarte de evaluare pentru a verifica dacă sunt utilizate aceleași criterii de performanță pentru toți subiecții care își desfășoară activitatea în situații comparabile. Eșantionul a fost format din 12 rapoarte de evaluare, din care:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 funcționari publici de execuție clasa I; ✓ 3 funcționari publici de execuție clasa II; ✓ 3 funcționari publici de execuție clasa III; ✓ 3 funcționari publici de conducere. <p>Eșantion fișe de post de la 2 direcții, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fișele de post ale unor consilieri superiori care au trepte diferite de salarizare; - Fișele de post ale unor experți asistent, principal și superior.
Descriere testării	<p>Testarea a constatat în analiza criteriilor utilizate pentru evaluare performanțelor profesionale urmărind dacă acestea respectă cadrul legal și dacă sunt adecvate pentru realizarea evaluării performanțelor profesionale a funcționarilor publici.</p> <p>Pentru realizarea testării modului de descriere a criteriilor de performanță a fost elaborată:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lista de verificare privind analiza gradului de adecvare a criteriilor de performanță ➤ Foaie de lucru privind analiza modului de descriere a criteriilor de performanță. <p>Criteriile de referință la care au fost raportate rezultatele sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Criteriile de performanță sunt formulate simplu, clar și concis? 2. Criteriile de performanță sunt limitate ca număr? 3. Criteriile de performanță sunt măsurabile? 4. Criteriile de performanță sunt aplicabile tuturor subiecților care își desfășoară activitatea în situații comparabile? 5. Se asigură o descriere corespunzătoare a comportamentului măsurat cu ajutorul acestor criterii?
Constatări	<p>Entitatea publică utilizează pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici criteriile de performanță stabilite prin HG 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare. Nu a stabilit alte criterii de evaluare în afara celor stabilite prin cadrul legal.</p> <p>Pentru evaluarea personalului de execuție se utilizează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la evaluarea funcționarilor publici execuție clasa I -10 criterii de performanță

- ✓ la evaluarea funcționarilor publici execuție clasa II – 9 criterii de performanță. Diferența o face criteriul „Capacitatea de a lucra independent”
- ✓ la evaluarea funcționarilor publici execuție III – 8 criterii de performanță. Diferența o fac criteriile „Capacitatea de a lucra independent” și „Capacitatea de analiză și sinteză”.

Pentru evaluarea personalului de conducere se utilizează 20 de criterii de performanță, din care 12 criterii sunt specifice și 8 criterii sunt comune cu personalul de execuție. În acest caz, numărul stabilit de cadrul legal este foarte mare.

Pe întreg eșantionul analizat nu au fost identificate cazuri de utilizare eronată a criteriilor de performanță în procesul de evaluare a performanțelor profesionale. Această situație se datorează faptului că DRU pune la dispoziția fiecărei direcții din cadrul entității, cu ocazia evaluării anuale, informații cu privire la criteriile de performanță în cadrul ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici.

Analiza calitativă a descrierilor criteriilor de performanță a pus în evidență următoarele:

(a) Descrierile criteriilor de performanță efectuate de entitate, conform Anexei atașată prezentului test, sunt identice cu cele definite în cadrul legal. Sub acest aspect se asigură conformitatea cu cadrul legal, însă din punct de vedere al bunelor practici acestea sunt considerate insuficiente pentru evaluarea unor activități care sunt specifice;

(b) Descrierile fiind identice cu cadrul legal, acestea nu fac obiectul analizei de clarității, preciziei și coerenței. Entitatea nu a realizat o descriere proprie a criteriilor pe baza celor menționate de reglementările legale;

(c) Descrierile sunt detaliate pe 5 nivele. Pentru a asigura un sistem unitar de notare s-a utilizat metoda ponderilor, care constă în descrierea comportamentului evaluatului pentru fiecare notă prin utilizarea procentelor (100%, 80%, 60%, 40%, 20%). Utilizarea ponderilor pentru aprecierea comportamentului nu este cea mai recomandată tehnică în acest caz, deoarece criteriile de performanță sunt standard, nu sunt stabilite pe baza analizei postului, deci nu se cunoaște performanța pentru fiecare post în parte. Este foarte greu să apreciezi comportamentul unei persoane în situațiile de muncă după gradul de realizare a atribuțiilor/sarcinilor realizate pe parcursul unui an, în condițiile în care nu se recomandă o evaluare periodică și sistematică.

(d) Sub aspectul veridicității conținutului s-a constatat că maniera în care descrie criteriile de performanță pentru fiecare notă nu este în concordanță cu situațiile concrete de muncă. În cazul criteriului de performanță *Capacitatea de planificare și de acțiune strategică*, descrierea standard se referă la toate situațiile de muncă, care implică diferite sarcini și responsabilități.

Criteriau	Nota	Descriere
7.Capacitatea de planificare și de acțiune strategică	Descriere comună	Funcționarul evaluat are capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora, precum și de a anticipa soluții și organiza timpul propriu sau, după caz al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu,
	1	în proporție de cel mult 20%.
	2	în proporție de cel mult 40%.
	3	în proporție de cel mult 60%.
	4	în proporție de cel mult 80%.

	<p>În cadrul aceleiași funcții publice de execuție sunt 3 grade profesionale (asistent, principal, superior) diferite care sunt evaluate cu aceleași criterii de performanțe. De asemenea, la avansarea în treapta de salarizare sunt utilizate 3 trepte (1, 2 și 3), iar persoanele care sunt pe trepte diferite se evaluează după aceleași criterii de performanță. Aceeași situație întâlnim și în cazul personalului de conducere. Distincția o fac sarcinile au răspuns majoritatea respondenților pe parcursul interviurilor și discuțiilor efectuate, numai că aici intervine problema.</p> <p>Analiza fișelor de post a scos în evidență că fișele de post ale <i>consilierilor superior</i> sunt identice, deși sunt aferente unor posturi care sunt pe trepte diferite de salarizare. Fișele de post analizate ale celor 3 <i>experți</i> (grad profesional asistent, principal și superior) se diferențiază în funcție de gradul de complexitate a sarcinilor. Astfel, în cazul postului expertul de asistent și principal nu putem vorbi de planificare și viziune strategică, dar mai ales nu putem vorbi de organizarea munci celorlalți.</p> <p>(e) Analiza comentariilor din cadrul celor 12 rapoarte de evaluare examinate indică faptul că evaluatorii preiau la rândul lor descrierile furnizate de ghidul metodologic, fără a evidenția elemente concrete care să descrie explicit comportamentul persoanei evaluate. În privința criteriilor de performanță utilizate și al raționamentului efectuat pentru acordarea de note la comportament, majoritatea evaluatorilor au menționat că sunt nemulțumiți de actuală procedură, deoarece este prea stufoasă și nu le asigură toate informațiile necesare pentru a simplifica procesul de evaluare. Principalele comentarii ale evaluatorilor cu privire la adecvarea criteriilor de performanță, exprimate cu ocazia interviurilor efectuate, se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ utilizarea unui număr mare de criterii de performanță la evaluarea funcționarilor publici de conducere; ✓ probleme în notarea comportamentului evaluatului în raport cu anumite criterii de performanță, cum ar fi: <i>Capacitatea de a rezolva eficient problemele, Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite Creativitate și spirit de inițiativă, Capacitatea de planificare și de a acționa strategic;</i> ✓ absența unor criterii de performanță care sunt adaptate/mai pretabile activității specifice a departamentului. <p>Aceste comentarii sunt cele mai relevante pentru problematica criteriilor de performanță.</p>
<p>Concluzii</p>	<p>La evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publicii, entitatea utilizează criteriile de performanță stabilite prin cadrul legal, criteriile standard.</p> <p>Criteriile de performanță au un caracter general și sunt greu de aplicat și măsurat în activitățile/acțiunile specifice fără o descriere adecvată. La nivel de entitate nu se asigură o descriere corespunzătoare a criteriilor de performanță care să furnizeze evaluatorilor informații suficiente și adecvate pentru a realiza o evaluare obiectivă.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

LISTĂ DE VERIFICARE NR. 1.2.1.

Lista de verificare privind analiza gradului de adecvare a criteriilor de performanță

	Criteriile de performanță sunt limitate ca număr?	Criteriile de performanță sunt aplicabile tuturor subiecților care își desfășoară activitatea în situații comparabile?
1. Marca 1843	Nu	Da
2. Marca 2103	Nu	Da
3. Marca 2560	Nu	Da
4. Marca 2691	Da	Da
5. Marca 3025	Da	Da
6. Marca 3146	Da	Da
7. Marca 3631	Da	Da
8. Marca 3924	Da	Da
9. Marca 4026	Da	Da
10. Marca 4112	Da	Da
11. Marca 4227	Da	Da
12. Marca 4501	Da	Da

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

FOAIE DE LUCRU NR. 1.2.2.

Foaie de lucru privind modul de descriere a criteriilor de performanță stabilite pentru evaluare performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici

Elemente analizate	<i>Analiza modului de descriere a criteriilor de performanță</i>
Descrierea constatării	<p>Această analiză urmărește să stabilească dacă descrierile criteriilor de performanță efectuate de entitate oferă informații suficiente și adecvate evaluatorilor pentru a aprecia comportamentul evaluatului în mod obiectiv.</p> <p>Este vorba despre o analiză calitativă a informațiilor furnizate de DRU pentru a facilita sistemul de notare.</p> <p>Criteriile de evaluare (criteriile de audit) avute în vedere la analiza modului de descriere a criteriilor de performanță sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calitatea conținutului – gradul de corespundere cu definiția prevăzută în cadrul prevederilor legale; ✓ Capacitatea de a măsura comportamentul pe 5 nivele; ✓ Prezentarea într-o manieră logică, clară, precisă și coerentă; ✓ Veridicitatea conținutului - gradul de corespundere a conținutului cu situația existentă în domeniu; ✓ Impactul rezultatului asupra evaluărilor. <p>Demersul de audit:</p> <p>(a) <i>Analiza calității conținutului.</i> S-a avut în vedere analiza descrierilor efectuate de entitate comparativ cu definiția criteriilor de performanță de către HG 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;</p> <p>(b) <i>Analiza modului de prezentare a descrierilor</i> constă în examinarea calității expunerii sub aspectul clarității, preciziei și coerenței;</p> <p>(c) <i>Analiza capacității de a măsura comportamentul pe 5 nivele.</i> S-a verificat dacă există descrieri ale comportamentului evaluatului pe 5 niveluri, respectiv pe fiecare notă (de la 1 la 5). Se apreciază dacă descrierea efectuată permite evaluatorului să măsoare corespunzător comportamentul în muncă al evaluatului;</p> <p>(d) <i>Analiza veridicității conținutului</i> constă în verificarea conținutului textului care descrie fiecare criteriu comparativ cu responsabilitățile și conținutul sarcinilor aferente proceselor de muncă. Au fost examinate responsabilitățile și conținutul sarcinilor din cadrul fișelor de post stabilite în eșantion pentru testare. Pentru realizarea acestei activități au fost întreprinse următoarele acțiuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ analiza comparativă a sarcinilor a trei fișe de post, același grad profesional,

trepte de salarizare diferite;

- ✓ analiza comparativă a responsabilităților și sarcinilor din cadrul trei fișe de post de grade profesionale diferite, respectiv: asistent, principal și superior.

(e) Analiza impactului rezultatului asupra evaluatorilor constă în examinarea gradului de satisfacție/insatisfacție a persoanelor care au calitatea de evaluatori în raport cu instrucțiunile sub formă de descrieri formulate de DRU. Pentru a soluționa această chestiune s-au utilizat răspunsurile furnizate de personalul de conducere în cadrul interviului realizat (*Interviu utilizat pentru obținerea de informații cu privire la gradul de satisfacere al nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare de către metodologia de evaluare a performanțelor profesionale individuale funcționarilor publici*), precum și comentariile din cadrul celor 12 rapoarte de evaluare selectate pentru testare.

Descrierea modului de acordare a notelor pentru criteriile de performanță stabilite în cazul funcțiilor publice de execuție din clasa I și funcțiilor publice de conducere este prezentată în Anexa nr. 1

Descrierea modului de acordare a notelor pentru criteriile de performanță stabilite în cazul funcțiilor publice de execuție din clasa I și funcțiilor publice de conducere

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
1. Capacitate de implementare	Funcționarul evaluat pune corect în practică propunerile dispuse de către superiorul ierarhic în vederea realizării atribuțiilor de serviciu în proporție de cel mult 20%; în aceeași proporție funcționarul propune soluții de rezolvare a lucrărilor ce-i sunt repartizate.	Funcționarul evaluat pune corect în practică propunerile dispuse de către superiorul ierarhic în vederea realizării atribuțiilor de serviciu în proporție de cel mult 40%; în aceeași proporție funcționarul propune soluții de rezolvare a lucrărilor ce-i sunt repartizate.	Funcționarul evaluat pune corect în practică propunerile dispuse de către superiorul ierarhic în vederea realizării atribuțiilor de serviciu în proporție de cel mult 60%; în aceeași proporție funcționarul propune soluții de rezolvare a lucrărilor ce-i sunt repartizate.	Funcționarul evaluat pune corect în practică propunerile dispuse de către superiorul ierarhic în vederea realizării atribuțiilor de serviciu în proporție de cel mult 80%; în aceeași proporție funcționarul propune soluții de rezolvare a lucrărilor ce-i sunt repartizate.	Funcționarul evaluat pune corect în practică propunerile dispuse de către superiorul ierarhic în vederea realizării atribuțiilor de serviciu în proporție de 100%; în aceeași proporție funcționarul propune soluții de rezolvare a lucrărilor ce-i sunt repartizate.
2. Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Funcționarul public are capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea sa prin identificarea de soluții adecvate de rezolvare a acestora, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul public are capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea sa prin identificarea de soluții adecvate de rezolvare a acestora, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul public are capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea sa prin identificarea de soluții adecvate de rezolvare a acestora, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul public are capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea sa prin identificarea de soluții adecvate de rezolvare a acestora, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul public evaluat reușește în proporție de 100% să depășească dificultățile intervenite în activitatea sa prin identificarea de soluții adecvate de rezolvare a acestora.
3. Capacitatea de asumare a responsabilităților	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura la solicitarea superiorilor ierarhici activități care depășesc cadrul de responsabilitate stabilit prin fișa postului, de a-și accepta erorile și	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura la solicitarea superiorilor ierarhici activități care depășesc cadrul de responsabilitate stabilit prin fișa postului, de a-și accepta erorile și deficiențele proprii	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura la solicitarea superiorilor ierarhici activități care depășesc cadrul de responsabilitate stabilit prin fișa postului, de a-și accepta erorile și deficiențele proprii	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura la solicitarea superiorilor ierarhici activități care depășesc cadrul de responsabilitate stabilit prin fișa postului, de a-și accepta erorile și deficiențele proprii	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura la solicitarea superiorilor ierarhici activități care depășesc cadrul de responsabilitate stabilit prin fișa postului, de a-și accepta erorile și deficiențele proprii activității, de a

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
	deficiențele proprii activități, de a răspunde pentru acestea și de a învăța din propriile greșeli, în proporție de cel mult 20%.	activități, de a răspunde pentru acestea și de a învăța din propriile greșeli, în proporție de cel mult 40%.	activități, de a răspunde pentru acestea și de a învăța din propriile greșeli, în proporție de cel mult 60%.	activități, de a răspunde pentru acestea și de a învăța din propriile greșeli, în proporție de cel mult 80%.	răspunde pentru acestea și de a învăța din propriile greșeli, în proporție de 100%.
4. Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite	Funcționarul evaluat are capacitatea de a-și îmbunătăți rezultatele activității curente prin implementarea cunoștințelor și abilităților dobândite, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a-și îmbunătăți rezultatele activității curente prin implementarea cunoștințelor și abilităților dobândite, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a-și îmbunătăți rezultatele activității curente prin implementarea cunoștințelor și abilităților dobândite, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a-și îmbunătăți rezultatele activității curente prin implementarea cunoștințelor și abilităților dobândite, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a-și îmbunătăți rezultatele activității curente prin implementarea cunoștințelor și abilităților dobândite, în proporție de 100%.
5. Capacitatea de analiză și sinteză	Funcționarul evaluat are capacitatea de a interpreta informații și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a interpreta informații și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a interpreta informații și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a interpreta informații și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a interpreta informații și de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat, în proporție de 100%.
6. Creativitate și spirit de inițiativă	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica moduri alternative de rezolvare a problemelor întâmpinate în realizarea atribuțiilor de serviciu și de a găsi căi de optimizare a propriei activități, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica moduri alternative de rezolvare a problemelor întâmpinate în realizarea atribuțiilor de serviciu și de a găsi căi de optimizare a propriei activități, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica moduri alternative de rezolvare a problemelor întâmpinate în realizarea atribuțiilor de serviciu și de a găsi căi de optimizare a propriei activități, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica moduri alternative de rezolvare a problemelor întâmpinate în realizarea atribuțiilor de serviciu și de a găsi căi de optimizare a propriei activități, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica moduri alternative de rezolvare a problemelor întâmpinate în realizarea atribuțiilor de serviciu și de a găsi căi de optimizare a propriei activități, în proporție de 100%.
7. Capacitatea de planificare și de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a previziona	Funcționarul evaluat are capacitatea de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a previziona

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
acționa strategic	previziona cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora, precum și de a anticipa soluții și organiza timpul propriu sau, după caz al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu, în proporție de cel mult 20%.	cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora, precum și de a anticipa soluții și organiza timpul propriu sau, după caz al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu, în proporție de cel mult 40%.	previziona cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora, precum și de a anticipa soluții și organiza timpul propriu sau, după caz al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu, în proporție de cel mult 60%.	previziona cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora, precum și de a anticipa soluții și organiza timpul propriu sau, după caz al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu, în proporție de cel mult 80%.	cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora, precum și de a anticipa soluții și organiza timpul propriu sau, după caz al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu, în proporție de cel mult 100%.
8. Capacitatea de a lucra independent	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura activități în vederea realizării atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura activități în vederea realizării atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura activități în vederea realizării atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura activități în vederea realizării atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a desfășura activități în vederea realizării atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare în proporție de 100%.
9. Capacitatea de a lucra în echipă	Funcționarul evaluat are capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient și de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei în proporție de 100%.
10. Competența în gestionarea resurselor alocate	Funcționarul evaluat are o capacitate de cel mult 20% de a utiliza eficient resursele alocate, ceea	Funcționarul evaluat are o capacitate de cel mult 40% de a utiliza eficient resursele alocate, însă nu	Funcționarul evaluat are o capacitate de cel mult 60% de a utiliza eficient resursele alocate și nu	Funcționarul evaluat are capacitatea de a utiliza eficient resursele alocate în proporție de cel mult	Funcționarul evaluat are capacitatea de a utiliza eficient resursele alocate în proporție de 100%.

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
	ce prejudiciază activitatea instituției.	prejudiciază activitatea instituției.	prejudiciază activitatea instituției.	80%.	
11. Capacitatea de a organiza	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, de a le delimita în atribuții și de a stabili obiective; de a realiza o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, de a le delimita în atribuții și de a stabili obiective; de a realiza o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, de a le delimita în atribuții și de a stabili obiective; de a realiza o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, de a le delimita în atribuții și de a stabili obiective; de a realiza o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, de a le delimita în atribuții și de a stabili obiective; de a realiza o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul profesional al personalului din subordine, în proporție de 100%.
12. Capacitatea de a conduce	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica, de a administra activitatea echipei pe care o conduce, de a-și adapta stilul de conducere la situații diferite și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica, de a administra activitatea echipei pe care o conduce, de a-și adapta stilul de conducere la situații diferite și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica, de a administra activitatea echipei pe care o conduce, de a-și adapta stilul de conducere la situații diferite și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica, de a administra activitatea echipei pe care o conduce, de a-și adapta stilul de conducere la situații diferite și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica, de a administra activitatea echipei pe care o conduce, de a-și adapta stilul de conducere la situații diferite și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor, în proporție de 100%.
13. Capacitatea de coordonare	Funcționarul evaluat are capacitatea de a armoniza propriile decizii, acțiunile	Funcționarul evaluat are capacitatea de a armoniza propriile decizii, acțiunile personalului condus și	Funcționarul evaluat are capacitatea de a armoniza propriile decizii, acțiunile personalului condus și	Funcționarul evaluat are capacitatea de a armoniza propriile decizii, acțiunile personalului condus și	Funcționarul evaluat are capacitatea de a armoniza propriile decizii, acțiunile personalului condus și

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
	personalului condus și activitățile compartimentului , în vederea realizării obiectivelor acestuia, în proporție de cel mult 20%.	activitățile compartimentului , în vederea realizării obiectivelor acestuia, în proporție de cel mult 40%.	activitățile compartimentului , în vederea realizării obiectivelor acestuia, în proporție de cel mult 60%.	activitățile compartimentului , în vederea realizării obiectivelor acestuia, în proporție de cel mult 80%.	activitățile compartimentului , în vederea realizării obiectivelor acestuia, în proporție de 100%.
14. Capacitatea de control	Funcționarul evaluat are capacitatea de a supraveghea modul de transformare a deciziilor în soluții realiste, de a depista deficiențele și de a lua măsurile necesare pentru corectarea la timp a acestora, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a supraveghea modul de transformare a deciziilor în soluții realiste, de a depista deficiențele și de a lua măsurile necesare pentru corectarea la timp a acestora, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a supraveghea modul de transformare a deciziilor în soluții realiste, de a depista deficiențele și de a lua măsurile necesare pentru corectarea la timp a acestora, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a supraveghea modul de transformare a deciziilor în soluții realiste, de a depista deficiențele și de a lua măsurile necesare pentru corectarea la timp a acestora, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a supraveghea modul de transformare a deciziilor în soluții realiste, de a depista deficiențele și de a lua măsurile necesare pentru corectarea la timp a acestora, în proporție de 100%.
15. Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	Funcționarul evaluat are capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului , în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului , în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului , în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului , în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului , în proporție de 100%.
16. Competența decizională	Funcționarul evaluat are capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței legale, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței legale, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței legale, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței legale, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței legale, în proporție de 100%.
17. Capacitatea de a delega	Funcționarul are capacitatea de a	Funcționarul are capacitatea de a transfera	Funcționarul are capacitatea de a transfera	Funcționarul are capacitatea de a transfera	Funcționarul are capacitatea de a transfera atribuții

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
	transfera atribuții personalului din subordine, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse, în proporție de cel mult 20%.	atribuții personalului din subordine, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse, în proporție de cel mult 40%.	atribuții personalului din subordine, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse, în proporție de cel mult 60%.	atribuții personalului din subordine, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse, în proporție de cel mult 80%.	personalului din subordine, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse, în proporție de 100%.
18. Abilități în gestionarea resurselor umane	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare, în proporție de 100%.
19. Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului	Funcționarul evaluat are capacitatea de a crea, implementa și menține politici de personal eficiente, de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a crea, implementa și menține politici de personal eficiente, de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a crea, implementa și menține politici de personal eficiente, de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a crea, implementa și menține politici de personal eficiente, de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat are capacitatea de a crea, implementa și menține politici de personal eficiente, de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii, în proporție de 100%.
20. Abilități de mediere și negociere	Funcționarul evaluat are capacitatea de a organiza și conduce o întâlnire, precum și pe	Funcționarul evaluat are capacitatea de a organiza și conduce o întâlnire, precum și pe cea de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a organiza și conduce o întâlnire, precum și pe cea de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a organiza și conduce o întâlnire, precum și pe cea de a	Funcționarul evaluat are capacitatea de a organiza și conduce o întâlnire, precum și pe cea de a planifica și

Criteriu de performanță	Când se acordă nota?				
	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5
	cea de a planifica și desfășura interviuri, în proporție de cel mult 20%.	planifica și desfășura interviuri, în proporție de cel mult 40%.	planifica și desfășura interviuri, în proporție de cel mult 60%.	planifica și desfășura interviuri, în proporție de cel mult 80%.	desfășura interviuri, în proporție de 100%.
Obiectivitate în apreciere	Funcționarul evaluat a dat dovadă de corectitudine în luarea deciziilor, de imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate, în proporție de cel mult 20%.	Funcționarul evaluat a dat dovadă de corectitudine în luarea deciziilor, de imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate, în proporție de cel mult 40%.	Funcționarul evaluat a dat dovadă de corectitudine în luarea deciziilor, de imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate, în proporție de cel mult 60%.	Funcționarul evaluat a dat dovadă de corectitudine în luarea deciziilor, de imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate, în proporție de cel mult 80%.	Funcționarul evaluat a dat dovadă de corectitudine în luarea deciziilor, de imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultate deosebite în activitate, în proporție de cel mult 100%.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 1.3.

Obiectivul misiunii	<p>Obiectiv: Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este corectă și adecvată</p> <p>Activitatea: Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale</p>
Obiectivul testului	Să se asigure că metodologia de evaluare a performanțelor profesionale satisface nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.
Modalitatea de eșantionare	<p>Eșantionul a fost stabilit din 8 persoane care au calitatea de evaluatori și/sau contrasemnatori, din cadrul a 8 direcții diferite. La stabilirea eșantionului s-a avut în vedere două criterii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ existența unor dificultăți în elaborarea raportului de evaluare a performanțelor profesionale; ✓ inexistența problemelor în procesul de elaborare a raportului de evaluare a performanțelor profesionale.
Descrierea testului	<p>Testarea a constat în analiza nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare în vederea identificării gradului de satisfacție față de metodologia actuală de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici.</p> <p>Pentru colectarea informațiilor s-a utilizat tehnica interviului. Scopul interviurilor/discuțiilor a fost acela de a obține informații cu privire la experiența și opiniile funcționarilor publici în ceea ce privește metodologia de evaluare a performanței lor profesionale.</p> <p>Pentru realizarea interviului a fost elaborat un set de 17 întrebări, întrebări care sunt înscrise în documentul <i>Formular interviu utilizat pentru obținerea de informații cu privire la gradul de satisfacere a nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare de către metodologia de evaluare a performanțelor profesionale individuale funcționarilor publici</i>.</p> <p>Acest interviu a fost realizat cu fiecare dintre cele 8 persoane selectate, răspunsurile acestora fiind consemnate separat pe câte un formular. Rezultatele interviurilor au fost centralizate în cadrul documentului <i>Centralizator privind rezultatele obținute la interviul realizat cu personalul de conducere cu privire la gradul de satisfacere a nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare de către metodologia de evaluare a performanțelor profesionale individuale funcționarilor publici</i>.</p> <p>Pentru a valida datele furnizate prin interviu s-au verificat sursele de informații avute în vedere la elaborarea procedurii/ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici și activitățile/acțiunile realizate/întreprinse de DRU pentru elaborarea procedurii/ghidului metodologic de evaluare.</p> <p>Criteriile de referință la care au fost raportate rezultatele obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metodologia a fost elaborată pe baza nevoilor manifestate ale părților implicate în procesul de evaluare? 2. Nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare au fost satisfăcute cu succes, la

	<p>momentul oportun și la costul estimat?</p> <p>3. Au fost întâmpinate dificultăți în satisfacerea nevoilor părților implicate în procesul de evaluare? Problemele au fost soluționate operativ?</p>
<p>Constatări</p>	<p>La elaborarea ghidului metodologic de evaluare nu s-au luat în calcul nevoile părților implicate în procesul de evaluare, în sensul că nu au fost consultate cu privire la dificultățile întâmpinate în cadrul procesului.</p> <p>Nu există o evidență a dificultăților întâmpinate de evaluatori în procesul de întocmire a raportului de evaluare sau a problemelor identificate din analiza rapoartelor de evaluare. Situațiile statistice cu privire la informațiile legate de evaluarea performanțelor profesionale nu sunt o practică în cadrul entității publice.</p> <p>Analiza acțiunilor întreprinse de entitate pentru elaborarea ghidului metodologic a pus în evidență faptul că DRU a identificat și analiza necesitatea elaborării ghidului metodologic în funcție de riscurile intervenite în activitatea sa proprie de coordonare a procesului de evaluare. De asemenea s-a avut în vedere că în anul precedent a fost modificat cadrul normativ (HG 611/2008) și a fost elaborată procedura de evaluare. În procesul de avizare a procedurii de evaluare au fost solicitate puncte de vedere tuturor direcțiilor/direcțiilor generale din cadrul entității, dar numai cca. 20% dintre acestea și-au exprimat opinia cu privire la aceasta, în sensul că au venit cu un aport de informații în vederea îmbunătățirii acesteia.</p> <p>Metodologia actuală de evaluare oferă informații cu privire la modul de completare a rapoartelor de evaluare, facilitând procesul de elaborare a acestuia, însă mai sunt necesare îmbunătățiri pentru ca ghidul metodologic să își atingă obiectivele.</p> <p>Nevoile care trebuie satisfăcute de ghidul metodologic, centralizate pe baza chestionarelor, se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ descrierile pentru criteriile de performanță; ✓ detalierea corespunzătoare a modului de completare a raportului de evaluare; ✓ furnizarea de exemple cu privire la modul de completare a anumitor rubrici, în special obiective și indicatori; ✓ reglementarea unor instrumente de monitorizare activității evaluaților care să asigure obiectivitatea evaluării; ✓ necesitatea realizării unui training de specialitate evaluatorilor; ✓ consultare și realizarea unor grupuri de lucru cu participarea evaluatorilor. <p>Ghidul metodologic a fost pus la dispoziția evaluatorilor la momentul oportun.</p> <p>Pe eșantionul analizat numai 2 persoane au susținut că au contribuit la realizarea ghidului prin furnizarea de recomandări cu privire la modul de completare a raportului de evaluare.</p> <p>Principalele probleme apărute în procesul de evaluare sunt legate de notarea criteriilor de performanță, greutatea în definirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță, identificarea nevoilor de instruire, precum și a cerințelor cu privire la obligativitatea furnizării de comentarii pentru fiecare notă acordată, în general pentru calificativele furnizate.</p> <p>Ghidul metodologic nu este o sursă adecvată pentru soluționarea diverselor problemele care intervin în procesul de evaluare. De un real sprijin au fost serviciile de asistență și consiliere acordate de DRU.</p> <p>Problemele apărute în procesul de evaluare au fost soluționate într-un timp relativ scurt, dar care a necesitat trimiterea/retransmiterea raportului de evaluare în mai multe rânduri pentru a asigura conformitatea acestuia.</p> <p>Majoritatea au răspuns că ghidul metodologic trebuie îmbunătățit, considerând că acesta trebuie să ofere instrucțiuni de utilizare suficiente pentru a realiza procesul de evaluare în</p>

	<p>condiții de eficiență. Cu toate acestea, anumiți respondenți (cca. 25% din eșantion) au evidențiat faptul că elaborarea ghidului metodologic a fost bună a DRU, acest instrument fiind util în procesul de evaluare a performanțelor. În acest mod se vor elimina discrepanțele care apar sistemul de notare între diferitele direcții și că cei evaluați vor fi satisfăcuți de evaluările efectuate.</p>
Concluzii	<p>La elaborarea ghidului nu au fost luate în calcul părerile părților implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.</p> <p>Problemele apărute în procesul de evaluare au fost soluționate într-un timp relativ scurt, dar care a necesitat trimiterea/retransmiterea raportului de evaluare în mai multe rânduri pentru a asigura conformitatea acestuia. DRU a răspuns operativ la toate solicitările evaluatorilor, asigurând realizarea activităților sale de consiliere și asistență în condiții de eficiență.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Interviu nr. 1.3.1.

Formular interviu utilizat pentru obținerea de informații cu privire la gradul de satisfacere a nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare de către metodologia de evaluare a performanțelor profesionale individuale funcționarilor publici

Întrebări	Da	Nu	Comentarii
1. De când conduceți acest/această serviciu/direcție?			
2. Ați evaluat performanțele profesionale ale subordonaților în anul 2013?			
3. Ați întâmpinat probleme în procesul de evaluare? Care a fost natura acestora?			
4. Care sunt avantajele și dezavantajele metodologiei actuale de evaluare a performanțelor profesionale?			
5. Ce surse de informații ați folosit în procesul de evaluare ?			
6. Ați luat la cunoștință de instrucțiunile din ghidul metodologic de evaluare a performanțelor profesionale?			
7. Ați contribuit la realizarea acestui ghid metodologic?			
Dacă nu: 7.1. Direcția pe care o conduceți sau din care faceți parte a formulat un punct de vedere cu privire la procedura de sistem privind evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici?			
Dacă da: 7.2. Cum ați contribuit?			
8. Ghidul metodologic vă satisface nevoile care intervin în procesul de evaluare?			
Dacă nu: 8.1. Ce considerați că ar trebui revizuit pentru a răspunde nevoilor dvs.?			
9. Ați întâmpinat dificultăți în rezolvarea problemelor intervenite în procesul de evaluare?			
Dacă da: 9.1. Cum ați soluționat problemele?			
10. Problemele au fost soluționate operativ?			
11. Ghidul metodologic a fost o sursă pentru soluționarea problemelor?			
12. Cum ar trebui să arate ghidul metodologic de evaluare?			
13. Mai doriți să adăugați ceva?			

CENTRALIZATOR REZULTAT INTERVIU

Centralizator privind rezultatele obținute la interviul realizat cu personalul de conducere cu privire la gradul de satisfacere al nevoilor persoanelor implicate în procesul de evaluare de către metodologia de evaluare a performanțelor profesionale individuale funcționarilor publici

Întrebări	Sinteza comentariilor
1. De când conduceți acest/această serviciu/direcție?	Majoritatea au vechime mai mare de 3 ani. Numai un singur șef serviciu îndeplinește această funcție de 1 an.
2. Ați evaluat performanțele profesionale ale subordonaților în anul 2013?	Toți respondenții au realizat evaluarea subordonaților în anul 2013
3. Ați întâmpinat probleme în procesul de evaluare? Care a fost natura acestora?	Au răspuns Nu : 3 persoane Au răspuns Da : 5 persoane Natura problemelor : notarea criteriilor de performanță (4), greutatea în definirea obiectivelor (3 persoane) și a indicatorilor de performanță (4 persoane), imposibilitatea definirii unor indicatori de performanță (1 persoană), identificarea nevoilor de instruire (2 persoane), prea multe comentarii (5 persoane).
4. Care sunt avantajele și dezavantajele metodologiei actuale de evaluare a performanțelor profesionale?	Avantaje : Oferă informații cu privire la modul de completare a rapoartelor de evaluare. Nu mai trebuie să caute reglementarea legală pentru a obține informații necesare și suplimentare pentru a completa raportul de evaluare (2 persoane). Facilitează procesul de elaborare a raportului de evaluare (6 persoane). Dezavantaje : Nu acoperă toate aspectele concrete de muncă în procesul de evaluare (1 persoană). Prea multă formalizare - prin obligativitatea de a completa toate rândurile din raport (1 persoană) Lipsa unor instrumente care să asigure obiectivitatea în procesul de evaluare (2 persoane) Informații insuficiente cu privire la modul de completare a raportului de evaluare (4 persoane)
5. Ce surse de informații ați folosit în procesul de evaluare ?	Surse de informații : Ghidul metodologic (8 persoane), Planul/programul de activitate (6 persoane), Listele de verificare a lucrărilor elaborate (1persoană), Raportul de activitate săptămânal/Fișa individuală de activitate (1 persoană).
6. Ați luat la cunoștință de instrucțiunile din ghidul metodologic de evaluare a performanțelor profesionale?	Toate persoanele au răspuns afirmativ. Ghidul metodologic le-a fost pus la dispoziție odată cu adresa prin care le solicita să realizeze evaluarea și să completeze raportul de evaluare.
7. Ați contribuit la realizarea acestui ghid metodologic?	Au răspuns cu Da : 2 persoane Au răspuns cu Nu : 6 persoane
Dacă nu : 7.1. Direcția pe care o conduceți sau din care faceți parte a formulat un punct de	Numai 2 persoane au răspuns cu Da , evocând faptul că nu au fost probleme în cazul procedurii și au dat aviz favorabil. Restul au răspuns că nu știu/nu mai știu. Din cele 4 persoane care au

vedere cu privire la procedura de sistem privind evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici?	răspuns nu știu, numai 1 este șef serviciu.
Dacă da: 7.2. Cum ați contribuit?	Ambele persoane au răspuns că au formulat puncte de vedere la procedura de evaluare, susținând că au atras atenția asupra faptului că nu se detaliază suficient modul de completare a raportului de evaluare.
8. Ghidul metodologic vă satisface nevoile care intervin în procesul de evaluare?	Răspuns Da: 1 persoană Răspuns Parțial: 4 persoane Răspuns Nu: 3 persoane
Dacă nu: 8.1. Ce considerați că ar trebui revizuit pentru a răspunde nevoilor dvs.?	Toți respondenții care au răspuns Parțial doresc ca să se revizuiască descrierile pentru criteriile de performanță și să se găsească o soluție cu privire la modul de a evalua comportamentul. Susțin că mai toți angajații ajung să atingă obiectivele, numai că la unii efortul este dublu față de alții și apar probleme dacă îi evaluezi mai puțin pe cei care ajung mai greu (nu este vorba de depășit timpul). Majoritatea respondenților care au răspuns Nu doresc mai multe exemple furnizate de ghid în diferite domenii, training de specialitate, detalierea corespunzătoare a modului de completare a raportului de evaluare, precum și necesitatea de a fi consultați și participanți în cadrul grupurilor de lucru.
9. Ați întâmpinat dificultăți în rezolvarea problemelor intervenite în procesul de evaluare?	Majoritatea au răspuns că Nu . O persoană a răspuns afirmativ, iar această situație s-a datorat faptului că în cursul anului au fost revizuite obiectivele curente și nu a anunțat la timp DRU.
Dacă da: 9.1. Cum ați soluționat problemele?	S-a elaborat lista cu obiective revizuite, la care s-a atașat argumentația și copii după documentele care arată că revizuirea s-a făcut ca urmare a schimbării priorităților activităților la nivel de serviciu.
10. Problemele au fost soluționate operativ?	Majoritatea au răspuns că Da , evocând faptul că termenele au fost prea scurte pentru a permite tergiversări. DRU a răspuns operativ, acordând înțelegere ori de câte ori a întors rapoartele de evaluare.
11. Ghidul metodologic a fost o sursă pentru soluționarea problemelor?	Majoritatea au răspuns că Nu . Au apelat la serviciile de asistență și consiliere ale DRU. În prima fază au epuizat consultările în cadrul direcției pe baza informațiilor din ghidul metodologic.
12. Cum ar trebui să arate ghidul metodologic de evaluare?	Majoritatea au răspuns că îmbunătățit, să ofere instrucțiuni de utilizare suficiente pentru a realiza procesul de evaluare în condiții de eficiență
13. Mai doriți să adăugați ceva?	Numai 2 persoane au considerat că trebuie să concluzioneze. Acestea au evidențiat faptul că elaborarea ghidului metodologic a fost un obiectiv bun al DRU și că acest instrument a fost util. Ei consideră că în acest mod se vor elimina discrepanțele care apar în sistemul de notare între diferitele direcții și că evaluații vor fi mai mulțumiți de evaluările efectuate.

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Interivu nr. 1.3.2.

Formular interviu utilizat pentru obținerea de informații cu privire la politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale

Întrebări	Da	Nu	Comentarii
1. Care sunt avantajele și dezavantajele sistemului actual de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici?			
2. Este nevoie de o politica nouă în domeniul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici? De ce este aceasta necesara? Care sunt principalele obiective pe care ar urma să le îndeplinească această politică?			
3. Cât de des ar trebui să aibă loc evaluarea?			
4. Ce surse ar trebui utilizate la evaluare ?			
5. Ce criterii trebuie utilizate?			
6. Ce tip de instrumente de măsură ar trebui utilizate pentru performanță?			
7. Cum ar trebui să arate procedura de evaluare?			
8. Evaluatorul are input pentru a realiza evaluarea?			
9. Datele sunt colectate doar dintr-o singură sursă sau din mai multe?			
10. Diferiții indicatori și datele sunt colectate într-o singura analiza a întregii performanțe?			
11. Câte grade diferite de performanță utilizați?			
12. Una dintre problemele pe care le generează sistemul actual de evaluare este aceea că majoritatea funcționarilor publici primesc calificativul „foarte bine” Pentru dvs. constituie aceasta situație o problemă? Dacă da, care credeți că au fost cauzele? Ce poate fi făcut pentru a-i determina pe evaluatori să realizeze o mai bună distincție atunci când îi evaluează pe subordonați?			
13. Care ar fi consecințele obținerii unor calitative: ✓ bune, ✓ satisfăcătoare sau ✓ nesatisfăcătoare?			

CENTRALIZATOR REZULTAT INTERVIU

Centralizator privind rezultatele obținute la interviul realizat cu personalul de conducere cu privire la politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale

Întrebări	Sinteza comentariilor
1. Care sunt avantajele și dezavantajele sistemului actual de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici?	<p>Avantaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ utilizarea unui formular standard de evaluare; ✓ implementarea indicatorilor pentru măsurarea performanței; ✓ stabilirea de obiective individuale de performanță; ✓ acordarea calificativului pe baza unor calcule riguroase. <p>Dezavantaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nu există o practică unitară la nivel de entitate prin care să se stabilească indicatorii și obiectivele de performanță; ✓ absența unor standarde de performanță în domeniu.
2. Este nevoie de o politică nouă în domeniul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici? De ce este aceasta necesară? Care sunt principalele obiective pe care ar urma să le îndeplinească această politică?	<p>Peste 78% din persoanele intervievate au răspuns afirmativ, cca. 4% din persoanele intervievate au răspuns că nu este nevoie, iar restul de 18% au susținut că politica actuală este în regulă numai că la nivel de entitate trebuie să se adapteze problematicii domeniului.</p> <p>Din cele cca. 78% persoane intervievate care susțin necesitatea elaborării unei noi politici în domeniul evaluării au menționat ca necesitate:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ claritatea obiectivelor privind performanța organizației; ✓ facilitarea procesului de evaluare prin furnizarea unor instrumente standard adecvate; ✓ adaptarea la problemele reale.
3. Cât de des ar trebui să aibă loc evaluarea?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ După realizarea fiecărui obiectiv (cca. 36% din respondenți); ✓ Semestrial (cca. 42% din respondenți) ; ✓ Cel puțin o dată pe lună(6% din respondenți); ✓ Anual (cca. 16% din respondenți).
4. Ce surse ar trebui utilizate la evaluare ?	<p>Rapoartele de activitate individuale</p> <p>Planul de activitate al departamentului</p> <p>Fișele de post</p> <p>Notițele șefilor de birou</p> <p>Registrul de evidență a adreselor elaborate</p> <p>Notele interne de repartizare a sarcinilor</p>
5. Ce criterii trebuie utilizate?	<p>Cele nominalizate de reglementările legale</p> <p>Criterii care sunt specifice activității departamentului</p> <p>Propriile criterii de performanță</p> <p>Identificarea criteriilor de evaluare utilizate de șeful direct în evaluarea lucrărilor repartizate și încadrarea în cele reglementate de lege</p> <p>Criterii standard dar care trebuie adaptate specificului activității fiecărei direcții</p>
6. Ce tip de instrumente de măsură ar trebui utilizate pentru performanță?	<p>Un sistem unitar de indicatori de performanță</p> <p>Fisa de evaluare a calității fiecărei lucrări elaborate</p> <p>Balance scorecard</p> <p>Tabloul de bord</p> <p>Fisa de evaluare a activității</p> <p>Chestionar de evaluare</p>

7. Cum ar trebui să arate procedura de evaluare?	Sa fie ușor de înțeles și de aplicat Sa descrie clar acțiunile și responsabilitățile care sunt aplicabile în realizarea activităților specifice procesului de evaluare
8. Evaluatorul are input pentru a realiza evaluarea?	Peste 67% din persoanele intervievate au răspuns afirmativ, în timp ce restul de 33% au răspuns ca nu. În cazul absenței input-urilor respondenții au menționat că nu au un raport pentru fiecare persoană evaluată în care să realizeze aprecierea acestuia. Au o situație a lucrărilor elaborate în cursul perioadei de evaluare, dar este prea generală. Majoritatea susțin că își cunosc foarte bine personalul din subordine și consideră că aprecierile sunt corecte. Respondenții care au răspuns afirmativ susțin că au o situație a lucrărilor elaborate și că și-au notat la momentul respectiv aprecierile cu privire la performanțele angajatului. Alte persoane susțin că țin o evidență a corecturilor efectuate pe lucrări, concomitent cu o urmărire strictă a modului de realizare a activităților săptămânale.
9. Datele sunt colectate doar dintr-o singură sursă sau din mai multe?	De regulă datele sunt colectate dintr-o singură sursă, respectiv situația lucrărilor realizate de evaluat, iar atunci când sunt mai multe lucrări devin, deci, mai multe surse. Comportamentul evaluatului este observat permanent, deci fiecare șef își cunoaște subalternii foarte bine, după cum susțin majoritatea. Aproape 15% din persoanele intervievate au menționat că la evaluare datele sunt colectate din mai multe surse, în sensul că se utilizează atât situația lucrărilor elaborate, cât și alte situații care sunt elaborate de șef pe parcursul anului. Pentru acești evaluatori contează foarte mult comportamentul în cadrul echipei, dar mai ales comportamentul în relațiile cu colaboratorii, colegii și alte persoane cu care intră în relații.
10. Diferenții indicatori și datele sunt colectate într-o singură analiză a întregii performanțe?	Majoritatea respondenților (peste 92%) susțin că indicatorii și datele sunt colectați la momentul în care se realizează, de regulă, evaluarea performanțelor. Numai în cca. 8% din cazuri se realizează colectarea datelor și determinarea indicatorilor la termenul planificat de realizare al indicatorilor de performanță.
11. Câte grade diferite de performanță utilizați?	Cinci grade: foarte slab, slab, mediu, bine și foarte bine
12. Una dintre problemele pe care le generează sistemul actual de evaluare este aceea că majoritatea funcționarilor publici primesc calificativul „foarte bine”. Pentru dvs. constituie această situație o problemă? Dacă da, care credeți că au fost cauzele? Ce poate fi făcut pentru a-i determina pe evaluatori să realizeze o mai bună distincție atunci când îi evaluează pe subordonați?	În unanimitate au răspuns că faptul că obțin calificative de <i>Foarte bine</i> nu este o problemă, ci că este normal să fie așa. Calificativul <i>Foarte bine</i> acordat evaluatilor are pentru majoritatea respondenților semnificația de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ personal calificat; ✓ îndeplinirea sarcinilor și lucrărilor; ✓ realizarea obiectivelor și indicatorilor de performanță; ✓ îndeplinirea planurilor de activitate; ✓ calitatea muncii. La evaluarea angajaților se face distincție între aceștia în funcție de modul în care și-au îndeplinit sarcinile și realizat lucrările. Se menționează că, de regulă, nu au cazuri în care mai multe persoane evaluate să primească același calificativ.

<p>13. Care ar fi consecințele obținerii unor calificative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ bune, ✓ satisfăcătoare sau ✓ nesatisfăcătoare? 	<p>In cazul persoanelor care primesc calificativul <i>Bine</i> se procedeaza astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ indrumare spre parcurgerea unor cursuri de perfectionare care sa le ajute sa isi creasca performanta (cca. 31% din intervievatii). ✓ formulare aprecieri si comentarii cu caracter obligatoriu din cadrul raportului de evaluare (cca. 32% din intervievatii), ✓ punctarea slabiciunilor si se atrage atentia asupra acestora (cca. 29% din intervievatii). ✓ se pune accentul pe potentialul evaluatului si se indruma pentru a-si depasi limitele si a-si creste performanta (cca. 8% din intervievatii). <p>In cazul persoanelor care au obtinut calificativul <i>Satisfacator</i> majoritatea intervievatilor (cca. 96%) au mentionat ca nu au cazuri decat foarte rar, iar atunci cand se intampla se procedeaza astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ punctarea slabiciunilor in vederea constientizarii de catre evaluat a acestor puncte slabe; ✓ se propun cursuri de perfectionare in domeniile unde au costatat probleme; ✓ se mentin obiectivele si indicatorii de performanta sau se modifica termenele de realizare si se realoca alt fond de timp in functie de problemele identificate; ✓ se retragere orice propunere de promovare sau avansare; ✓ se diminueaza sau nu se acorda premii sau bonusuri, dupa caz; ✓ se propune sa lucreze sub stricta observare si coordonare a unui coleg de grad superior. <p>Pe esationul intervievat nu s-au confruntat cu astfel de situatii, dar majoritatea cred ca ar trebui propus pentru eliberarea din functie.</p>
--	---

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.1.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță
Obiectivul testului	Să se asigure că obiectivele sunt corect definite
Modalitatea de eșantionare	<p>Testarea a constat în analiza rapoartelor de evaluare și stabilirea modului de definire a obiectivelor individuale.</p> <p>Eșantionul a fost constituit prin selectarea a 2% din numărul rapoartelor de evaluare întocmite și primite la departamentul de resurse umane, reprezentând 19 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, din care 3 ale funcționarilor publici de conducere și 16 ale funcționarilor publici de execuție. Pentru fiecare marcă care corespunde rapoartelor de evaluare selectate au fost solicitate fișele posturilor.</p>
Descrierea testării	<p>Pentru a verifica concordanța dintre „<i>obiective individuale – sarcini</i>” s-au analizat obiectivele individuale din cadrul rapoartelor de evaluare în corelație cu sarcinile din fișele postului.</p> <p>Pentru a verifica concordanța dintre „<i>obiective individuale – grad profesional – funcție specifică</i>” pentru toate rapoartele de evaluare la care au fost constatate neconcordanțe au fost solicitate suplimentar alte 2 rapoarte de evaluare din cadrul aceluiași serviciu din care făceau parte cei ale căror rapoarte au fost examinate inițial. Criteriile de selecție pentru cele 2 rapoarte de evaluare: să fie din cadrul aceluiași serviciu, unul să fie al unei persoane de grad profesional diferit și unul să fie al unei persoane de funcție specifică diferită.</p> <p>Pentru efectuarea testării a fost elaborată <i>Lista de verificare privind analiza modului de definire a obiectivelor individuale.</i></p> <p>Criteriile de raportare a rezultatelor obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obiectivele individuale sunt SMART? 2. Obiectivele individuale sunt stabilite în concordanță cu sarcinile din fișa postului? 3. Obiectivele individuale derivă din obiectivele specifice și contribuie la realizarea acestora? 4. Obiectivele individuale sunt stabilite în funcție de pregătirea, gradul și funcția deținută de funcționarul public evaluat? 5. Obiectivele individuale ale personalului de conducere acoperă toate funcțiile manageriale?
Constatări	Majoritatea obiectivelor individuale stabilite în cadrul rapoartelor de evaluare examinate nu îndeplinesc cerințele SMART. Numai în cca. 21% din rapoartele de evaluare verificate

	<p>obiectivele individuale îndeplinesc această cerință.</p> <p>Obiectivele individuale nu sunt stabilite în concordanță cu sarcinile din fișa postului în cca. 16% din rapoartele de evaluare examinate. Analiza concordanței „<i>sarcini-obiective individuale</i>” a pus în evidență că această situație se datorează faptului că obiectivele individuale stabilite persoanelor ale căror rapoarte de evaluare au fost examinate sunt de fapt: fie obiectivele specifice ale serviciului (2 cazuri), fie obiectivele generale ale direcției (1 caz).</p> <p>În cca. 26% din rapoartele de evaluare analizate obiectivele individuale nu derivă din obiectivele specifice ale serviciului. În afara cazurilor în care obiectivele individuale sunt identice cu obiectivele specifice ale direcției au fost identificate alte două situații în care obiectivele individuale stabilite unor persoane din cadrul unui serviciu derivă din obiectivele specifice ale altui serviciu.</p> <p>În cca. 21% din rapoartele de evaluare analizate, la stabilirea obiectivelor individuale nu se ține cont de pregătirea, gradul și funcția deținută de funcționarul public evaluat. Astfel, au fost identificate situații în care:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pentru aceleași funcții specifice dar grade profesionale diferite sunt stabilite aceleași obiective individuale; ✓ pentru funcții specifice diferite dar aceleași grade profesionale sunt stabilite aceleași obiective individuale; ✓ pentru aceleași funcții specifice și aceleași grade profesionale sunt stabilite obiective individuale diferite. <p>În cazul a 2 din cele 3 rapoarte de evaluare ale performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de conducere obiectivele individuale nu acoperă toate funcțiile manageriale. În ambele cazuri au fost stabilite peste 10 obiective individuale, marea majoritate acoperind funcția de coordonare. Funcțiile care nu sunt asigurate prin definirea unor obiective este organizarea și antrenarea (într-un caz) și planificarea și antrenare (în celălalt caz). Din punct de vedere numeric obiectivele sunt foarte multe, ceea ce nu asigură o realizare eficientă a sarcinilor și implicit a obiectivelor.</p>
Concluzii	<p>Obiectivele individuale nu sunt întotdeauna corect definite. La definirea obiectivelor individuale nu se respectă întotdeauna cerințele SMART și nu se asigură conformitatea cu cerințele legale și bunele practici.</p> <p>La nivelul de management se acordă o importanță redusă funcției de antrenare, personalul de conducere nu și-a stabilit obiective în această sferă. Funcția de antrenare are o importanță deosebită deoarece ea încorporează acțiuni ce se concentrează asupra factorului uman cu scopul de a-l determina să contribuie, să participe activ la realizarea integrală a sarcinilor și obiectivelor stabilite. Prin intermediul funcției de antrenare, personalul de execuție, ca de altfel și managerii sunt implicați direct, în primul rând, la stabilirea obiectivelor direcției/ serviciului și în al doilea rând la realizarea acestora prin asimilarea lor la obiectivele individuale proprii.</p> <p>De modul cum sunt stabilite obiectivele depinde eficiența întregului proces de evaluare. Activitatea de definire a obiectivelor este factorul cel mai important dintre toate. Obiectivele trebuie stabilite de o manieră care să consolideze capacitatea angajatului de a planifica și implementa măsurile necesare pentru a-și atinge obiectivul. Evaluarea performanțelor trebuie să sprijine și să consolideze emanciparea angajatului, respectiv capacitatea acestuia de a se adapta astfel încât să-și realizeze obiectivele în condițiile respectării celor 4 E (economicitate, eficiență, eficacitate și etică).</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Listă de verificare nr. 2.1.1.

Lista de verificare privind analiza modului de definire a obiectivelor individuale

	Obiectivele individuale sunt SMART?	Obiectivele individuale sunt stabilite în concordanță cu sarcinile din fișa postului?	Obiectivele individuale derivă din obiectivele specifice și contribuie la realizarea acestora?	Obiectivele individuale sunt stabilite în funcție de pregătirea, gradul și funcția deținută de funcționarul public evaluat?	Obiectivele individuale ale personalului de conducere acoperă toate funcțiile manageriale?
13. Marca 1142	Nu	Da	Da	Da	x
14. Marca 1234	Nu	Nu	Nu	Nu	x
15. Marca 1278	Nu	Da	Da	Da	x
16. Marca 1465	Da	Da	Da	Da	Nu
17. Marca 2347	Nu	Da	Da	Da	x
18. Marca 2700	Nu	Da	Da	Nu	x
19. Marca 2842	Da	Da	Da	Da	x
20. Marca 2994	Nu	Da	Da	Da	x
21. Marca 3422	Nu	Nu	Nu	Nu	x
22. Marca 3518	Nu	Da	Da	Da	x
23. Marca 3654	Nu	Da	Nu	Da	x
24. Marca 3695	Nu	Da	Da	Da	Nu
25. Marca 3948	Da	Da	Da	Da	x
26. Marca 4063	Da	Da	Da	Da	x
27. Marca 4117	Nu	Da	Nu	Da	Da
28. Marca 4255	Nu	Nu	Nu	Nu	x
29. Marca 4380	Nu	Da	Da	Da	x
30. Marca 4411	Nu	Da	Da	Da	x
31. Marca 4562	Nu	Da	Da	Da	x

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

FIAP nr. 2.1

Problema	Obiectivele individuale nu respectă cerințele SMART																				
Constatarea	<p>Obiectivele individuale trebuie să corespundă următoarelor cerințe:</p> <p>a) să fie specifice activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică;</p> <p>b) să fie cuantificabile - să aibă o formă concretă de realizare;</p> <p>c) să fie prevăzute cu termene de realizare;</p> <p>d) să fie realiste - să poată fi duse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute și cu resursele alocate;</p> <p>e) să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității sau instituției publice. Analiza modului de definire a obiectivelor individuale a pus în evidență faptul că acestea nu respectă cerințele SMART. Din totalul celor 19 rapoarte de evaluare examinate, numai în cadrul a patru dintre acestea cerințele sunt respectate.</p> <p>În cca. 20% din cazuri obiectivele nu sunt specifice, acestea fiind exprimate în termeni de sarcini/activități.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><i>Marca</i></th> <th style="text-align: left;"><i>Exemple de obiective care nu sunt specifice</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1234</td> <td>Elaborarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate</td> </tr> <tr> <td>3422</td> <td>Analizarea și propunerea de aviz a solicitărilor de transformări de posturi</td> </tr> <tr> <td>4562</td> <td>Gestionarea eficientă a operațiunilor de retragere numerar</td> </tr> </tbody> </table> <p>În fiecare din cele trei cazuri obiectivul nu este bine redactat, deoarece nu se prezintă clar ce se așteaptă de la persoana care efectuează acea activitate. Obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat pentru a asigura îndeplinirea corelărilor a acțiunilor angajatului.</p> <p>În cca. 60% din cazuri obiectivele individuale nu sunt cuantificabile, ceea ce îngreunează misiunea evaluatorului în procesul de apreciere a performanțelor. La definirea acestor obiective nu s-a avut în vedere o formă concretă de realizare, fiind exprimate sub forma unor sarcini sau declararea sub forma unor rezultate ale activității.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><i>Marca</i></th> <th style="text-align: left;"><i>Exemple de obiective care nu sunt cuantificabile</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1142</td> <td><i>Stimularea personalului</i></td> </tr> <tr> <td>2994</td> <td><i>Certificarea prezenței la serviciu</i></td> </tr> <tr> <td>2347</td> <td><i>Participarea la pregătirea și elaborarea proiectelor de acte normative pentru perfecționarea prevederilor codului fiscal care reglementează regimul accizelor</i></td> </tr> <tr> <td>2700</td> <td><i>Asigurarea asistenței tehnice necesare</i></td> </tr> <tr> <td>3518</td> <td><i>Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante</i></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Marca</i>	<i>Exemple de obiective care nu sunt specifice</i>	1234	Elaborarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate	3422	Analizarea și propunerea de aviz a solicitărilor de transformări de posturi	4562	Gestionarea eficientă a operațiunilor de retragere numerar	<i>Marca</i>	<i>Exemple de obiective care nu sunt cuantificabile</i>	1142	<i>Stimularea personalului</i>	2994	<i>Certificarea prezenței la serviciu</i>	2347	<i>Participarea la pregătirea și elaborarea proiectelor de acte normative pentru perfecționarea prevederilor codului fiscal care reglementează regimul accizelor</i>	2700	<i>Asigurarea asistenței tehnice necesare</i>	3518	<i>Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante</i>
<i>Marca</i>	<i>Exemple de obiective care nu sunt specifice</i>																				
1234	Elaborarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate																				
3422	Analizarea și propunerea de aviz a solicitărilor de transformări de posturi																				
4562	Gestionarea eficientă a operațiunilor de retragere numerar																				
<i>Marca</i>	<i>Exemple de obiective care nu sunt cuantificabile</i>																				
1142	<i>Stimularea personalului</i>																				
2994	<i>Certificarea prezenței la serviciu</i>																				
2347	<i>Participarea la pregătirea și elaborarea proiectelor de acte normative pentru perfecționarea prevederilor codului fiscal care reglementează regimul accizelor</i>																				
2700	<i>Asigurarea asistenței tehnice necesare</i>																				
3518	<i>Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante</i>																				

3654	<i>Promovarea propunerilor privind modificarea clasificăției bugetare</i>
4255	<i>Verificarea conformității documentației de licitație</i>
438□	<i>Studii privind situația accizelor la alcool etilic și băuturi alcoolice, în perspectiva modificării directivelor comunitare în domeniu</i>
4411	<i>Elaborarea situațiilor cu privire la indicatorii bugetari</i>

Un obiectiv măsurabil permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

În cca. 27% din cazuri, obiectivele individuale nu sunt realiste. Pentru a fi realist, un obiectiv individual trebuie să fie accesibil, ceea ce înseamnă că angajatul dispune de toate instrumentele necesare efectuării corecte a activității. Analiza rapoartelor a pus în evidență că la definirea obiectivelor nu s-a ținut cont de competențele persoanelor. Astfel au fost identificate situații în care:

- ✓ pentru persoane care au funcții diferite sunt stabilite aceleași obiective individuale;
- ✓ pentru persoane cu grad profesional diferite sunt stabilite aceleași obiective individuale;
- ✓ pentru persoane cu grad profesional mai înalt sunt stabilite obiective mai puțin motivante decât în cazul unor persoane cu grad profesional mai mic.

În opinia noastră aceste situații nu sunt admisibile, contribuind în egală măsură la accentuarea unor dezechilibre și la apariția inechității. De asemenea, insuccesul în realizarea unor obiective nu poate fi atribuit celui în cauză, deoarece persoanele care ocupă funcții publice de grad profesional „asistent” sau „principal” nu au capacitatea de a realiza obiectivele în aceleași condiții cu persoanele care ocupă funcții publice de grad profesional „superior”.

La definirea obiectivelor individuale nu este inclus elementul temporal, situație întâlnită în peste 85% din rapoartele de evaluare. Evaluatorii și personalul responsabil din cadrul DRU consideră că prin stabilirea termenului de realizare a obiectivului se acoperă această cerință. În situația în care termenul de realizare al obiectivului este stabilit prin raportarea la o dată precisă, această situație este admisibilă. Însă, au fost identificate rapoarte în care termenul de realizare al obiectivelor nu era raportat la o dată anume ci era exprimat prin utilizarea unor măsuri precum: zilnic, permanent, lunar, săptămânal, ocazional, anual.

Concluzie:

Instrumentele actuale de control sunt slabe, în sensul că managerii de linie - evaluatorii nu sunt pe deplin conștienți de situație și nu au întreprins acțiuni corective adecvate. DRU le-a pus la dispoziție ghidul metodologic, însă evaluatorii consideră că acesta oferă informații insuficiente cu privire la definirea obiectivelor.

Capacitatea de a formula obiective constituie competențe importante ale activității manageriale a oricărui profesionist. La nivel de entitate managerii au obținut la evaluarea anuală calificative de „foarte bine”, ceea ce evidențiază un nivel ridicat al competențelor acestora. Din aceste considerente, noi opinăm că managerii manifestă un interes scăzut pentru procesul de evaluare și, implicit pentru activitatea de stabilire a obiectivelor individuale.

Deciziile de acordare a primelor și a beneficiilor anuale, stabilirea planului de formare și de promovare individuală sunt strâns legate de metodologia de stabilire a obiectivelor. Fixarea realistă și bine gândită a obiectivelor de către evaluator și îndeplinirea lor de către

	<p>evaluat dau măsura eficienței și a implicării angajaților în procesele de muncă.</p>
Consecința	<p>Cu cât este mai puțin specific un obiectiv cu atât este mai greu de înțeles, de implementat și de evaluat, dar are și șanse mai mici să fie dus la îndeplinire.</p> <p>Dacă un obiectiv nu este măsurabil nu se poate verifica gradul de realizare a acestuia, respectiv se obțin informații incomplete/ incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor. Identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele stabilite și dificultatea stabilirii unor măsuri corective sau, după caz, a revizuirii acestora.</p> <p>Dacă obiectivul nu este accesibil, evaluatul nu știe ce acțiuni trebuie întreprinse pentru a putea fi realizat. Întâmpină greutăți în stabilirea planului de acțiuni și, implicit, în alocarea timpului și a resurselor necesare pentru realizare obiectivelor.</p> <p>În cazul în care obiectivele sunt prea înalte, funcționarul public va întâmpina dificultăți în realizarea obiectivelor și va fi demotivat.</p> <p>Utilizarea inefficientă a resurselor umane urmare a faptului că nu se stabilește un termen clar de realizare a obiectivelor, fie prin încorporarea timpului în definirea obiectivului, fie prin exprimarea termenului de realizare într- o măsură temporală.</p> <p>Dacă obiectivele nu îndeplinesc cerințele atunci angajatul/evaluatul nu poate fi responsabil în situațiile în care nu și-a îndeplinit sarcinile.</p>
Cauză	<p>Ghidul metodologic nu oferă informații suficiente și adecvate cu privire la procesul de definire a obiectivelor individuale.</p> <p>Absența experienței în domeniul managementul prin obiective la managerii direcțiilor de specialitate din cadrul entității publice auditate. Activitatea în cadrul entității este relativ nouă ceea ce face necesară pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor.</p> <p>Interesul scăzut al managerilor direcțiilor de specialitate din cadrul entității publice auditate față de procesul de evaluare a performanțelor profesionale.</p>
Recomandări	<p>Actualizarea ghidului metodologic prin furnizarea de informații suplimentare și adecvate cu privire la definirea obiectivelor.</p> <p>Asigurarea pregătirii profesionale a evaluatorilor și a contrasemnatarilor.</p> <p>Asigurarea participării persoanelor evaluate la procesul de definire a obiectivelor individuale.</p> <p>Revizuirea fișelor postului în vederea asigurării respectării condițiilor generale care trebuie îndeplinite înainte ca angajatul să îndeplinească obiectivele individuale, respectiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Claritatea sarcinii; ✓ Stăpânirea sarcinii; ✓ Cooperarea pentru realizarea sarcinii; ✓ Resursele necesare realizării sarcinii. <p>Stabilirea de obiective individuale de performanță măsurabile care se bazează pe obiectivele prioritare ale direcției și care sprijină realizarea obiectivelor generale ale organizației.</p> <p>Includerea elementului temporal în definirea obiectivelor individuale și stabilirea termenelor de realizare a obiectivelor individuale prin utilizarea măsurilor temporale, respectiv o dată fixă. Odată stabilit timpul, evaluatul își fixează atenția pe data limită, asigurând o gestionare eficientă a resurselor.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.2.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță				
Obiectivul testului	Să se asigure că indicatorii de performanță sunt corect definiți				
Modalitatea de eșantionare	Eșantionul a fost constituit prin selectarea a 2% din numărul rapoartelor de evaluare întocmite și primite la departamentul de resurse umane, reprezentând 19 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, din care 3 ale funcționarilor publici de conducere și 16 ale funcționarilor publici de execuție.				
Descrierea testului	<p>Testarea a constat în analiza rapoartelor de evaluare și stabilirea modului de definire a indicatorilor de performanță.</p> <p>Pentru efectuarea testării a fost elaborată <i>Lista de verificare privind analiza modului de definire a indicatorilor de performanță</i></p> <p>Criteriile de referință de raportare a rezultatelor obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pentru fiecare obiectiv este stabilit cel puțin un indicator de performanță? 2. Indicatorii de performanță sunt relevanți pentru obiectivul pe care îl măsoară? 3. Indicatorii de performanță sunt cuantificabili și verificabili? 4. Indicatorii de performanță sunt comparabili, ușor de înțeles și de folosit? 5. Indicatorii de performanță stabiliți necesită costuri de colectare? 				
Constatări	<p>Pe întreg eșantionul analizat am constatat că au fost stabiliți indicatori pentru măsurarea obiectivelor individuale. În marea majoritate, pentru realizarea unui obiectiv a fost stabilit cu singur indicator, care acoperă variabila cantitate. Pentru a măsura corespunzător performanța în realizarea unui obiectiv se impune a se folosi și indicatori de calitate.</p> <p>Am constatat că în cca. 21% din rapoartele de evaluare analizate, indicatorii stabiliți nu sunt relevanți pentru obiectivul pe care îl măsoară. Astfel au fost identificați indicatori care măsoară:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ realizarea unor obiective personale de dezvoltare; ✓ experiența personală în realizarea sarcinilor de serviciu. <p>În această situație nu se asigură instrumentul de măsură adecvat pentru a evalua gradul de realizare a obiectivelor individuale.</p> <table border="1" data-bbox="370 1751 1403 1936"> <thead> <tr> <th>Marca</th> <th>Exemple de indicatori care nu sunt relevanți pentru obiectivul care îl măsoară</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2700</td> <td>Oferă detalii privind evoluția modului în care au evoluat anumite legi și proceduri în vederea asigurării informațiilor necesare actualizării documentului strategic</td> </tr> </tbody> </table>	Marca	Exemple de indicatori care nu sunt relevanți pentru obiectivul care îl măsoară	2700	Oferă detalii privind evoluția modului în care au evoluat anumite legi și proceduri în vederea asigurării informațiilor necesare actualizării documentului strategic
Marca	Exemple de indicatori care nu sunt relevanți pentru obiectivul care îl măsoară				
2700	Oferă detalii privind evoluția modului în care au evoluat anumite legi și proceduri în vederea asigurării informațiilor necesare actualizării documentului strategic				

3654	Prezintă colegilor din cadrul serviciului modul personal în care identifică, analizează și soluționează problemele intervenite în realizarea lucrărilor repartizate
4255	Analizează critic performanța sa profesională
4380	Asigură informații cu privire la nevoile sale de dezvoltare profesionale

În cca. 47% din rapoartele de evaluare, indicatorii de performanță nu sunt cuantificabili și verificabili. În această situație evaluarea nu mai are un caracter obiectiv, fiind la latitudinea managerului să aprecieze gradul de realizare a obiectivelor individuale.

Marca	Exemple de indicatori care nu sunt cuantificabili și verificabili
1142	Lucrează în echipă la elaborarea unei manual de control
2347	Contribuie prin formularea de propuneri la modificarea cadrului normativ
2700	Motivează soluțiile logic și coerent
2842	Conștiinciozitate profesională
3948	Contribuie onest la activitatea colectivă, nu se bazează numai pe alții și nu își însușește munca altuia
4117	Dezvoltarea abilităților de management al timpului
4255	Contribuie la îmbunătățirea administrării proceselor de muncă
4380	Are inițiative personale pentru îmbunătățirea calității performanței în colectarea veniturilor
4411	Împărtășește colegilor de echipă descoperirea unor noi informații și date legate de cercetarea
4255	Evită conflictul de interese
4380	Respectă și aplică legislația în domeniul managementului financiar

În cca. 32% din rapoartele de evaluare examinate indicatorii de performanță nu respectă cerința cu privire la comparabilitate și nu sunt ușor de înțeles și de folosit. Majoritatea indicatorilor sunt indicatori de activitate și acoperă doar variabila de cantitate. În condițiile în care nu sunt definiți indicatori care pot fi comparabili în timp sau în raport cu bunele practici, nu putem vorbi de performanță. Acești indicatori au un caracter general, fiind greu de identificat scopul și rezultatul acțiunilor întreprinse.

Marca	Exemple de indicatori care nu sunt comparabili, ușor de înțeles și de folosit
1465	Numărul de propuneri formulate
2700	Număr de propuneri de ordine elaborate
3654	Procent de corecții efectuate
3948	Răspuns la cererile de contestare
4255	Integritatea datelor
4380	Procent de operații standard

În cca. 16% din rapoartele de evaluare, indicatorii de performanță necesită costuri suplimentare de colectare. Pentru calcularea acestor indicatori sunt necesare surse de date suplimentare, respectiv elaborarea unor documente/rapoarte/centralizatoare care să furnizeze informațiile necesare pentru a stabili valoarea indicatorilor.

Marca	Exemple de indicatori care necesită costuri de colectare
1465	Numărul de propuneri corectate/Numărul de propuneri totale formulate în cadrul proiectului
2994	Economii lunare identificate prin investigarea fraudelor
4411	Rata de modificare a propunerilor formulate în procesul de elaborare a ghidului

	În cazul în care determinarea unui indicator conduce la majorarea costurilor nu se respectă principiul economicității și nu putem vorbi de performanță.
Concluzii	<p>Indicatorii de performanță nu sunt întotdeauna corect definiți. La definirea indicatorilor nu se respectă întotdeauna cerințele cu privire la relevanță, cuantificare și comparabilitate. La definirea indicatorilor nu se ține cont de principiul economicității, pentru calculul indicatorilor trebuie asigurate resurse suplimentare.</p> <p>Capacitatea de a defini și interpreta indicatori relevanți pentru măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor formulate constituie competențe importante ale activității manageriale a oricărui profesionist. La nivel de entitate managerii au obținut la evaluarea anuală calificative de „foarte bine”, ceea ce evidențiază un nivel ridicat al competențelor acestora. Din aceste considerente, noi opinăm că managerii manifestă un interes scăzut pentru procesul de evaluare și, implicit pentru activitatea de stabilire a indicatorilor de performanță.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Listă de verificacre nr. 2.2.1.

Lista de verificare privind modul de definire a indicatorilor de performanță

	Pentru fiecare obiectiv este stabilit cel puțin un indicator de performanță?	Indicatorii de performanță sunt relevanți pentru obiectivul pe care îl măsoară?	Indicatorii de performanță sunt cuantificabili și verificabili?	Indicatorii de performanță sunt comparabili, ușor de înțeles și de folosit?	Indicatorii de performanță stabiliți necesită costuri de colectare?
32. Marca 1142	Da	Da	Nu	Da	Da
33. Marca 1234	Da	Da	Da	Da	Nu
34. Marca 1278	Da	Da	Da	Da	Nu
35. Marca 1465	Da	Da	Da	Nu	Da
36. Marca 2347	Da	Da	Nu	Da	Nu
37. Marca 2700	Da	Nu	Nu	Nu	Nu
38. Marca 2842	Da	Da	Nu	Da	Nu
39. Marca 2994	Da	Da	Da	Da	Da
40. Marca 3422	Da	Da	Da	Da	Nu
41. Marca 3518	Da	Da	Da	Da	Nu
42. Marca 3654	Da	Nu	Da	Nu	Nu
43. Marca 3695	Da	Da	Da	Da	Nu
44. Marca 3948	Da	Da	Nu	Nu	Nu
45. Marca 4063	Da	Da	Da	Da	Nu
46. Marca 4117	Da	Da	Nu	Da	Nu
47. Marca 4255	Da	Nu	Nu	Nu	Nu
48. Marca 4380	Da	Nu	Nu	Nu	Nu
49. Marca 4411	Da	Da	Nu	Da	Da
50. Marca 4562	Da	Da	Da	Da	Nu

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.3.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță
Obiectivul testului	Să se asigure că revizuirea obiectivelor individuale se realizează eficace
Modalitatea de eșantionare	<p>Testarea a constat în realizarea unor interviuri cu personalul de la departamentul de resurse umane și cu personalul de conducere din cadrul a 5 direcții de specialitate, direcții care în perioada auditată au realizat modificări în structura organizatorică, precum și în analiza a 10 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale din cadrul celor 5 direcții de specialitate.</p> <p>La baza selecției celor 5 direcții de specialitate a stat analiza adreselor de modificare a regulamentului de organizare și funcționare (ROF), primite la departamentul de resurse umane în anul 2013 și, respectiv analiza ROF-ului în vederea validării datelor și asigurării că aceste modificări sunt relevante pentru analiza sub-obiectivelor de audit.</p>
Descriere	<p>Din cadrul celor 5 direcții de specialitate cuprinse în eșantion s-a solicitat rapoartele de evaluare. Eșantionul de analiză a fost stabilit la 2 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale din cadrul fiecărei direcții, din care: un raport de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de conducere și un raport de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de execuție.</p> <p>Pentru efectuarea testării a fost elaborată <i>Lista de verificare privind analiza modului de revizuire a obiectivelor individuale</i> și <i>Centralizator interviuri cu privire la modul de revizuire a obiectivelor individuale</i>.</p> <p>Criteriile de referință privind raportarea rezultatelor obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se schimbă structura organizatorică? 2. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică funcțiile și atribuțiile direcției/compartimentului? 3. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale direcției/compartimentului? 4. Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când acestea nu pot fi realizate din cauze sau circumstanțe obiective, neimputabile personalului?
Constatări	<p>Analiza gradului de adaptare a obiectivelor individuale la schimbările intervenite în structura organizatorică, respectiv modificările survenite în cadrul direcției, serviciului sau biroului unde sunt încadrate persoanele ale caror rapoarte de evaluare au fost examinate, a pus în evidență următoarele:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) În 30% din cazuri obiectivele individuale sunt revizuite ori de câte ori apar modificări în structura organizatorică a direcției/ compartimentului. b) În 70% din cazuri obiectivele individuale nu sunt revizuite ori de câte ori apar

modificari in structura organizatorica a directiei/ compartimentului. Analiza acestor situatii a evidentiat faptul ca:

- o In cazul marilor 1983, 3358 si 1321 modificarile in structura organizatorica nu au avut nici un impact asupra activitatilor, sarcinilor si implicit asupra obiectivelor individuale. In majoritatea cazurilor modificarile survenite au constat in redefinirea atributiilor (in cazul marilor 1983 si 3358), definirea unor noi relatii de colaborare (in cazul marcii 1321) si respectiv redefinirea unei subdiviziuni organizatorice (in cazul marcii 3358).
- o In cazul marilor 3260, 1844 si 2752 au avut loc modificari in structura organizatorica care necesitau revizuirea atributiilor serviciului, sarcinilor individuale si implicit ale obiectivelor individuale.
- o In cazul marcii 2381 au fost adaugate noi atributii, dar nu au fost cuprinse in planul de activitate pe anul 2013. Modificarea ROF-ului prin adaugarea de noi atributii a survenit urmare a unor schimbari in cadrul normativ care reglementeaza activitatea directiei respective.

Analiza gradului de adecvare a obiectivelor individuale la modificarile functiilor si atributiilor directiei/compartimentului a evidentiat urmatoarele:

- a) In 60% din cazuri obiectivele individuale sunt revizuite ori de cate ori se modifica functiile si atributiile directiei/compartimentului. In toate cazurile analizate au fost revizuite obiectivele individuale, fie prin adugarea de noi obiective, fie prin redefinirea celor vechi. Pentru fiecare din aceste situatii au fost stabilite adecvat sarcini care sa contribuie la realizarea obiectivelor si implicit la realizarea noilor functii si atributii.
- b) In 40% din cazuri obiectivele individuale nu sunt revizuite atunci cand se modifica functiile si atributiile directiei/compartimentului. Principala cauza care nu a asigurat revizuirea obiectivelor, in toate cele 4 situatii (marcile 3260, 1844, 2381 si 2752) se datoreza absentei actualizarii fiselor de post prin adaugarea de sarcini care sa contribuie la realizarea acestor atributii si functii.

Analiza modului de revizuire a obiectivelor individuale in raport cu actiunile prioritare ale directiei/compartimentului a pus in evidenta urmatoarele aspecte:

- ✓ In 20% din cazuri obiectivele individuale sunt modificate in raport cu actiunile prioritare ale directiei si serviciului din care face parte persoana al carui raport de evaluare a fost analizat. Analiza acestor situatii a evidentiat faptul ca:
 - In cazul marcii 2023 a fost inlocuit un obiectiv din perioada precedenta cu alte doua obiective pentru a caror realizare s-au planificat sarcini care sunt in consens cu actiunile prioritare ale directiei si serviciului.
 - In cazul marcii 2145 a fost modificat % de timp alocat obiectivelor care sunt principale si termenele de realizare.
- ✓ In restul de 80% din cazuri obiectivele individuale nu sunt modificate in raport cu actiunile prioritare ale directiei. Analiza acestor situatii a evidentiat urmatoarele aspecte:
 - In cazul marilor 3260, 1844, 2381 si 2752 nu am identificat sarcini si obiective care sa fie in consens cu actiunile prioritare ale directiei si/sau serviciului.
 - In cazul marilor 1983, 3358 si 1321 obiectivele individuale si % de timp au fost mentinute pentru perioada viitoare, cu toate ca in cursul anului 2013 au avut loc modificari in activitatile directiei si serviciului, in sensul prioritizarii acestora in functie de cerintele stabilite la nivel de organizatie.
 - In cazul marcii 1275 a fost stabilit un obiectiv individual nou pentru sarcinile care

	<p>vor asigura realizarea activitatilor prioritare, dar nu s-a corelat perioada de realizare a acestuia cu cele din planul de activitate al serviciului. Termenul de realizare al obiectivului individual a fost stabilit la 30 noiembrie 2013, in timp ce in planul de activitate este mentionat 31 martie 2013 pentru realizarea activitatii prioritare.</p> <p>Pe esantionul analizat nu se realizeaza nici o revizuire a obiectivelor care nu sunt realizate din cauze sau circumstanțe obiective, neimputabile personalului. Principalele cauze care faceau necesara revizuirea obiectivelor se refera fie la lipsa resurselor sau mijloacelor (7 cazuri identificate din cadrul esationului), fie la stabilirea necorespunzatoare a obiectivelor individuale (3 cazuri identificate din cadrul esantionului).</p>
<p>Concluzii</p>	<p>Obiectivele individuale nu sunt intotdeauna revizuite in raport cu modificarile survenite in structura organizatorica a directiei si serviciului. In cca. 70% din cazuri investigate nu se asigura o revizuire a obiectivelor. In cadrul acestui esantion, peste 57% din modificarile produse in structura organizatorica nu produc nici un efect asupra obiectivelor individuale, iar restul de 43% din modificari solicitau revizuirea obiectivelor.</p> <p>De regula obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică funcțiile și atribuțiile direcției si/sau serviciului, insa au fost identificate si situatii in care nu se acorda atentie procesului de organizare interna. absentei actualizarii fiselor de post prin adaugarea de sarcini care sa contribuie la realizarea acestor atributii si functii</p> <p>In majoritatea cazurilor obiectivele individuale nu sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale direcției, cu implicatii asupra gradului de realizare a obiectivelor specifice ale serviciului si obiectivelor generale ale directiei. In practica manageriala au fost identificate situatii in care nu au fost stabilite sarcini si obiective individuale care sa contribuie la realizarea prioritatilor directiei, stabilirea eronata a termenelor de realizare a obiectivelor individuale.</p> <p>In conditiile in care obiectivele individuale nu se revizuiesc atunci cand acestea nu sunt realizate, iar cauzele identificate nu tin de comportamentul sau competenta evaluatului conduce ca pe viitor rezultatele sa fie aceleasi, iar evaluatul sa fie demotivat. In acest caz obiectivele devin nerealiste, inaccesibile si greu de atins, deci nu mai respecta o parte din cerintele acronimului SMART.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Listă de verificare nr. 2.3.1.

Lista de verificare privind modul de revizuire a obiectivelor individuale

	Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se schimbă structura organizatorică?	Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică funcțiile și atribuțiile direcției/compartimentului?	Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale direcției/compartimentului?	Obiectivele individuale sunt revizuite atunci când acestea nu pot fi realizate din cauze sau circumstanțe obiective, neimputabile personalului?
<i>Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici de conducere</i>				
1. Marca 1275	Da	Da	Nu	Nu
2. Marca 1983	Nu	Da	Nu	Nu
3. Marca 2023	Da	Da	Da	Nu
4. Marca 3260	Nu	Nu	Nu	Nu
5. Marca 3358	Nu	Da	Nu	Nu
<i>Rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici de execuție</i>				
6. Marca 1321	Nu	Da	Nu	Nu
7. Marca 1844	Nu	Nu	Nu	Nu
8. Marca 2145	Da	Da	Da	Nu
9. Marca 2381	Nu	Nu	Nu	Nu
10. Marca 2752	Nu	Nu	Nu	Nu

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.3.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță
Obiectivul testului	Să se asigure că revizuirea indicatorilor de performanță se realizează eficient
Modalitatea de eșantionare	<p>Eșantioanele au fost constituite prin selecție aleatorie.</p> <p>Pentru realizarea sub-obiectivului 1, criteriul de selecție care a stat la baza stabilirii eșantionului a fost existența unor modificări ale obiectivelor individuale în anul 2013. Populația totală în anul 2013 a fost de 268 de rapoarte de evaluare, din care a fost selectat un eșantion de 5% din numărul rapoartelor de evaluare revizuite, reprezentând 13 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, din care 4 funcționari publici de conducere și 9 funcționari publici de execuție.</p> <p>Pentru realizarea sub-obiectivului 2, criteriul de selecție care a stat la baza stabilirii eșantionului a fost obținerea unor calificative de „satisfăcător” și „bine” la evaluarea performanțelor profesionale în ultimul an de evaluare. Populația totală în anul 2013 a fost de 84 de rapoarte de evaluare, din care a fost selectat un eșantion de 10% din numărul rapoartelor de evaluare revizuite, reprezentând 8 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, integral ale funcționarilor publici de execuție.</p>
Descriere	<p>Testarea a constat în analiza rapoartelor de evaluare și stabilirea modului de revizuire a indicatorilor de performanță.</p> <p>Pentru efectuarea testării a fost elaborată <i>Lista de verificare privind analiza modului de revizuire a indicatorilor de performanță</i></p> <p>Criteriile de referință privind raportarea rezultatelor obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicatorii de performanță sunt revizuiți atunci când se modifică obiectivele? 2. Indicatorii de performanță sunt revizuiți în funcție de rezultatele evaluărilor individuale?
Constatări	<p>Analiza corelației între modificarea obiectivelor individuale și modificarea indicatorilor de performanță a pus în evidență următoarele:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) În cca 69% din rapoartele de evaluare analizate au avut loc revizuirile ale indicatorilor de performanță în cazul modificării obiectivelor individuale. b) În cca. 31% din rapoartele de evaluare analizate (4 rapoarte de evaluare) nu se asigură revizuirea indicatorilor de performanță în contextul modificării obiectivelor individuale. Analiza acestor situații a evidențiat faptul că: <ul style="list-style-type: none"> - în 3 din cele 4 cazuri revizuirea obiectivelor individuale a avut loc ca urmare a modificării acțiunilor prioritare a departamentului, modificări care au constat în schimbarea priorităților în modul de realizare, caz în care nu era necesar a se revizui

indicatorii de performanță;

- într-un singur caz la revizuirea obiectivelor s-a avut în vedere modificarea acțiunilor întreprinse de evaluat prin adaugarea de noi activități. În acest caz se impunea actualizarea indicatorilor prin definirea unui indicator care să permită măsurarea noilor activități.

Analiza modului de revizuire al indicatorilor de performanță în raport cu rezultatele evaluărilor individuale a pus în evidență următoarele:

1) În cca 13% din cadrul rapoartelor de evaluare analizate l-a stabilită indicatorii de performanță pentru perioada viitoare au fost luate în calcul rezultatele evaluării curente. În acest caz evaluatul a obținut calificativul „bine”, iar cauzele obținerii acestui calificativ tin exclusiv de nivelul de pregătire al acestuia. Comportamentul în procesele de muncă a fost decodat prin acordarea unor note de 3 și 3,5 la mai multe criterii de performanță. În cadrul interviului părțile implicate în procesul de evaluare s-au pus de acord în privința modului de soluționare. Astfel, evaluatorul a stabilit o revizuire a indicatorilor de performanță prin stabilirea unor ținte acceptabile care să permită evaluatului să-și realizeze obiectivele. De asemenea, pentru a-și îmbunătăți performanța și, implicit pentru a-și realiza țintele propuse, evaluatorul a propus și stabilit o serie de cursuri de pregătire.

2) În restul de 87% din cadrul rapoartelor de evaluare analizate l-a stabilită indicatorii de performanță nu s-a ținut cont de rezultatele evaluărilor curente. În esanționul analizat au fost identificate situații diferite, respectiv:

a) În 4 cazuri din 7 rapoarte de evaluare examinate au fost obținute calificativele „satisfacator”. Analiza modului de stabilire a indicatorilor de performanță și a gradului de realizare al obiectivelor a evidențiat următoarele:

- în cazul marcii 3175 pentru perioada viitoare a fost stabilit un obiectiv în plus și doi indicatori cu ajutorul cărora să se măsoare realizarea acestuia. Evaluatul în perioada curentă a fost notat la realizarea obiectivelor cu note de 2,5 (3 note), 3 (2 note) și 3,5 (1 nota). Aceste note au fost acordate având la bază valoarea indicatorilor de performanță stabiliți. În acest caz, evaluatorul a stabilit un singur curs de pregătire, care nu este în concordanță cu nevoile și slăbiciunile evaluatului, identificate prin notare.

- în cazul marcii 4568 pentru perioada viitoare au fost menținute aceleași obiective, însă pentru obiectivele care au fost notate cu 2,5 (în cazul a 3 din cele 5 obiective stabilite) a fost modificată variabila timp (% de timp). Modificarea a fost efectuată în sensul creșterii. Prin creșterea fondului de timp acordat nu se asigură concordanța cu rezultatele obținute și potențialul evaluatului. Dacă era vorba de timp, evaluatorul trebuie să decoteze comportamentul evaluatului prin notarea în consecință a criteriului care ține de factorul timp, respectiv *Capacitatea de planificare și de acțiune strategică*. La acest criteriu evaluatul a primit nota de 4,5. De asemenea, evaluatorul a propus realizarea unor cursuri de pregătire care nu vor asigura evaluatului cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-și îmbunătăți performanța.

- în cazul marcii 5190 și 6345 pentru perioada viitoare au fost menținute aceleași obiective, % de timp, indicatorii de performanță și termen de realizare. La cursurile de pregătire nu a fost menționat nimic, cu toate că ambele persoane evaluate au fost notate cu note cuprinse între 3,08 și 3,29. Marca 6345 a obținut o medie de 3,45 la gradul de realizare a obiectivelor și o medie de 3,12 la criteriile de performanță. Marca 5190 a obținut o medie de 2,75 la gradul de realizare a obiectivelor și o medie de 3,40 la criteriile de performanță.

b) În restul de 3 cazuri a fost obținut calificativul „bine”. Analiza modului de

	<p>stabilire a indicatorilor de performanta si a gradului de realizare al obiectivelor a evidentiat urmatoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in cazul marcii 4276 pentru perioada viitoare au fost mentinute aceleasi obiective, % de timp, indicatori de performanta si termen de realizare. In acest caz evaluatul a obtinut la realizarea obiectivelor o medie de 3,67 (formata din 2 note de 3, o nota de 3,5, 2 note de 4 si o nota de 4,5). La criteriile de performanta a obtinut o medie de 4,25 (formata din 6 note de 4, o nota de 3,5 si 3 note de 5). - in cazul marilor 2891 și 4398 pentru perioada viitoare au fost mentinute obiectivele, dar a fost modificat % de timp acordat pentru realizarea obiectivelor prin majorarea timpului la obiectivele care au primit note mici concomitent cu diminuarea timpului acordat la obiectivele care au primit note mari. In ceea ce privesc indicatorii de performanta nu s-au efectuat modificari, exceptand in cazul marcii 2891 indicatorul 4 care a fost redefinit (indicatorul <i>rata de acceptare a propunerilor</i> a fost inlocuit de <i>ponderea propunerilor acceptate in total propuneri formulate</i>).
Concluzii	<p>In majoritatea cazurilor se asigura revizuirea indicatorilor de performanta ori de cate ori se modifica obiectivele individuale.</p> <p>La revizuirea indicatorilor nu se iau in calcul rezultatele evaluarilor individuale. In practica manageriala au fost identificate in care s-au stabilit noi obiective si implicit noi indicatori de performanta, cu toate ca evaluatul prin notele obtinute nu a reusit sa isi realizeze nici obiectivele trecute. De asemenea, pentru o parte din evaluati care nu si-au realizat indicatorii de performanta au fost stabilite cursuri de pergartire, care nu au nici o legatura cu nevoile si slabiciunile evaluatului. In majoritatea cazurilor s-au mentinut obiectivele si indicatorii de performanta, cu toate ca la evaluarea gradului de realizare al obiectivelor si al comportamentului evaluatului au fost acordate note de 3, 3,5 si 4.</p> <p>Prin acordarea notării realizării obiectivelor cu 3 sau 4, gradul de realizare este de 100% și se preia aceleași obiective și cu același timp de realizare, fără programe de instruire, înseamnă că persoana în perioada viitoare nu este motivată sau stimulată să schimbe ceva în comportamentul și acțiunile sale și, respectiv nu își va realiza obiectivele nici în perioada următoare.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Listă de verificare nr. 2.3.1.

Lista de verificare privind analiza modului de revizuire a indicatorilor de performanță

	Indicatorii de performanță sunt revizuiți atunci când se modifică obiectivele?	Indicatorii de performanță sunt revizuiți în funcție de rezultatele evaluărilor individuale?
51. Marca 1009	Da	x
52. Marca 1256	Nu	x
53. Marca 1289	Da	x
54. Marca 1432	Nu	x
55. Marca 1457	Da	x
56. Marca 1893	Da	x
57. Marca 1941	Da	x
58. Marca 1976	Da	x
59. Marca 2012	Nu	x
60. Marca 2135	Da	x
61. Marca 2768	Da	x
62. Marca 3096	Nu	x
63. Marca 3278	Da	x
64. Marca 2891	x	Nu
65. Marca 3175	x	Nu
66. Marca 4276	x	Nu
67. Marca 4398	x	Nu
68. Marca 4568	x	Nu
69. Marca 5190	x	Nu
70. Marca 6228	x	Da
71. Marca 6345	x	Nu

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.4.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: Aprecierea performanțelor profesionale individuale
Obiectivul testului	Să se asigure că au fost respectate cerințele de conformitate la completarea raportului de evaluare
Modalitatea de eșantionare	Eșantionul a fost constituit prin selectarea a 2% din numărul rapoartelor de evaluare întocmite și primite la departamentul de resurse umane, reprezentând 19 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, din care 3 ale funcționarilor publici de conducere și 16 ale funcționarilor publici de execuție.
Descrierea testului	<p>Testarea a constat în analiza rapoartelor de evaluare cu scopul de a stabili dacă acestea respectă cerințele de conformitate cu privire la modul de completare.</p> <p>Pentru efectuarea testării au fost elaborate următoarele documente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Lista de verificare privind analiza modului de completare a raportului de evaluare;</i> ✓ <i>Situația privind modul de completare a rubricilor dedicate comentariilor din cadrul raportului de evaluare.</i> <p>Criteriile de referință la care au fost raportate rezultatele obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapoartele de evaluare au fost întocmite la timp? 2. Evaluatorul a avut calitățile necesare pentru a completa raportul? 3. Au fost completate toate rubricile dedicate comentariilor? 4. Formularul de evaluare înscrie toate semnăturile persoanelor implicate în proces?
Constatări	<p>Cu privire la perioada pentru care se întocmește raportul de evaluare am constatat că pe eșantionul analizat nu au fost identificate cazuri în care să se fi efectuat evaluarea pe perioadă mai mică de 6 luni. În două situații specifice evaluarea a fost efectuată ulterior perioadei legale, respectiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ persoanei evaluate i s-a suspendat raportul de muncă pentru creștere copil, perioadă lucrată 9 luni, evaluarea a fost efectuată în perioada normală de evaluare; ✓ persoana evaluată a fost transferată la cerere în alt departament, perioada lucrată 6 luni și jumătate, evaluarea a fost efectuată în perioada normală de evaluare. <p>Cu privire la calificările evaluatorului pentru a completa raportul de evaluare nu au fost constatate abateri semnificative. Într-un singur caz (marca 3948) evaluarea a fost efectuată de șeful actual al evaluatului fără a exista la dosar o dovadă a evaluării de la vechiul loc de muncă. Situația se datorează faptului că la vechiul loc de muncă al evaluatului au avut loc schimbări în conducerea direcției, șeful ierarhic superior al evaluatului a plecat prin demisie. Pentru perioada lucrată la vechiul loc de muncă DRU a solicitat realizarea unei evaluări pentru perioada lucrată (6 luni și jumătate) în care evaluatorul a fost directorul general al direcției. Acest raport a fost anexat la raportul de evaluare elaborat la actualul loc de muncă. Nu au fost constatate diferențe semnificative între calificativele obținute.</p>

Cu privire la **modul de completare al rubricilor raportului de evaluare** am constatat următoarele:

(1) la rubrica *comentarii* care însoțesc notele acordate fiecărui criteriu de performanță au fost întâlnite diferite situații, respectiv:

- în cca. 32% din situații au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă;
- în cca. 42% din eșantionul analizat comentariile formulate sunt identice cu cele furnizate în ghidul metodologic;
- în cca. 16% din cazuri nu există nici un comentariu sau a fost menționat că *nu este cazul*, explicația rezidă din modalitatea de notare a criteriilor de performanță (fiecare criteriu de performanță a primit nota maximă – 5);
- în restul situațiilor, care reprezintă cca. 10% din eșantionul analizat, comentariile formulate nu se încadrează în descrierile standard, fiind aprecieri care nu sunt în corelație nici cu situațiile concrete de muncă, dar nici cu calitățile și trăsăturile evaluatului. Sunt pur și simplu aprecieri personale ale evaluatorului cu privire la criteriul de performanță respectiv.

(2) la rubrica *rezultate deosebite* pe eșantionul analizat au fost identificate diferite situații, astfel:

- în cca. 16% din rapoartele de evaluare analizate au fost indicate toate obiectivele care au fost realizate 100% sau au fost făcute aprecieri cu privire la gradul de realizare al obiectivelor (nu sunt adaptate la situațiile concrete de muncă);
- în cca. 32% rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate sau a unor aprecieri cu privire la calitatea sarcinilor realizate (nu sunt adaptate la situațiile concrete de muncă);
- în cca. 15 % din rapoartele de evaluare analizate rezultatele deosebite sunt exprimate sub forma unor aprecieri personale cu privire la potențialul evaluatului, fără a avea o legătură directă cu situațiile concrete de muncă;
- în cca. 37% din rapoartele analizate rezultatele deosebite au fost formulate sub forma unor aprecieri pozitive cu privire la calitatea muncii, eficiența și eficacitatea în realizarea obiectivelor și potențialul evaluatului. Aceste aprecieri sunt furnizate în contexte concrete de muncă, evidențiind situațiile în care a excelat evaluatul și abilitățile care îl individualizează pe evaluat.

(3) la rubrica *dificultăți obiective* care au fost întâmpinate în perioada evaluată în majoritatea cazurilor acestea nu au caracter obiectiv ci mai degrabă subiectiv sau nu se încadrează în problematica evaluării personalului, astfel:

- în cca. 26% din rapoartele de evaluare analizate dificultățile întâmpinate formulate nu au legătură cu situațiile concrete de muncă, deci nu sunt obiective. Au fost menționate dificultăți în situații în care evaluatul a primit note maxime în realizarea obiectivelor, respectiv nu au fost menționate în situații în care evaluatul a obținut la realizarea obiectivelor nota 3 sau 4;
- în cca. 27% din rapoartele de evaluare analizate dificultățile întâmpinate au fost formulate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse, fără a menționa vreo legătură cu dificultățile întâmpinate de evaluat în îndeplinirea sarcinilor și respectiv realizarea obiectivelor;
- în cca. 32% din rapoartele de evaluare analizate au fost menționate dificultăți obiective și au fost prezentate argumentări prin referire directă la situațiile concrete de muncă;
- în restul situațiilor, care reprezintă cca. 15% din eșantionul analizat dificultățile au fost formulate sub forma unor aprecieri negative cu privire la performanțele evaluatului și

	<p>la abilitățile acestuia.</p> <p>(4) la rubrica <i>alte observații</i> pe care evaluatorul le consideră relevante pe eșantionul analizat nu s-a consemnat nimic sau a fost menționat <i>nu este cazul</i>. În restul de cca. 42% din rapoartele de evaluare analizate au fost formulate aprecieri cu privire la potențialul și abilitățile evaluatului (trei cazuri), aprecieri cu privire la performanțele evaluatului și evoluția acestora (patru cazuri) și aprecieri cu privire la aspectele care pot fi îmbunătățite (un caz). Majoritatea aprecierilor formulate sunt pozitive.</p> <p>(5) la rubrica <i>programe de instruire</i> pe care evaluatorii le-au recomandat pentru a fi urmate în anul următor analiza efectuată a pus în evidență diverse situații, respectiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> - în cca. 21% din rapoartele de evaluare analizate programele de instruire recomandate sunt corelate cu situațiile concrete de muncă, fiind în concordanță cu gradul de realizare al obiectivelor anului evaluării, cu obiectivele viitoare stabilite, respectiv cu activitățile viitoare planificate; - în cca. 11% din rapoartele de evaluare analizate programele de instruire recomandate sunt centrate pe dezvoltarea abilităților, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă; - în restul de rapoarte de evaluare analizate, respectiv cca. 68%, programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă. Acestea nu sunt în concordanță fie cu obiectivele viitoare stabilite (8 cazuri), fie cu gradul de realizare a obiectivelor individuale (6 cazuri), fie cu notele acordate la criteriile de performanță (4 cazuri). <p>(6) la rubrica dedicată <i>comentariilor evaluatului</i> analiza rapoartelor de evaluare a pus în evidență următoarele aspecte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - în cca. 32% din cazuri evaluatul nu a efectuat nici un comentariu; - în cca. 58% din cazuri evaluatul a menționat că nu are nici un comentariu de efectuat cu privire la evaluare (10 cazuri) sau ca este de acord cu calificativul obținut (un caz); - în restul de 10% evaluatul a formulat comentarii legate de situații concrete de muncă, cum ar fi: sprijin și susținere din partea șefului în vederea realizării obiectivelor de performanță (un caz), întâmpinarea unor dificultăți în realizarea obiectivelor care a necesitat efort suplimentar (un caz) și țintele stabilite au fost prea ridicate ceea ce a necesitat eforturi suplimentare în vederea realizării acestora (un caz). <p>În ceea ce privește <i>consemnarea/semnarea rapoartelor</i> de evaluare pe eșantionul analizat nu au fost identificate neconformități. Rapoartele de evaluare sunt semnate de șeful de serviciu și contrasemnate de director/director general, după caz. Pentru validarea semnării, sub aspectul realității, semnătura de pe raportul de evaluare s-a comparat cu semnătura de pe declarația de avere publică.</p>
<p>Concluzii</p>	<p>Rapoartele de evaluare nu au fost întocmite la timp în cca. 10% din rapoartele analizate. Evaluarea a fost efectuată în perioada normală de evaluare, respectiv ianuarie 2013.</p> <p>În majoritatea cazurilor investigate persoana care a efectuat evaluarea a avut calitatea de evaluator. Într-un singur caz persoana care a efectuat evaluarea are calitatea de evaluator numai pentru perioada în care evaluatul i-a fost în subordine. La baza evaluării a stat doar munca prestată la actualul loc de muncă, existând dovezi pertinente cu privire la rezultatele obținute.</p> <p>Procedura legală de evaluare și ghidul metodologic solicită evaluatorului să completeze fiecare rubrică din cadrul raportului de evaluare. În ghidul metodologic pentru fiecare rubrică sunt prezentate instrucțiunile de completare. Cu toate acestea, pe eșantionul analizat au fost identificate numeroase situații care nu sunt în conformitate cu reglementările aplicabile.</p>

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i>		
Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		
Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		
Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Listă de verificacre nr. 2.4.1.

Lista de verificare privind analiza modului de completare a raportului de evaluare

	Rapoartele de evaluare au fost întocmite la timp?	Evaluatorul a avut calificările necesare pentru a completa raportul?	Au fost completate toate rubricile dedicate comentariilor?	Formularul de evaluare înscrie toate semnăturile persoanelor implicate în proces?
72. Marca 1142	Da	Da	Da	Da
73. Marca 1234	Da	Da	Nu	Da
74. Marca 1278	Da	Da	Nu	Da
75. Marca 1465	Da	Da	Nu	Da
76. Marca 2347	Da	Da	Nu	Da
77. Marca 2700	Da	Da	Nu	Da
78. Marca 2842	Da	Da	Da	Da
79. Marca 2994	Nu	Da	Nu	Da
80. Marca 3422	Da	Da	Da	Da
81. Marca 3518	Da	Da	Da	Da
82. Marca 3654	Da	Da	Nu	Da
83. Marca 3695	Da	Da	Nu	Da
84. Marca 3948	Nu	Nu	Nu	Da
85. Marca 4063	Da	Da	Nu	Da
86. Marca 4117	Da	Da	Nu	Da
87. Marca 4255	Da	Da	Nu	Da
88. Marca 4380	Da	Da	Da	Da
89. Marca 4411	Da	Da	Nu	Da
90. Marca 4562	Da	Da	Da	Da

Compartimentul Audit Public Intern	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	Data: 20.02.2014
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 2.4.1.

Situația privind modul de completare a rubricilor dedicate comentariilor din cadrul raportului de evaluare

Marca	Comentarii criteriilor de performanță	Rezultate deosebite	Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată	Alte observații	Programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea	Comentariile funcționarului public evaluat
91. Marca 1142	Au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă	Au fost formulate sub forma unor aprecieri care evidențiază calitatea și promptitudinea în realizarea sarcinilor Sunt furnizate trei situații concrete de muncă în care evaluatul a excelat	Dificultățile formulate sunt obiective, fiind argumentate în situații concrete de muncă	Au fost formulate aprecieri pozitive cu privire la potențialul evaluatului	Programele de instruire recomandate sunt centrate pe dezvoltarea abilităților evaluatului Sunt corelate cu situațiile concrete de muncă	A fost consemnat că nu are mențiuni de efectuat cu privire la evaluare
92. Marca 1234	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite formulate indică toate obiectivele care au fost realizate 100%	Dificultățile formulate nu sunt obiective, nu au legătură cu situațiile concrete de muncă	Se menționează <i>Nu este cazul</i>	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă – nu sunt corelate cu obiectivele viitoare stabilite	Nu se menționează nimic
93. Marca 1278	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate	Dificultățile formulate nu sunt obiective, nu au legătură cu situațiile concrete de muncă	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu gradul de realizare a obiectivelor individuale	A fost menționat că este de acord cu calificativul obținut

Marca	Comentarii criteriilor de performanță	Rezultate deosebite	Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată	Alte observații	Programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea	Comentariile funcționarului public evaluat
94. Marca 1465	Nu se menționează nimic – fiecare criteriu a fost notat cu 5	Rezultatele deosebite sunt exprimate sub forma unor aprecieri personale cu privire la potențialul evaluatului, fără a avea o legătură directă cu situațiile concrete de muncă	Dificultățile sunt exprimate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt în consens cu notele acordate la criteriile de performanță	Nu se menționează nimic
95. Marca 2347	Sunt menționate comentarii care nu se încadrează în descrierile standard	Rezultatele deosebite formulate indică toate obiectivele care au fost realizate 100%	Dificultățile sunt formulate sub forma unor aprecieri negative la performanțele evaluatului	Se menționează <i>Nu este cazul</i>	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt în consens cu notele acordate la criteriile de performanță	A fost menționat că nu are nimic de comentat
96. Marca 2700	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate	Dificultățile formulate nu sunt obiective, nu au legătură cu situațiile concrete de muncă	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor și cu viitoarele obiective stabilite	Nu se menționează nimic
97. Marca 2842	Au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă	Au fost formulate sub forma unor aprecieri pozitive cu privire la calitatea muncii evaluatului Sunt corelate cu situațiile concrete de muncă	Dificultățile formulate sunt obiective, fiind argumentate în situații concrete de muncă	Au fost formulate alte aprecieri pozitive cu privire la performanțele evaluatului	Programele de instruire recomandate sunt centrate pe dezvoltarea abilităților evaluatului Sunt corelate cu situațiile concrete de muncă	A fost consemnat că nu are mențiuni de efectuat cu privire la evaluare
98. Marca 2994	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite sunt exprimate sub forma unor aprecieri personale cu privire la potențialul evaluatului, fără a avea o legătură directă cu situațiile	Dificultățile sunt subiective, fiind formulate sub forma aprecieri cu privire la abilitățile evaluatului	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu obiectivele viitoare stabilite	Nu se menționează nimic

Marca	Comentarii criteriilor de performanță	Rezultate deosebite	Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată	Alte observații	Programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea	Comentariile funcționarului public evaluat
		concrete de muncă				
99. Marca 3422	Au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă	Au fost formulate sub forma unor aprecieri care evidențiază eficiența și eficacitatea în realizarea obiectivelor Sunt corelate cu situațiile concrete de muncă	Dificultățile formulate sunt obiective, fiind argumentate în situații concrete de muncă	Au fost formulate aprecieri cu privire la aspectele care pot fi îmbunătățite	Programele de instruire recomandate sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor și cu viitoarele obiective stabilite	A fost consemnat că nu are mențiuni de efectuat cu privire la evaluare
100. Marca 3518	Au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă	Au fost formulate sub forma unor aprecieri pozitive cu privire la sarcinile în realizarea cărora a excelat evaluatul Sunt în consens cu situațiile concrete de muncă	Dificultățile formulate sunt obiective, fiind argumentate în situații concrete de muncă	Au fost formulate aprecieri cu privire la evoluția performanțelor evaluatului	Programele de instruire recomandate sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - sunt corelate cu obiectivele viitoare stabilite	A fost menționat că a primit sprijin și susținere de la șef pe tot parcursul anului în vederea realizării obiectivelor de performanță
101. Marca 3654	Se menționează <i>Nu este cazul</i> –fiecare criteriu a fost notat cu 5	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor aprecieri pozitive cu privire la potențialul evaluatului Sunt corelate cu situațiile concrete de muncă	Dificultățile sunt exprimate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse	Au fost formulate aprecieri pozitive cu privire la performanțele evaluatului	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor și cu viitoarele obiective stabilite	A fost consemnat că nu are mențiuni de efectuat cu privire la evaluare
102. Marca 3695	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite formulate sub forma unor aprecieri cu privire la calitatea sarcinilor realizate	Dificultățile formulate nu sunt obiective, nu au legătură cu situațiile concrete de muncă	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu obiectivele viitoare stabilite	Nu se menționează nimic
103. Marca 3948	Nu se menționează nimic - fiecare criteriu a fost notat cu 5	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate	Dificultățile sunt exprimate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu notele acordate la criteriile de	A fost menționat că nu are nimic de comentat

Marca	Comentarii criterii de performanță	Rezultate deosebite	Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată	Alte observații	Programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea	Comentariile funcționarului public evaluat
					performanță	
104.Marca 4063	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor aprecieri legate de gradul de realizare al obiectivelor stabilite	Dificultățile sunt exprimate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă- nu sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor	Nu se menționează nimic
105.Marca 4117	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate	Dificultățile formulate nu sunt obiective, nu au legătură cu situațiile concrete de muncă	Se menționează <i>Nu este cazul</i>	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu notele acordate la criteriile de performanță și cu obiectivele viitoare stabilite	A fost menționat că nu are nimic de comentat
106.Marca 4255	Sunt menționate comentarii care nu se încadrează în descrierile standard	Rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate	Dificultățile sunt exprimate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse	Au fost formulate alte aprecieri cu privire la potențialul evaluatului	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor și cu viitoarele obiective stabilite	A fost menționat că nu are nimic de comentat
107.Marca 4380	Au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă	Au fost formulate sub forma unor aprecieri pozitive cu privire la sarcinile în realizarea cărora a excelat evaluatul Sunt în consens cu situațiile concrete de muncă	Dificultățile formulate sunt obiective, fiind argumentate în situații concrete de muncă	Au fost formulate alte aprecieri pozitive cu privire la performanțele evaluatului	Programele de instruire recomandate sunt corelate cu situațiile concrete de muncă	A fost menționat că deși a întâmpinat dificultăți în realizarea obiectivelor acestea au fost realizate prin efort suplimentar
108.Marca 4411	Comentariile sunt identice cu cele din ghidul metodologic	Rezultatele deosebite sunt exprimate sub forma unor aprecieri personale cu privire la potențialul evaluatului,	Dificultățile sunt formulate sub forma unor aprecieri negative la performanțele	Nu există nici o mențiune	Programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă - nu sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor și cu	A fost menționat că nu are nimic de comentat

Marca	Comentarii criteriilor de performanță	Rezultate deosebite	Dificultăți obiective întâmpinate în perioada evaluată	Alte observații	Programe de instruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea	Comentariile funcționarului public evaluat
		fără a avea o legătură directă cu situațiile concrete de muncă	evaluatului		viitoarele obiective stabilite	
109.Marca 4562	Au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă	Au fost formulate sub forma unor aprecieri pozitive privind calitatea în realizarea sarcinilor Sunt furnizate două situații concrete de muncă în care evaluatul a excelat	Dificultățile formulate sunt obiective, fiind argumentate în situații concrete de muncă	Au fost formulate aprecieri cu privire la abilitățile evaluatului	Programele de instruire recomandate sunt corelate cu situațiile concrete de muncă – sunt corelate cu gradul de realizare al obiectivelor	A fost menționat că țintele stabilite au fost prea ridicate și a necesitat eforturi suplimentare în vederea realizării acestora

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.5.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: Aprecierea performanțelor profesionale individuale
Obiectivul testului	Să se asigure că nivelul de performanță individual se apreciază în raport cu referențialele pentru evaluare
Modalitatea de eșantionare	<p>Pentru realizarea sub-obiectivului 1 a fost stabilit aleatoriu un eșantion din 3 direcții de specialitate, care reprezintă 13% din totalul direcțiilor din cadrul entității publice. Din cadrul fiecărei direcții au fost selectate aleatoriu câte 2 rapoarte de evaluare, care reprezintă cca. 10% din totalul personalului aferent celor trei direcții de specialitate selectate.</p> <p>Pentru realizarea sub-obiectivului 2 a fost stabilit un eșantion de 2% din numărul rapoartelor de evaluare întocmite și primite la departamentul de resurse umane, reprezentând 19 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, din care 3 ale funcționarilor publici de conducere și 16 ale funcționarilor publici de execuție.</p>
Descriere	<p>Testarea a constat în analiza rapoartelor de evaluare și stabilirea modului în care se apreciază nivelul individual de performanță, urmărindu-se în principal dacă:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ există o corelație între nota acordată la obiective și valoarea obținută pentru indicatorii de măsurare a performanței; ✓ există o corelație între notele acordate pentru fiecare criteriu de performanță și comportamentul persoanei evaluate. <p>Pentru efectuarea testării a fost elaborată <i>Foaie de lucru privind analiza gradului de realizare a indicatorilor de performanță stabiliți pe fiecare funcționar public</i></p> <p>Pentru efectuarea testării au fost elaborate/utilizate următoarele documente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Situație privind modul de completare a rubricilor dedicate comentariilor din cadrul raportului de evaluare;</i> ✓ <i>Foaie de lucru privind analiza modalităților de apreciere ale criteriilor de evaluare;</i> ✓ <i>Chestionar privind analiza gradului de satisfacție al funcționarilor publici de execuție cu privire la procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale.</i> <p>Criteriile de referință la care au fost raportate rezultatele obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate se apreciază în baza indicatorilor de performanță? 2. Nivelul de manifestare al criteriilor de evaluare se apreciază în raport de comportamentul persoanei evaluate în procesul de muncă?
Constatări	I. Analiza corelației între nota acordată la obiective și valoarea obținută pentru indicatorii de măsurare a performanței a pus în evidență următoarele:

- (1) În anumite situații nota acordată la obiective este maximă (nota 5) iar valorile obținute pentru indicatori se încadrează sub valoarea planificată, astfel:
- ✓ Marca 2604 a realizat la termen 80% din numărul lucrărilor repartizate, valoarea indicatorului *Numărul de lucrări realizate* fiind cu 20% sub valoarea planificată. Notarea obiectivului *Realizarea în condiții de eficiență a lucrărilor repartizate până la 31 decembrie 2013*, obiectiv care se măsoară cu ajutorul indicatorului *Numărul de lucrări realizate* a fost efectuată cu nota maximă 5. Lucrările repartizate au fost realizate dar nu până la 31 decembrie 2013 și până la 27 februarie 2013, conform documentelor interne de evidență. Prin solicitarea unor probe suplimentare (raportul de evaluare marca 2613) am constatat că într-un caz similar, evaluatul care a notat la realizarea aceluiași obiectiv cu 5 a înregistrat o valoare a indicatorului de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată;
 - ✓ Marca 4262 a înregistrat o depășire cu 7 zile a țintei stabilite pentru indicatorul *Timpul scurs pentru finalizarea lucrărilor – elaborarea proiectului*. Pentru realizarea obiectivului care este măsurat cu ajutorul acestui indicator evaluatul a primit nota 5;
- (2) În alte situații a fost acordată aceeași notă pentru realizarea obiectivelor, însă efortul angajaților a fost diferit (numărul de lucrări elaborate este diferit), astfel:
- ✓ Marca 2832 a primit pentru realizarea obiectivului *Furnizarea operativă de răspunsuri la repartizate în cursul anului 2013* nota 5, valoarea indicatorului *Numărul de adrese de clarificare*, valoarea indicatorului care apreciază gradul de realizare al obiectivului a fost de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată. Timpul alocat pentru îndeplinirea activităților care conduc la realizarea acestui obiectiv a fost de 10% din fondul de timp total, iar numărul de adrese care i-au fost repartizate în cursul anului 2013 a fost de șase.
 - ✓ Marca 2437 a primit pentru realizarea obiectivului *Furnizarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate în cursul anului 2013* nota 5, valoarea indicatorului *Numărul de adrese de clarificare*, valoarea indicatorului care apreciază gradul de realizare al obiectivului a fost de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată. Timpul alocat pentru îndeplinirea activităților care conduc la realizarea acestui obiectiv a fost de 10% din fondul de timp total, iar numărul de adrese care i-au fost repartizate în cursul anului 2013 și la care a furnizat răspunsuri a fost de 25 adrese;
 - ✓ Marca 2625 a primit pentru realizarea obiectivului *Furnizarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate în cursul anului 2013* nota 5, valoarea indicatorului *Numărul de adrese de clarificare*, valoarea indicatorului care apreciază gradul de realizare al obiectivului a fost de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată. Timpul alocat pentru îndeplinirea activităților care conduc la realizarea acestui obiectiv a fost de 10% din fondul de timp total, iar numărul de adrese care i-au fost repartizate în cursul anului 2013 și la care a furnizat răspunsuri a fost de 17 adrese.
- (3) Pentru cca. 33% din indicatorii analizați au constatat că deși nu pot fi măsurați evaluatorul a notat cu 4,5 (indicatorul *Procent din recomandări acceptate*) și 5 (indicatorul *Numărul de bune practici împărtășite*) realizarea acestora. La nivel de serviciu nu a fost implementat nici un instrument de control care să permită o monitorizare a activității care se întreprinde pentru realizarea obiectivelor măsurate cu ajutorul acestor indicatori.

II. Analiza corelației între notele acordate pentru fiecare criteriu de performanță și comportamentul persoanei evaluate a pus în evidență următoarele:

- (1) În cca. 53% din rapoartele de evaluare analizate nu se asigură o apreciere obiectivă a

	<p>criteriilor de performanță urmare a faptului că:</p> <p>a) În 42% din cazuri la argumentarea notelor acordate criteriilor de performanță evaluatorul nu se utilizează raționamentul propriu pentru a caracteriza/descrie comportamentul evaluatului în realizarea sarcinilor de muncă. El copiază descrierea din metodologie și o atașează în dreptul fiecărui criteriu;</p> <p>b) În 11% din cazuri la argumentarea notelor acordate criteriilor de performanță evaluatorul realizează o descriere a activității evaluatului care nu sunt adecvate criteriului de performanță pe care îl apreciază, cum ar fi de exemplu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la criteriul de performanță <i>Capacitatea de planificare și de a acționa strategic</i> pentru marca 2347 evaluatorul notează criteriul cu 4 și efectuează următorul comentariu: <i>Funcționarul realizează în proporție de 80% activitatea de planificare a serviciului</i> - la criteriul de performanță <i>Capacitatea de a lucra în echipă</i> pentru marca 2347 evaluatorul notează criteriul cu 5 și efectuează următorul comentariu: <i>Funcționarul public contribuie în proporție de 100% la realizarea obiectivelor echipei.</i> - la criteriul de performanță <i>Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite</i> marca 4255 evaluatorul notează criteriul cu 5 și efectuează următorul comentariu: <i>Funcționarul evaluat a promovat în proporție de 100% cursurile de formare la care a participat.</i> - la criteriul de performanță <i>Creativitate și spirit de inițiativă</i> pentru marca 4255 evaluatorul notează criteriul cu 5 și efectuează următorul comentariu: <i>Funcționarul evaluat a realizat sarcinile repartizate în proporție de 100%</i> - la criteriul de performanță <i>Competența în gestionarea resurselor alocate</i> pentru marca 4255 evaluatorul notează criteriul cu 4,75 și efectuează următorul comentariu: <i>Funcționarul evaluat asigură în proporție de 95% sursele de informații necesare realizării sarcinilor de serviciu.</i> <p>(2) În cca. 16% din cazuri evaluatorul nu a efectuat nici un comentariu, considerând că dacă a acordat nota maximă nu este necesar a argumenta nota.</p> <p>(3) Pentru cca. 32% din cazuri evaluatorul realizează comentarii adecvate, evidențiind distinct comportamentul evaluatului în situații concrete de muncă. Comentariile se bazează exclusiv pe raționamentul propriu, fiind de un real folos atât evaluatului în vederea îmbunătățirii activității viitoare.</p> <p>(4) În din cca. 84% din rapoartele de evaluare analizate majoritatea evaluatilor (cca. 53%) au menționat că sunt de acord cu calificativele obținute, iar restul de 31% nu au efectuat nici o mențiune. În absența unui comentariu al evaluatului cu privire la evaluare, suntem în fața unui monolog al evaluatorului, ceea ce semnifică fie că interviul nu a avut loc, fie că acesta nu a fost desfășurat conform cerințelor specifice din ghidul metodologic.</p> <p>(5) În cca. 16% din rapoartele de evaluare analizate evaluații au consemnat un comentariu care nu în toate cazurile este la obiect sau nu evidențiază o realitate, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La criteriul de performanță <i>Capacitatea de a lucra independent</i> marca 3518 a primit nota 5. La comentarii evaluatul susține că: <i>A primit sprijin și susținere de la șef pe tot parcursul anului în vederea realizării obiectivelor de performanță.</i> b) La criteriul de performanță <i>Creativitate și spirit de inițiativă</i> evaluatul (marca 4380) a fost notat cu 5 iar la comentarii susține că: <i>Pentru realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate a depus efort suplimentar;</i> c) La criteriul de performanță <i>Capacitatea de planificare și de a acționa strategic</i> marca 4562 a primit nota 5, iar la comentarii acesta menționează că: <i>Realizarea obiectivelor a necesitat eforturi suplimentare datorită nivelului ridicat al țințelor</i>
--	---

	<i>stabilite.</i>
Concluzii	<p>Pe eșantionul analizat nu se asigură întotdeauna o corelație între nota acordată la obiective și valoarea obținută pentru indicatorii de măsurare a performanței și respectiv între notele acordate pentru fiecare criteriu de performanță și comportamentul persoanei evaluate.</p> <p>Notarea obiectivelor nu se apreciază întotdeauna pe baza indicatorilor de performanță. Analiza gradului de realizare al indicatorilor de performanță a pus în evidență că deși indicatorii nu au fost realizați conform țințelor stabilite sau valorilor planificate, la aprecierea nivelului de îndeplinire al obiectivelor evaluatorul a acordat nota maximă.</p> <p>Pentru evaluarea gradului de realizare a indicatorilor nu sunt utilizate ținte sau măsuri adecvate pentru a realiza o evaluare obiectivă. În condițiile în care evaluatul a contribuit în mod diferit la realizarea obiectivului, respectiv a formulat răspunsuri la un număr diferit de adrese, iar timpul alocat pentru realizarea acestor activități și indicatorul de măsurare a performanței au fost aceleași evaluatorul a acordat aceeași notă maximă. În astfel de situații, ținta sau măsura trebuie să fie unitatea măsură pentru a aprecia gradul de realizare al obiectivului. Evaluarea trebuie să se bazeze pe cât de bine o persoană a realizat obiectivele în raport cu referențial.</p> <p>Aprecierea criteriilor de performanță nu se realizează întotdeauna pe baze obiective. Comentariile evaluatorului nu consemnează clar comportamentul evaluatului în contextele de muncă, fiind evidențiate aspecte care sunt în neconcordanță cu descrierile standard sau un dezinteres al evaluatorului pentru această activitate .</p> <p>Evaluatul se găsește în postura de satisfăcut de evaluare, conform comentariilor sale, ceea ce indică că acesta nu este informat suficient de importanța și rolul acestor comentarii. Însă, comentariile efectuate de evaluați cu privire la evaluare sunt un indiciu clar al absenței unei comunicări eficiente și implicit al subiectivismului în procesul de evaluare</p> <p>Prin furnizarea de comentarii adecvate cu privire la comportamentul evaluaților în procesele de muncă factorii de decizie în domeniul resurselor umane asigură definirea și implementarea unor strategii de formare, remunerare și recrutare care răspund nevoilor reale ale organizației.</p> <p>Obiectivul evaluării performanțelor trebuie să fie acela de a ajuta angajații să își îmbunătățească performanța și să crească ca indivizi, astfel încât organizația să își poată îndeplini obiectivele sale prezente și viitoare într-o manieră rapidă, eficientă și cu costuri cât mai mici.</p>

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 2.5.1.

Foaie de lucru privind analiza gradului de realizare a indicatorilor de performanță stabiliți pe fiecare funcționar public

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de execuție selectate din cadrul celor 5 direcții stabilite prin eșantion; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de conducere selectate din cadrul celor 5 direcții stabilite prin eșantion; • Registrul de intrări/ieșiri al direcției din care fac parte funcționarii publici ai căror rapoarte de evaluare sunt analizate; • Registrul de intrări/ieșiri al departamentului din care fac parte funcționarii publici ai căror rapoarte de evaluare sunt analizate; • Note interne privind repartizarea sarcinilor; • Adresele de înaintare/răspuns/transmitere elaborate de funcționarii publici ai căror rapoarte de evaluare sunt analizate.
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind direcțiile ale căror rapoarte de evaluare vor fi supuse unei analize a gradului de realizare al indicatorilor de performanță; • Stabilirea eșantionului privind rapoartele de evaluare care vor fi selectate în vederea analizării gradului de realizare al indicatorilor de performanță; • Calculul indicatorilor de performanță; • Analiza comparativă a valorilor obținute cu cele planificate; • Analiza comparativă a notelor acordate la obiective cu valorile indicatorilor de performanță; • Analiza comparativă a calificativelor obținute de persoane care îndeplinesc aceeași funcție publică, au același grad profesional și li s-a stabilit aceleași obiective și aceiași indicatori pentru măsurarea performanței; • Interpretarea rezultatelor analizei.
Documente analizate	<p>Eșantionul a fost realizat pentru 3 direcții de specialitate din cadrul entității publice, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Direcția 1 funcționează cu un număr de 21 funcționari publici, din care 3 sunt funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 2 funcționează cu un număr de 15 funcționari publici, din care 3 sunt funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 3 funcționează cu un număr de 27 funcționari publici, din care 4 funcționari publici de conducere; <p>Eșantionul a fost stabilit aleatoriu, reprezentând cca. 13% din totalul direcțiilor din cadrul entității publice. Totalul populației cu privire la direcțiile entității este de 24. Din cadrul fiecărei direcții au fost selectate aleatoriu câte 2 rapoarte de evaluare, eșantion care reprezintă cca. 10% din totalul personalului din cadrul celor trei direcții de specialitate (populația totală</p>

	din cele trei direcții fiind de 62 de persoane). Pentru validarea anumitor rezultate au fost solicitate informații suplimentare, respectiv rapoarte de evaluare. La selectarea acestora s-a avut în vedere: să aibă aceeași funcție publică și același grad profesional.				
Descrierea constatării	Țintele sau măsurile stabilite de către conducerea direcțiilor de specialitate din eșantion pentru fiecare indicator de performanță în parte. Calculul indicatorilor de performanță:				
	Marca	Indicatorii de performanță	Realizat planificat	Realizat efectiv	Comentarii
	1457	% din recomandări acceptate	90%	x	Nu poate măsura. Nu există un instrument de control implementat de către șeful direct
	2604	Numărul de lucrări realizate (față de numărul planificat)	100%	80%	În cursul anului 2013 i-au fost repartizate 4 lucrări. Timpul alocat pentru aceste activități 80%, ceea ce reprezintă cca. 1600 de ore.
	2832	Numărul de adrese de clarifi-care soluționate	100%	100%	În cursul anului 2013 i-au fost repartizate 6 adrese. Timpul alocat pentru această activitate a fost 10%, ceea ce reprezintă cca. 200 de ore.
	3128	Numărul de bune practici împărtășite	100%	x	Nu se poate măsura Nu există nici un instrument de control implementat de către șeful direct
	4262	Timpul scurs pentru finalizarea lucrărilor - elaborarea proiectului	25 zile	32 zile	Analiza dovezilor directe indică o depășire a termenului cu 7 zile
	4571	Timpul scurs pentru elaborarea raportului - proiectul de raport final	5 zile	6 zile	Ultima zi de predare a fost vineri
	Surse de informații suplimentare pentru validarea rezultatelor obținute de marca 2604:				
	Marca	Indicatorii de performanță	Realizat planificat	Realizat efectiv	Comentarii
2613	Numărul de lucrări realizate (față de numărul planificat)	100%	100%	În cursul anului 2013 i-au fost repartizate 4 lucrări. Timpul alocat pentru aceste activități 80%, ceea ce reprezintă cca. 1600 de ore.	
Surse de informații suplimentare pentru validarea rezultatelor obținute de marca 2832:					
Marca	Indicatorii de performanță	Realizat planificat	Realizat efectiv	Comentarii	
2437	Numărul de adrese de clarifi-care soluționate	100%	100%	În cursul anului 2013 i-au fost repartizate 25 de adrese. Timpul alocat pentru această activitate a fost 10%, ceea ce reprezintă cca.	

				200 de ore.
2625	Numărul de adrese de clarifi-care soluționate	100%	100%	În cursul anului 2013 i-au fost repartizate 13 adrese . Timpul alocat pentru această activitate a fost 10%, ceea ce reprezinta cca. 200 de ore.

Surse de informații suplimentare pentru validarea rezultatelor obținute de marca 4262:

Pentru identificarea cauzelor abaterilor valorilor indicatorilor față de planificat a fost solicitată o discuție cu evaluatorul acestui raport urmărind obținerea unui răspuns la următoarele întrebări:

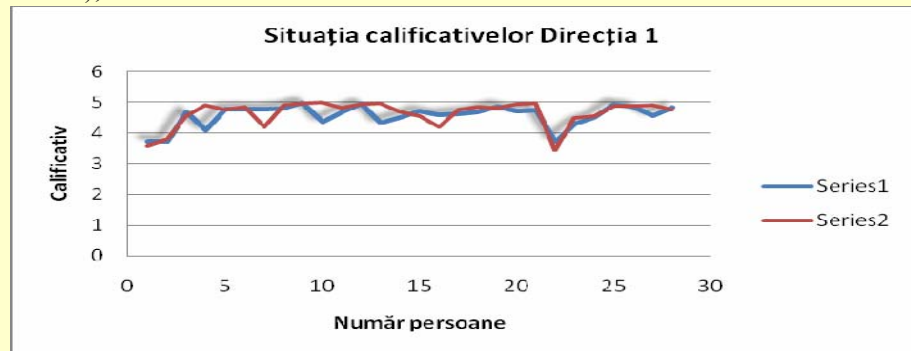
- (Î1) Proiectul de raport a fost elaborat în 32 de zile, înregistrând o abatere de 7 zile față de programat. Care au fost cauzele?
- (R1) Lucrarea realizată de evaluat a fost foarte elaborată, ceea ce a necesitat un timp mai mare pentru realizarea ei.
- (Î2) Această abatere a prejudiciat în vreun fel activitatea evaluatului?
- (R2) Nu. Există o oarecare flexibilitate în ceea ce privește programarea timpului între diferitele activități.
- (Î3) Ce instrumente utilizați pentru monitorizarea activității subordonaților dumneavoastră?
- (R3) Nota internă pentru repartizarea sarcinilor, planul de activitate al serviciului și fișa de pontaj săptămânală a activității.
- (Î4) ineți o evidență a revizuirilor lucrărilor pe care le supervizați?
- (R4) Nu. Revizuirile sunt programate în cadrul activităților serviciului și deci au un timp alocat.
- (Î5) Care sunt limitările cu care vă confrunțați în activitatea pe care o conduceți?
- (R5) Limitarea de resurse, în special umane. Am personal insuficient pentru realizarea activităților planificate.
- (Î6) Ce aveți în vedere la planificarea activităților?
- (R6) Obiectivele serviciului și strategia direcției, ROF-ul, timpul, numărul de personal.
- (Î7) În condițiile unor resurse umane insuficiente cum repartizați toate activitățile programate?
- (R7) Activitățile sunt repartizate în funcție de atribuțiile din fișa de post. Celor mai buni angajați li se repartizează sarcinile cele mai complexe.
- (Î8) Ce măsuri întreprindeți atunci când nu sunt îndeplinite la timp sarcinile?
- (R8) Analizez situația și stabilesc dacă cauza este din vina angajatului sau dacă trebuie revizuit timpul pentru realizarea sarcinii.
- (Î9) Cum procedați dacă este din vina angajatului?
- (R9) Îi solicit lucrul suplimentar peste orele de program. Dacă se repetă îl sancționez la evaluarea anuală.
- (Î10) Ați avut cazuri de astfel de situații în ultimul an?
- (R10) Nu. De regulă fiecare lucrează cât este nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 2.6.

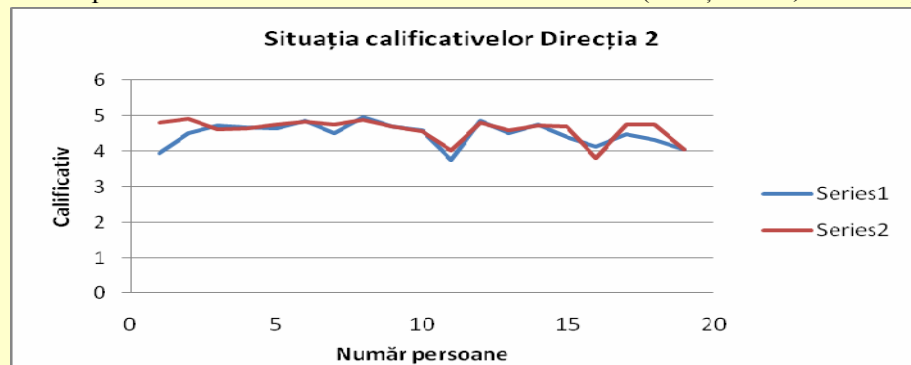
Obiectivul misiunii	Obiectiv: Procesul de evaluare a performanțelor personalului este gestionat adecvat Activitatea: Aprecierea performanțelor profesionale individuale
Obiectivul testului	Să se asigure că la evaluarea anuală calificativele acordate sunt adecvate
Modalitatea de eșantionare	Pentru realizarea sub-obiectivului 1 și 3 a fost stabilit un eșantion aleatoriu constituit din 5 direcții de specialitate din cadrul entității publice și Direcția de resurse umane care înscrie 156 de rapoarte de evaluare. Pentru realizarea sub-obiectivului 2 au fost selectate rapoartele de evaluare pentru trei funcționari publici de conducere (șefi de serviciu) și pentru 5 funcționari publici de execuție din subordinea directă a șefilor de serviciu selectați.
Descrierea testului	Testarea a constat în analiza rapoartelor de evaluare și a modalităților de notare în vederea stabilirii gradului de adecvare a calificativelor acordate. Pentru efectuarea testării au fost elaborate următoarele documente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Foaie de lucru privind analiza calificativelor de evaluare; ✓ Centralizator privind <i>Situația calificativelor acordate la evaluarea performanțelor profesionale individuale Direcția 1;</i> ✓ Centralizator privind <i>Situația calificativelor acordate la evaluarea performanțelor profesionale individuale Direcția 2;</i> ✓ Centralizator privind <i>Situația calificativelor acordate la evaluarea performanțelor profesionale individuale Direcția 3;</i> ✓ Centralizator privind <i>Situația calificativelor acordate la evaluarea performanțelor profesionale individuale Direcția 4;</i> ✓ Centralizator privind <i>Situația calificativelor acordate la evaluarea performanțelor profesionale individuale Direcția 5;</i> ✓ Centralizator privind <i>Situația calificativelor acordate la evaluarea performanțelor profesionale individuale Direcția Resurse Umane.</i> ✓ Foaie de lucru privind analiza gradului de adecvare a criteriilor și calificativelor la obiective și abilități. <p>Criteriile de referință la care s-a raportat rezultatele obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificativul de evaluare este stabilit corect? 2. Se asigură adecvarea criteriilor și calificativelor la obiective și abilități? 3. Există o coerență între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță?
Constatări	(1) Analiza calificativelor menționate în rapoartele de evaluare examinate se prezintă după cum urmează: (a) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul Direcției 1 a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 72% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 14% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 14% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la 10% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la 4% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (13 persoane). La 10 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 5 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(b) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 2** a pus în evidență următoarele:

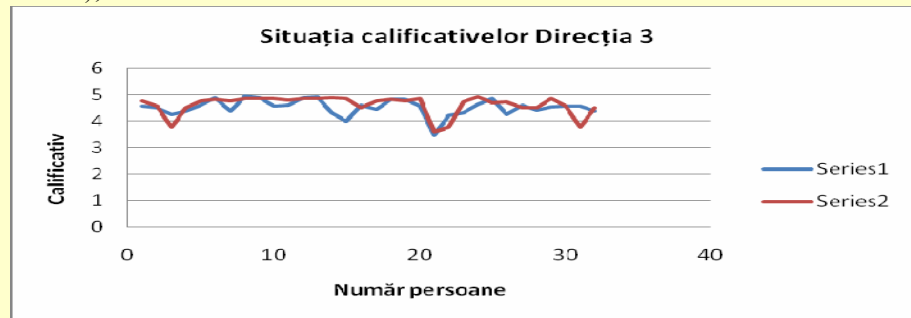
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 63% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 5% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 37% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la 32% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la 5% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (9 persoane). La 4 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 6 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(c) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 3** a pus în evidență următoarele:

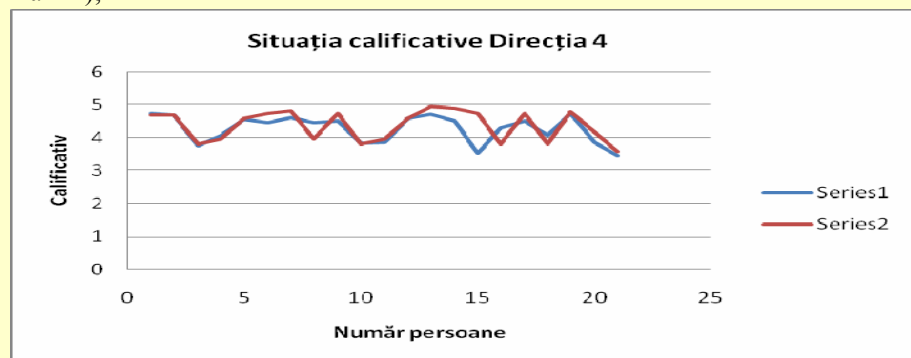
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 60% din personalul din cadrul direcției.

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 12% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 28% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 22% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 3% din personalul din cadrul direcției. De asemenea, în cca. 3% din cazuri în anul 2012 fost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine**.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (17 persoane). La 13 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 2 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(d) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 4** a pus în evidență următoarele:

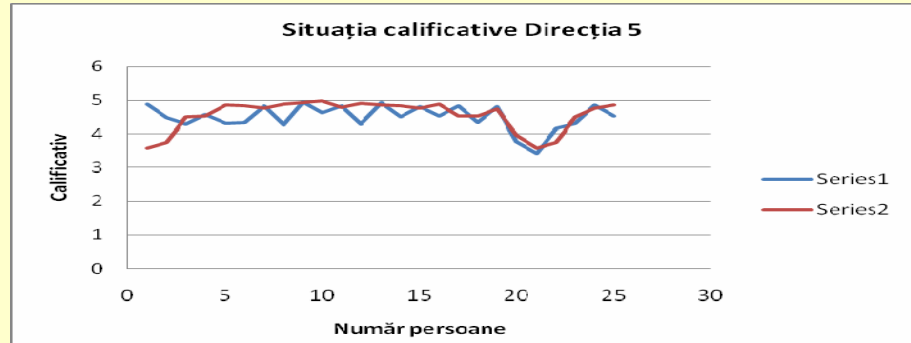
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 48% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 38% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 14% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 10% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 4% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (12 persoane). La 8 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 1 persoană calificativul a rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(e) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 5** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 52% din personalul din cadrul direcției.

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 20% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 28% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 20% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 4% din personalul din cadrul direcției. De asemenea, în cca. 4% din cazuri în anul 2012 fost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine**.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (13 persoane), iar la 12 persoane calificativele au fost în scădere.



(f) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției resurse umane** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 61% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 29% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 10% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 7% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 3% din personalul din cadrul direcției;
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (17 persoane). La 13 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 1 persoană calificativul a rămas relativ constant (variația +/- 0,03 maxim).

(2) Analiza gradului de adecvare a criteriilor și calificativelor la obiective și abilități a pus în evidență următoarele aspecte:

(a) *Șeful de serviciu - marca 1524* – are calificativul final 4,86, la obiective are nota 4,93 (un singur obiectiv este notat cu 4 – cel care face referire la „promovarea de propuneri pentru modificarea clasificației bugetare”), iar la criteriile are nota de 4,79 (are patru criterii notate cu nota 4 – cele care fac referire la competența decizională, capacitatea de a delega, competență în gestionarea resurselor alocate și abilități de mediere și negociere). La toate criteriile de performanță pentru care se efectuează comparația (1,5,8,9) a primit nota 5.

(a1) *Consilier superior I/2 - marca 1945* - a primit nota finală 4,76, la obiective are nota 4,91 (un singur obiectiv notat cu 4 – corespunde cu cel al șefului și vizează „promovarea de propuneri de modificare a clasificației bugetare”) și la criteriile 4,60 (are patru criterii sunt notate cu nota 4 – capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiză și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de a lucra

independent).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din sarcinile stabilite prin fișa postului, fără a fi definite identic. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenele de realizare ale obiectivelor sunt clar precizate, dar majoritatea se raportează la 31 decembrie 2013. Am regăsit 5 obiective care sunt identice cu cele ale șefului de serviciu (ex. *elaborarea bugetelor ordonatorilor principali de credite pe anul 2013, elaborarea bugetelor rectificative ale ordonatorilor principali de credite pe anul 2012 etc.*), obiective care mai degrabă sunt atribuții ale direcției, decât obiective.

Sarcinile și obiectivele sunt identice cu cele ale Consilierului - **marca 1504**, cu mențiunea că se definește explicit entitatea/entitățile de care se ocupă fiecare (în cazul acestei persoane - Cancelaria Primului Ministru). Șapte din cele nouă obiective realiza mai multe activități concomitent. Pentru un obiectiv a acordat nota 4, dar gradul de realizare este de 100%.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Se mențin de la o perioadă la alta obiectivele, % din timp și termenele de realizare. Nu se face nici un comentariu din partea șefului la criteriile de performanță care sunt notate cu 4, deși pentru această persoană s-au notat în acest mod anumite comportamente (ex. *capacitatea de analiză și sinteză, capacitatea de a rezolva eficient problemele etc*) care ridică întrebări în legătură cu modul în care s-au realizat obiectivele (toate cele nouă obiective sunt realizate 100%). În condițiile în care la obiectivul 4 „*analizarea proiectelor de acte normative, norme metodologice, instrucțiuni, ordine în vederea avizării și, dacă este cazul, participarea la elaborarea acestora*” care ocupă 10% din timp, gradul de realizare 100%, notarea **capacității de analiză și sinteză** cu 5 nu se justifică, deoarece realizarea acestui obiectiv solicită aceste competențe. În aceeași măsură, competențele de analiză și sinteză trebuie demonstrate și la obiectivele de elaborare a bugetelor. Nota acordată la criteriu **Capacitatea de a rezolva eficient problemele** (descriere „*Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscurilor identificate*”) evidențiază că salariații a demonstrat această competență **frecvent** ci nu **aproape întotdeauna**. În condițiile în care gradul de realizare al tuturor obiectivelor este de 100%, se impunea un comentariu din partea șefului, altfel se poate interpreta că salariații i s-au stabilit obiective prea înalte și pe care nu le poate îndeplini sau nu le înțelege.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare, în condițiile în care nici în perioada evaluată nu a urmat nici un program de instruire.

Evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, astfel:

Rezultate deosebite – „*În concordanță cu atribuțiile specifice privind avizarea actelor normative, a contribuit prin observații și propuneri, în sensul respectării prevederilor legale, la promovarea actelor normative specifice instituțiilor finanțate sau aflate în coordonarea Primului – Ministru*”.

Dificultăți obiective – „*Dificultăți întâmpinate datorită tehnici de calcul*”;

Alte observații – „*A dat dovadă de spirit de inițiativă deosebit, care a avut influență favorabilă în rezolvarea sarcinilor de serviciu, menținând în permanență o conduită exemplară*”.

La rezultate deosebite se apreciază mai mult respectarea prevederilor legale în exercitarea atribuțiilor în cadrul funcției, decât calitatea rezultatelor, abilităților și aptitudinile

personalului în realizarea acestora.

Deși la *alte observații* se menționează că a dat dovadă de spirit de inițiativă deosebit, evaluatul primește nota 4 la creativitate și spirit de inițiativă.

Persoana evaluată la comentarii menționează „*cu toate dificultățile întâmpinate, sarcinile de serviciu au fost îndeplinite*”. Acest mesaj arată că evaluatul este în defensivă. În condițiile în care dificultățile semnalate de șef se referă la „*tehnica de calcul*”, dificultățile cu care se confruntă salariatul sunt de altă natură, conform decotării acestuia la criteriile mai sus menționate (capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiză și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de a lucra independent).

(a2) *Consilier superior I/1 – marca 1504* - a primit nota finală 4,80, la obiective are nota 4,91 (un singur obiectiv notat cu 4 – corespunde cu cel al șefului și vizează „*promovarea de propuneri de modificare a clasificăției bugetare*”) și la criterii 4,50 (cinci criterii sunt notate cu nota 4 – Capacitate de implementare, Capacitatea de asumare a responsabilităților, Capacitatea de planificare și de acțiune strategică, Capacitatea de a lucra în echipă, Competența în gestionarea resurselor alocate).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din sarcinile stabilite prin fișa postului, dar nu sunt definite identic. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenele de realizare a obiectivelor sunt clar precizate, dar se raportează majoritatea la 31 decembrie 2013. Am regăsit 5 obiective care sunt identice cu cele ale șefului de serviciu (ex. *elaborarea bugetelor ordonatorilor principali de credite pe anul 2013, elaborarea bugetelor rectificative ale ordonatorilor principali de credite pe anul 2012 etc*), obiective care sunt atribuite în ROF-ul direcției.

Atribuțiile și obiectivele sunt identice cu cele ale salariatei **Consilier - marca 1945**, cu mențiunea că se definește explicit entitatea/entitățile de care se ocupă fiecare (în cazul acestei persoane – MECT – Învățământ). Șapte din cele nouă obiective au ca termene de realizare 31 decembrie 2013, ceea ce semnifică că angajatul realiza mai multe activități concomitent.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Se mențin de la o perioadă la alta obiectivele, % din timp și termenele de realizare. Personalul de conducere nu face nici un comentariu la criteriile pe care le notează cu 4, deși sunt anumite criterii la care acest lucru se impunea pentru a susține nota maximă obținută la criteriul 8 (abilități în gestionarea resurselor umane). De exemplu, la competența de planificare și de acțiune strategică („*Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a organiza timpul propriu, sau după caz, al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu*”) salariatul a fost notat cu 4, deși a realizat obiectivele în proporție de 100%, ceea ce semnifică că acestea sunt îndeplinite în termenele stabilite.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare, în condițiile în care nici în perioada evaluată nu a urmat nici un program de instruire.

Evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, astfel:

Rezultate deosebite – „*Participarea la elaborarea și avizarea proiectelor de acte normative în domeniile finanțate, elaborarea cu eficiență a lucrărilor de fundamentare a proiectului de buget pentru ministerele aflate în finanțare, promptitudine în realizarea sarcinilor trasate de șeful de serviciu și conducerea direcției*”

Dificultăți obiective – „*Transmiterea cu întârziere de către ministerele aflate în finanțarea a datelor solicitate. Utilizarea unui sistem informatic ineficient, cu deosebire în ceea ce*

privește partea de software”

Alte observații – „Capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea curentă și identificarea de soluții adecvate de rezolvare și asumarea riscului”

În acest caz la rezultate deosebite și alte observații se evidențiază eficiența salariații în executarea lucrărilor, punctând comportamentul care a condus la obținerea acestor rezultate (promptitudine, capacitate de a rezolva problemele, asumare risc)

Deși la rezultate deosebite se menționează că a rezolvat cu promptitudine sarcinile primite, la criteriul „capacitatea de planificare și a acționa strategic” a primit nota 4, ceea ce denotă că salariața demonstrează acest comportament **frecvent** ci nu **aproape întotdeauna**.

Persoana evaluată la comentarii face o declarație privind comportamentul viitor pe care îl va aplica în activitatea sa și în realizarea obiectivelor stabilite, astfel: „Îndeplinirea cu același grad de responsabilitate a sarcinilor proprii permanente și a celor delegate și cu caracter întâmplător; Implicarea permanentă în rezolvarea activității curente; Promovarea respectului față de lege și loialitate față de interesele ministerului; Respectarea normelor de disciplină și a normelor etice în îndeplinirea atribuțiilor și realizarea obiectivelor, în relațiile cu partenerii și colaboratorii”. Acest mesaj ne indică faptul că feedback-ul evaluativ primit de evaluat se situează în sfera menținerii comportamentului și implicit a rezultatelor.

Pentru cele două posturi de execuție se solicită competențe manageriale, respectiv: **competența în îndrumare, conducere și consiliere**, capacitatea de analiză și sinteză, **abilitatea de a planifica**, competența în redactare, spirit creativ și originalitate.

Consilierul marca1504 are delegate, în absența șefului, atribuțiile acestuia pentru domeniile învățământ, cercetare, cultură, religie și tineret. În baza aprecierilor obținute la evaluarea pentru anul 2013, observăm că la peste 50% din competențele manageriale solicitate, salariața a fost notată cu 4, caz în care se impunea propunerea de a efectua un program de pregătire în domeniul managementului.

Maniera diferită de a aprecia rezultatele, dificultățile și observațiile în legătură cu cele două persoane evaluate, în condițiile în care sunt apreciate cu aceeași notă la obiective, este un indiciu al unei erori denumite în literatura de specialitate „Efectul Pygmalion” potrivit căruia „Aprecierea rezultatelor angajatului este influențată de percepția evaluatorului în ceea ce-l privește”

(b) **Șeful de serviciu - marca 2052** – are calificativul final 4,98, la obiective are nota 5 și la criteriile are nota de 4,95 (un singur criteriu a fost notat cu 4 – cel care face referire la abilități în gestionarea resurselor umane). La criteriile de performanță 1,5 și 9 a fost notată cu nota maximă 5, iar la criteriul 4 „Abilități în gestionarea resurselor umane” a fost decotată cu un punct (nota 4).

(b1) **Consilier juridic asistent I/2 - marca 2664** - a primit nota finală 4,40, la obiective are nota 4,40 (are trei note de 4 – la obiectivele care solicită atribuții de efectuare a studii și analize și elaborarea proiecte de note sintetice și răspunsuri în domeniu său de competență) și la criteriile 4,40 (la șase criterii a primit nota de 4 – la criteriile: capacitate de implementare, capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiza și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de planificare și de a acționa strategic, capacitatea de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din atribuții dar nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenul de realizare pentru trei obiective, care ocupă 70% din timpul de lucru, este *permanent* și pentru celelalte două este clar precizat. Am identificat în fișa de post a salariații o atribuție pentru care nu are competența necesară a o realiza, respectiv: „avizează proiecte de acte normative, instrucțiuni și norme metodologice elaborate de alte direcții sau instituții care

vizează *accizele la alcool, băuturi alcoolice și alte produse supuse accizelor nearmonizate*”.

Are trei note de 4 la obiectivele care solicită atribuții de *efectuare a studii și analize* (în legătură cu propunerile de modificare a directivelor UE care reglementează regimul accizelor și a situația accizelor prin comparație cu practicile europene) și *elaborarea proiecte de note și răspunsuri*, iar gradul de realizare al obiectivelor 100%.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identice**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Se mențin pentru anul 2013 trei dintre obiective, restul (două) sunt reformulate și adaptate, delimitând clar aria de activitate a salariații în domeniul accizelor. În privința % de timp alocat pentru realizarea obiectivelor s-a realizat o repartizare uniformă a acestuia prin luarea în calcul a dificultăților întâmpinate de salariat în perioada anterioară.

Evaluatorul nu a făcut nici un comentariu în legătură cu notarea criteriilor și nici nu a consemnat în referat vreo apreciere în legătură cu rezultatele evaluatului.

De asemenea, **persoana evaluată nu are nici o obiecție** în legătură cu modul în care a fost apreciată, concluzie care derivă din absența oricărui comentariu în structura raportului de evaluare.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare. În perioada evaluată salariații a participat la două programe de instruire, cu o durată efectivă de 18 zile, organizate sub forma unui schimb de experiență cu specialiști din Olanda (program de asistență tehnică) și Italia (programul Fiscalis).

(c) *Șeful serviciu - marca 4142* – are calificativul final 4,95, la criterii are nota de 5, iar la obiective nota de 4,90 (un singur obiectiv a fost notat cu 4 – cel care arată o colaborare cu structurile din minister pentru obținerea de informații necesare întocmirii evidențelor și rapoartelor privind ajutoarele de stat).

(c1) *Expert principal I/I - marca 4164* - are calificativul final 4,78, la obiective are 4,71 (are două note de 4 – la obiectivele care solicită atribuții de control/supraveghere sau la cele evaluare) și la criteriile de performanță are 4,84 (are trei note de 4 la criteriile care vizează analiza, planificarea strategică și creativitatea).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din atribuții, iar sub aspectul definirii coincid în proporție de 50% cu acestea. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenul de realizare este „*permanent*”. În privința notării se realizează o corelație între competențele demonstrate de salariat și modul de apreciere al obiectivelor.

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Pentru perioada următoare s-a adăugat un obiectiv nou și s-au efectuat modificări în % din timpul de realizare a 3 vechi obiective. La modificarea procentului de timp nu s-a avut în vedere vreo legătură cu gradul de realizare a obiectivelor, astfel pentru obiectivul „*colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul direcțiilor județene ale finanțelor publice și cu Consiliul Concurenței în vederea evaluării efectelor acordării de ajutoare de stat asupra pieței concurențiale*” care a primit nota 4 s-a redus timpul de la 20% la 10%, iar pentru un obiectivul „*colaborează la întocmirea rapoartelor privind rezultatele acțiunilor de monitorizare a diferitelor scheme sau ajutoare individuale*” care a primit nota 5 a crescut timpul de la 10% la 20%.

Nu există comentarii ale evaluatorului și evaluatului menționate în raport.

Programe de instruire recomandate: evaluatul a participat în cursul anului 2013 la două seminarii pe tema „Ajutor de stat”, a căror durată efectivă a fost de 3 zile. Pentru perioada următoare i „*se recomandă participarea la cursuri și seminarii în domeniul ajutorului de stat*”.

(c2) *Consilier superior clasa I/I - marca 4191* - are calificativul final 4,69, la obiective are 4,67 (are două note de 4 - la obiectivele de analiză a proiectelor de acte normative și punctele de vedere ale furnizorului) și la criteriile de performanță are 4,70 (are trei note de 4 - la criteriile care vizează analiza, planificarea strategică și de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

În proporție de peste 50% obiectivele sunt definite identic cu atribuțiile din fișa de post. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. 30% din timpul de muncă este acoperit cu atribuții al căror termen de realizare este aleatoriu (când este cazul), 40% au caracter permanent și 20% periodic.

În privința notării se realizează o corelație între competențele demonstrate de salariat și modul de apreciere al obiectivelor, astfel: *a fost notată cu 4 la obiectivele: „analizează proiectele de acte normative și formulează observații în legătură cu prevederile care contravin legislației în vigoare privind ajutorul de stat” și „analizează din punct de vedere al furnizorului de ajutor de stat pe baza semnalelor primite, stadiul aplicării actelor normative prin care se instituie ajutoare de stat și se face propuneri de adaptare a reglementărilor legale impuse de evoluția economiei”.*

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Pentru următoarea perioadă s-au schimbat obiectivele și a % din timp de realizare, prin adăugarea a două noi obiective. S-a redus termenul de realizare la două obiective care vizau procesul de aderare la UE. A crescut % din timp pentru realizarea obiectivelor care aveau definite ca termen de realizare „când e cazul” de la 30% la 35% în special pe seama obiectivului nou.

Programe de instruire recomandate: evaluatul a participat în cursul anului 2013 la două seminarii pe tema „Formare formatori în afaceri europene - modul 6 și 7”, a căror durată efectivă a fost de 6 zile. Pentru perioada următoare i „se recomandă participarea la cursuri și seminarii în domeniul ajutorului de stat”.

(3) Analiza coerenței între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță a constat în verificarea existenței unei concordanțe între notele acordate la realizarea obiectivelor și notele acordate pentru comportamentul evaluatului în cadrul perioadei de evaluare. Pe eșantionul analizat au fost constatate următoarele:

(a) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul

Direcției 1 a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 (3 situații) cât și în anul 2013 (2 situații) au fost identificate rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
- ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,81 la un maxim de 1,23;
- ✓ În trei din cele 5 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.

(b) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul

Direcției 2 a pus în evidență următoarele:

- ✓ În anul 2012 au fost identificate 5 rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
- ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,78 la un maxim de 1,54;
- ✓ În două din cele 5 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.

(c) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul

Direcției 3 a pus în evidență următoarele:

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ În anul 2012 au fost identificate 8 rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță; ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,75 la un maxim de 1,03; ✓ În doar unul din cele 8 rapoarte de evaluare identificate se constată o diferență între note mai mare de un punct. <p>(d) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul Direcției 4 a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ În anul 2012 a fost identificat un singur raport de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță; ✓ În cadrul acestui raport s-a constatat că diferența între note este de 1,13 puncte. <p>(e) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul Direcției 5 a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ În anul 2012 au fost identificate 5 rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță; ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,86 la un maxim de 1,07; ✓ În două din cele 5 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct. <p>(f) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul Direcției Resurse Umane a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atât în anul 2012 (3 situații) cât și în anul 2013 (4 situații) au fost identificate rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță; ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,76 la un maxim de 1,24; ✓ În trei din cele 7 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.
<p>Concluzii</p>	<p>Pe eșantionul analizat au fost acordate cu preponderență calificative de Foarte bine. Astfel, în anul 2012 a fost acordat calificativul Foarte bine în cca. 61% din cazuri, calificativul Bine în cca. 38% din cazuri și în cca. 1% calificativul Satisfăcător. În anul 2013 a fost acordat calificativul Foarte bine în cca. 74% din cazuri, calificativul Bine în cca. 25% din cazuri și în cca. 1% calificativul Satisfăcător.</p> <p>Analiza calificativelor evidențiază clar o îmbunătățire a performanțelor profesionale ale funcționarilor publice urmare a evoluției favorabile a aprecierilor, respectiv creșterea calificativelor de Foarte bine de la 95 în anul 2012 la 115 în anul 2013.</p> <p><i>Capacitatea de organizare a personalului de conducere</i> (sefilor de serviciu) din esationul analizat este supraevaluată.</p> <p>În toate cazurile investigate, modul în care sunt definite obiectivele individuale indică faptul că personalul de conducere (sef serviciu) nu demonstrează în nici un caz competente de organizare, cu toate că fiecare au primit note maxime la criteriul care solicita aceasta.</p> <p>Au fost identificate direcții în cadrul cărora se realizează o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și obiectivelor în cazul persoanelor care fac parte din aceeași categorie și au același grad profesional. Diferența dată de treapta de salarizare se evidențiază în fișa de post prin prezența unor atribuții suplimentare.</p> <p>De asemenea au fost identificate inadvertențe cu privire la stabilirea termenelor de realizare a obiectivelor și indicatorilor de performanță care nu sunt exprimate printr-o perioadă (sub forma unei date calendaristice), cu privire la modul de definire și repartizare a unor sarcini pentru care evaluatul nu are competente, precum și cu privire la modul de formulare sau</p>

chiar absenta unor comentarii care sa descrie explicit comportamentul evaluatului in situatiile concrete de munca.

Capacitatea manageriala de a obtine cele mai bune rezultate si abilitatile manageriale sunt supraevaluate. In ceea ce priveste modul de apreciere a comportamentului acestora insa au fost identificate necorelatii sau lipsuri cu privire la modul de notare si recomandarile efectuate pentru imbunatatire.

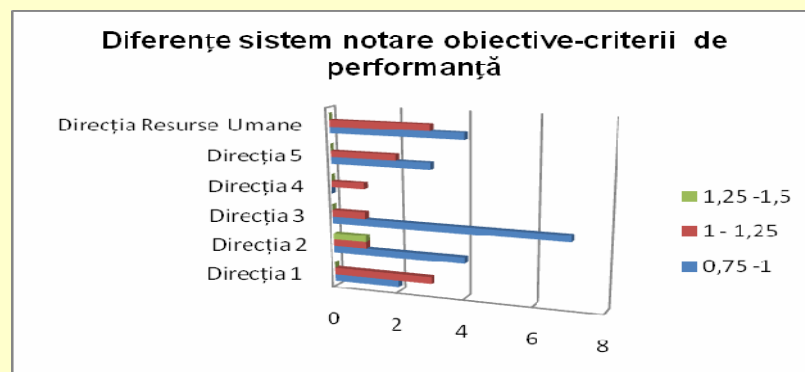
Cu privire la abilitatile manageriale prin care evaluatorul formuleaza comentarii în legătură cu notarea obiectivelor si criteriilor de performanta, in majoritatea cazurilor am constatat absenta acestora. Intr-un singur caz evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, dar acestea nu au fost formulate corespunzator, adica nu sunt prezentate sub forma unor aprecieri obiective cu privire la calitatea rezultatelor, abilităților și aptitudinile evaluatului.

Capacitatea de a dezvolta abilitatile manageriale este supraevaluată, fiecare sef de serviciu din esantionul analizat a primit nota maxima la acest criteriu. Cu toate acestea, analiza efectuata a evidentiat faptul ca nici un sef de serviciu nu demonstreaza un comportament care sa justifice un calificativ maxim.

Propunerile de programe de instruite stabilite de acestia in procesul de evaluare nu sunt in corelatie cu nevoile reale ale evaluatilor sau chiar lipsesc în contextul in care persoanele evaluate au fost decotate pentru anumite comportamente (la notarea criteriilor de performanta), respectiv pentru realizarea anumitor obiective individuale. Astfel, evaluatul care a fost decodat in ceea ce priveste comportamentul sau in demonstrarea unor anumite criterii de performanta nu a primit recomandări pentru viitor, sub forma unor propuneri de programe pregatire, care sa asigure imbunatatirea sau schimbarea acestui comportament.

Analiza coerenței în sistemul de notare evidențiază existența unor necorelații (în 32 de rapoarte de evaluare) urmare a diferențelor semnificative (peste +/- 0,75) între notele acordate la obiective și notele acordate la criteriile de performanță. Astfel, în cca. 94% din cazurile identificate am constatat că la notarea criteriilor de performanță au fost acordate note mai mari cu cel puțin 0,75 puncte peste notele acordate la realizarea obiectivelor, iar în cca. 6% din cazurile identificate au fost acordate note mai mici cu cel puțin 0,75 puncte față de notele acordate la realizarea obiectivelor.

În ambele ipostaze situația nu este normală, diferențele înregistrate influențează calificativul final. În cazul în care pentru realizarea obiectivelor a fost acordată o nota mică nu se poate acorda pentru comportamentul evaluatului o nota mare. De asemenea nu poți penaliza comportamentul evaluatului prin acordarea unei note mici în contextul în care acesta și-a realizat corespunzător obiectivele (note mari la obiective).



În cca. 63 % din cazuri au fost înregistrate diferențe în sistemul de notare cuprinse între

	0,75 și 1,00. În cca. 34% din cazuri au fost înregistrate diferențe în sistemul de notare cuprinse între 1 și 1,25 și numai în cca. 3% din cazuri au fost înregistrate diferențe în sistemul de notare cuprinse între 1,25 și 1,50.
--	---

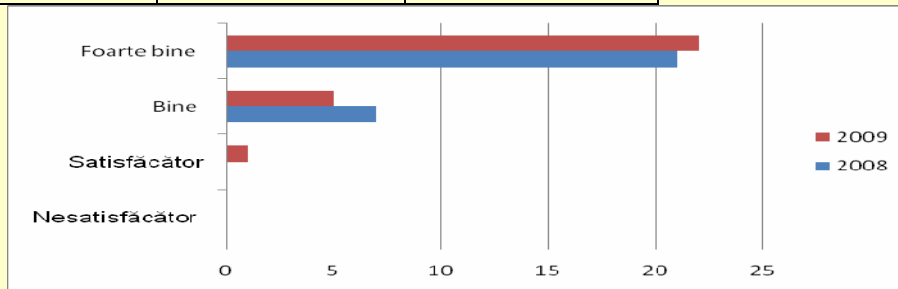
<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 2.6.1.

Foaie de lucru privind analiza calificativelor obtinute la evaluare

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de execuție din cadrul direcțiilor selectate, pe ultimii 2 ani; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de conducere din cadrul direcțiilor selectate, pe ultimii 2 ani.
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind direcțiile ale căror rapoartele de evaluare vor fi supuse unei analize statistice a calificativelor; • Analiza statistică a notelor acordate de direcțiile selectate; • Reprezentarea grafică a notelor acordate performanțelor individuale ale funcționarilor publici din cadrul direcțiilor selectate; • Interpretarea rezultatelor.
Documente analizate	<p>Eșantionul a fost realizat pentru 5 direcții de specialitate din cadrul entității publice și DRU, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Direcția 1 funcționează cu un număr de 28 funcționari publici, din care 3 sunt funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 2 funcționează cu un număr de 19 funcționari publici, din care 4 sunt funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 3 funcționează cu un număr de 32 funcționari publici, din care 5 funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 4 funcționează cu un număr de 21 funcționari publici, din 2 funcționari publici de conducere și 1 personal contractual; ✓ Direcția 5 funcționează cu un număr de 25 funcționari publici, din care 4 funcționari publici de conducere; ✓ Direcția resurse umane – DRU care funcționează cu un număr de 31 de funcționari publici, din care 5 funcționari publici de conducere. <p>Eșantionul a fost stabilit aleatoriu, reprezentând 25% din totalul direcțiilor din cadrul entității publice. Totalul populației cu privire la direcțiile entității este de 24. Raportat la numărul de persoane ale căror rapoarte de evaluare au fost analizate, eșantionul reprezintă cca. 17% din totalul personalului entității (populația totală fiind de 968 de persoane).</p>
Criterii de audit	<p>Descrierile privind modul de acordare a notelor pentru criteriile de performanță stabilite pentru funcționarii publici</p> <p>Definirea criteriilor de performanță pentru funcționarii publici de execuție și funcționarii publici de conducere</p>
Descrierea constatărilor	<p>Situația calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul Direcției 1 se prezintă astfel:</p>

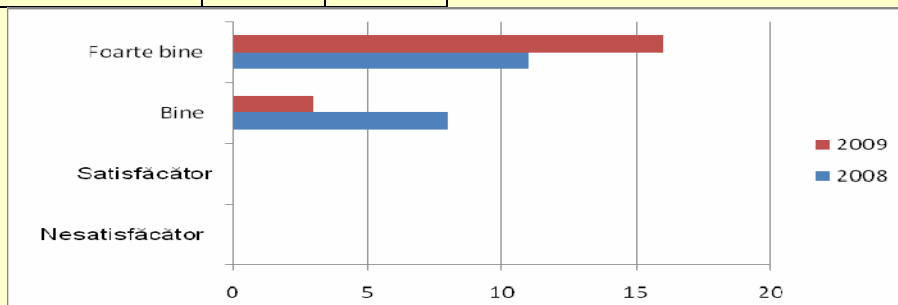
Calificativ	2012	2013
Nesatisfăcător	0	0
Satisfăcător	0	1
Bine	7	5
Foarte bine	21	22



La nivel de direcție predomină calificativele de Foarte bine. Se remarcă o ușoară tendință de creștere a aprecierilor față de perioada precedentă.

Situația calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 2** se prezintă astfel:

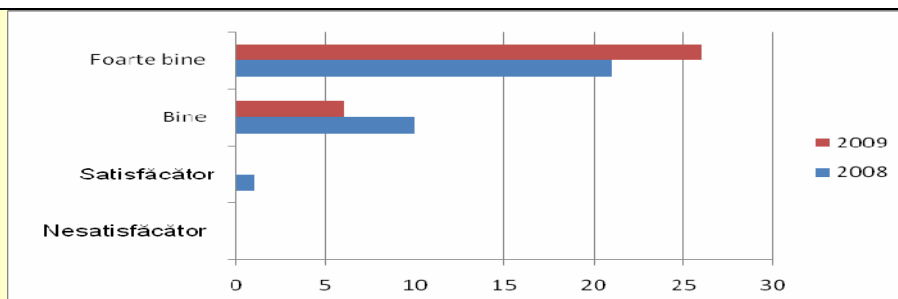
Calificative	2012	2013
Nesatisfăcător	0	0
Satisfăcător	0	0
Bine	8	3
Foarte bine	11	16



La nivel de direcție predomină calificativele de Foarte bine. Se remarcă o tendință de creștere a aprecierilor față de perioada precedentă.

Situația calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 3** se prezintă astfel:

Calificative	2012	2013
Nesatisfăcător	0	0
Satisfăcător	1	0
Bine	10	6
Foarte bine	21	26

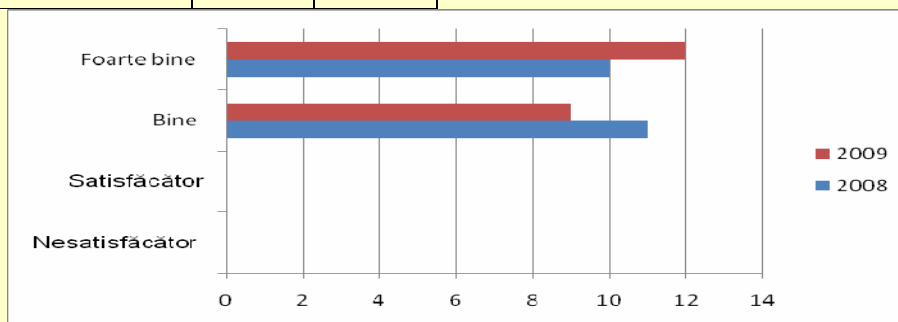


La nivel de direcție predomină calificativele de Foarte bine. Se remarcă o tendință de creștere a aprecierilor față de perioada precedentă.

Situația calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul

Direcției 4 se prezintă astfel:

Calificative	2012	2013
Nesatisfăcător	0	0
Satisfăcător	0	0
Bine	11	9
Foarte bine	10	12

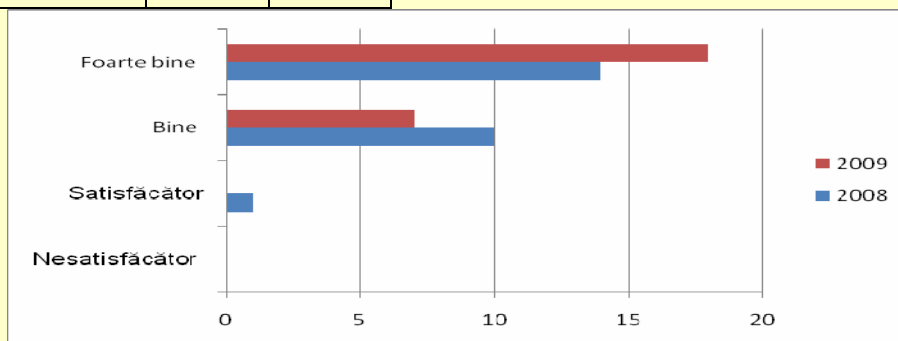


La nivel de direcție predomină calificativele de Foarte bine. Se remarcă o tendință de creștere a aprecierilor față de perioada precedentă.

Situația calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul

Direcției 5 se prezintă astfel:

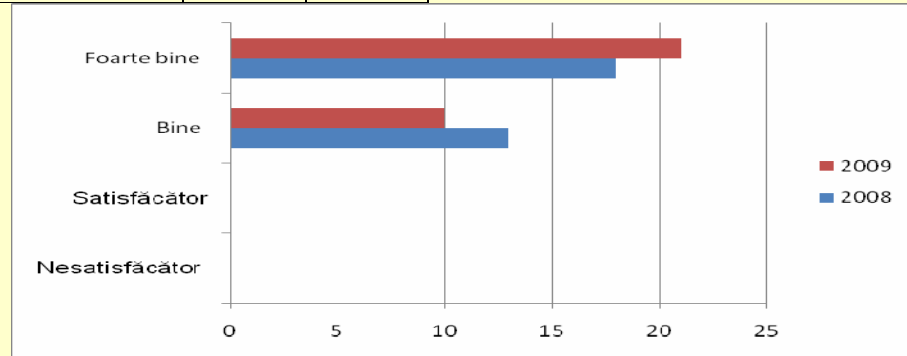
Calificative	2012	2013
Nesatisfăcător	0	0
Satisfăcător	1	0
Bine	10	7
Foarte bine	14	18



La nivel de direcție predomină calificativele de Foarte bine. Se remarcă o tendință de creștere a aprecierilor față de perioada precedentă.

Situația calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției resurse umane** se prezintă astfel:

Calificative	2012	2013
Nesatisfăcător	0	0
Satisfăcător	0	0
Bine	13	10
Foarte bine	18	21



La nivel de direcție predomină calificativele de Foarte bine. Se remarcă o tendință de creștere a aprecierilor față de perioada precedentă.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 2.6.2.

Foaie de lucru privind analiza răspunsurilor la întrebările referitoare la corectitudinea calificativelor

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizator privind gradul de satisfacție al angajatului în vederea identificării problemelor cu care acestia se confruntă în activitatea zilnică • Chestionarele privind gradul de satisfacție al angajatului în vederea identificării problemelor cu care acestia se confruntă în activitatea zilnică
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind persoanele care vor fi chestionate cu privire la gradul de satisfacție al angajatului la locul de muncă • Primirea și centralizarea chestionarelor; • Analiza și selectarea chestionarelor; • Interpretarea rezultatelor.
Documente analizate	Eșantionul a fost stabilit aleator. Numărul de persoane cărora li s-a distribuit chestionarul a fost de 141, care reprezintă cca. 15% din totalul personalului. Din cadrul populației chestionate 16 sunt funcționari publici de conducere, iar restul de 125 sunt funcționari publici de execuție. Populația totală în anul 2013 este de 942 persoane.
Descrierea constatărilor	<p>Rata de răspuns a fost de 84%, care corespunde unui număr de 119 de chestionare primite, din care 13 completate de funcționarii publici de conducere și 106 completate de funcționarii publici de execuție. La selectarea chestionarelor s-a avut în vedere următoarele criterii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ să fie complet, adică să cuprindă răspunsuri la toate întrebările ✓ să fie corect, adică să răspundă cerințelor solicitate în textul chestionarului. <p>Pentru a răspunde la întrebarea care definește acest sub-obiectiv am selectat din cadrul chestionarului întrebările care furnizează informații adecvate. Astfel au fost identificate următoarele întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Întrebarea numărul 4 - <i>În general, cât sunteți de mulțumit de calificativele obținute la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale?</i> - Întrebarea numărul 6 - <i>Spuneți care din următoarele afirmații sunt adevărate în ceea ce privește șeful dumneavoastră direct: seful meu direct îmi face evaluări corecte, seful meu direct are așteptări rezonabile de la mine, seful meu direct cunoaște munca pe care o fac, seful meu direct acordă timp să mă asculte, seful meu direct se asigură că primesc suficient training.</i> - Întrebarea numărul 10 - <i>Va rugăm să precizați care criterii au stat la baza fundamentării calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale individuale, prin marcarea casutelor corespunzătoare: Fiecare lucrare este apreciată la momentul finalizării acesteia, Realizarea obiectivelor este monitorizată pe parcursul întregului an, Toate aprecierile sunt pastrate în forma scrisă putând fi ușor verificate, Alte criterii (va rugăm să specificați explicit).</i>

La întrebarea 4 răspunsurile s-au distribuit între două categorii de aprecieri, respectiv: 108 de răspunsuri **Foarte multumit** și 11 de răspunsuri **Destul de multumit**. Cu toate acestea, la această întrebare respondenții au făcut anumite comentarii care nu sunt în consens cu gradul de mulțumire menționat, respectiv:

- ✓ toată lumea primește calificativul **foarte bine**;
- ✓ primesc calificative bune și cei care nu își îndeplinesc sarcinile corespunzător sau la timp;
- ✓ deși există diferențe majore de performanță în ceea ce privește realizarea sarcinilor și calitatea lucrărilor, la evaluare diferențele între calificative acordate sunt foarte mici;
- ✓ există diferențe între gradul de dificultate al lucrărilor repartizate în cursul anului, ceea ce conduce la obținerea calificativului **foarte bine** și în cazul persoanelor care nu au competențele adecvate;
- ✓ obiectivele stabilite sunt diferite la persoane care au același grad profesional și aceeași treaptă de salarizare;
- ✓ evaluarea este o activitate formală, ce nu are la bază o evidență a întregii activități a personalului.

La întrebarea 6 răspunsurile se prezintă după cum urmează:

1. Șeful meu direct îmi face evaluări corecte				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
82	23	14	0	0

Majoritatea persoanelor chestionate consideră că șeful le face evaluări corecte. Cca. 19% din persoane sunt parțial de acord cu corectitudinea evaluării, iar cca. 12% din persoane oscilează, fiind la mijloc.

Nici o persoană nu și-a exprimat dezacordul explicit în ceea ce privește evaluarea realizată de șeful direct.

2. Șeful meu direct are așteptări rezonabile de la mine				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
35	49	31	4	0

Răspunsurile sunt distribuite pe 4 niveluri de apreciere. Ponderea cea mai mare de răspunsuri (cca. 41%) este de parțial de acord, ceea ce înseamnă că sunt aproape mulțumiți sau satisfăcuți. Un număr de 35 de persoane, care reprezintă cca. 29% din totalul populației chestionate, sunt foarte mulțumite de așteptările formulate de șeful lor direct, iar cca. 26% din persoane consideră că așteptările șefului sunt mediu rezonabile. De asemenea, patru persoane consideră că așteptările șefului nu sunt rezonabile în totalitate.

3. Șeful meu direct cunoaște munca pe care o fac				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
46	41	32	0	0

Persoanele chestionate susțin că: șeful le cunoaște foarte bine munca pe care o fac în cca. 39% din cazuri, șeful le cunoaște parțial munca în cca. 34% din cazuri și nu sunt complet siguri în cca. 27% din cazuri.

4. Șeful meu direct acordă timp să mă asculte				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total

	28	61	24	6	0
Majoritatea respondentilor (cca. 51%) au mentionat ca sunt partial de acord cu afirmatia care sustine ca seful direct acorda timp sa ii asculte. In cca. 24% din cazuri afirmatia este considerata adevarata integral, respondenti sunt foarte multumiti de modul in care seful direct acorda timp fiecaruia dintre pentru ai asculta. Cca. 5% din persoanele chestionate sunt partial nemulumite de modul in care sunt ascultati de seful lor direct, iar cca. 20% nu au un punct de vedere ferm, fiind pe jumatate multumiti de modul in care sunt perceputi si coordonati.					
5. Șeful meu direct se asigură că primesc suficient training					
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total	
18	55	34	12	0	
In ceea ce priveste suficianta programelor de instruire recomandate raspunsurile sunt tot in parte de sus, adica persoanele sunt multumite (cca. 46%) si foarte multumite (cca. 15%). Peste 28% din respondenti considera ca programele de instruire sunt mediu suficiente, iar cca. 10% din persoane sunt partial nemulumite de programele de formate recomandate sau propuse spre a fi parcurse, considerandu-le insuficiente.					
La intrebarea numarul 10, majoritatea respondentilor (cca. 61%) au mentionat ca principal criteriu care sta la baza fundamentarii calificativului pe cel care se refera la faptul ca lucrarile realizate sunt evaluate si notate la momentul realizarii lor. Situatiia raspunsurilor se prezinta astfel:					
Criterii		Numar raspunsuri	Comentarii		
Fiecare lucrare este apreciata la momentul finalizarii acesteia		45	Raspunsuri multiple: 23 Raspuns unic: 19		
Realizarea obiectivelor este monitorizata pe parcursul intregului an		23	Raspunsuri multiple:9 Raspuns unic: 14		
Toate aprecierile sunt pastrate in forma scrisa putand fi usor verificate		11	Raspunsuri multiple: 8 Raspuns unic: 3		
Alte criterii (va rugam precizati explicit)		43	Raspunsuri multiple: 22 Raspuns unic: 21		
Respondenti au mentionat la aceasta intrebare alte 4 alte criterii care au stat la baza fundamentarii calificativului obtinut respectiv:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizarea fiselor/rapoartelor de activitate saptamanale (15 persoane); ✓ Numarul de lucrari elaborate in cursul anului (8 persoane); ✓ Comportamentul in realizarea sarcinilor primeaza la acordarea notelor si stabilirea calificativului final (4 persoana); ✓ Realizarea obiectivelor se stabileste la finele anului (10 persoane). 					

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foai de lucru nr. 2.6.3.

Foai de lucru privind analiza gradului de realizare a obiectivelor

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> Planurile de activitate ale directiilor/serviciilor care au fost stabilite prin esantion pentru anii 2012 si 2013; Rapoartele de activitate ale directiilor/ serviciilor care au fost stabilite prin esantion pentru anii 2012 si 2013;
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea eșantionului privind directiile ale caror documente (planuri si rapoarte de activitate) vor fi analizate; Analiza planurilor de activitate in vederea stabilirii gradului de realizare al activitatilor si implicit al obiectivelor programate; Analiza rapoartelor de activitate in vederea validarii gradului de realizare a obiectivelor; Verificarea modului de determinare a indicatorilor care măsoară gradul de realizare al obiectivelor; Interpretarea rezultatelor.
Documente analizate	<p>S-a utizat acelasi esantion ca cel utilizat pentru analiza calificativelor obtinute in vederea corelarii rezultatelor performantelor individuale cu cele ale directiei/serviciului.</p> <p>Eșantionul a fost realizat pentru 5 direcții de specialitate din cadrul entității publice și DRU, astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Direcția 1 funcționează cu un număr de 28 funcționari publici, din care 3 sunt funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 2 funcționează cu un număr de 19 funcționari publici, din care 4 sunt funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 3 funcționează cu un număr de 32 funcționari publici, din care 5 funcționari publici de conducere; ✓ Direcția 4 funcționează cu un număr de 21 funcționari publici, din 2 funcționari publici de conducere și 1 personal contractual; ✓ Direcția 5 funcționează cu un număr de 25 funcționari publici, din care 4 funcționari publici de conducere; ✓ Direcția resurse umane – DRU care funcționează cu un număr de 31 de funcționari publici, din care 5 funcționari publici de conducere. <p>Eșantionul a fost stabilit aleatoriu, reprezentând 25% din totalul direcțiilor din cadrul entității publice. Totalul populației cu privire la direcțiile entității este de 24.</p>
Descrierea constatării	<p>Analiza gradului de realizare al activităților direcțiilor/serviciilor și implicit al obiectivelor programate a pus în evidență următoarele:</p> <p>(1) Direcția 1 a întâmpinat dificultăți în realizarea activităților și obiectivelor specifice atât în anul 2012, cât și aîn anul 2013, astfel:</p> <p>a) În anul 2012 au fost constatate abateri ale valorilor realizate ale indicatorilor de</p>

rezultat față de valorile programate, respectiv: Activitatea *Efectuarea unor controale privind modul de utilizare a fondurilor provenite din programele de asistență ale Uniunii Europene la operatorii economici care utilizează fonduri europene* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului de rezultat *Numărul de rapoarte de control elaborate la termenele stabilite*. Valoarea programată a indicatorului a fost de 100%, iar valoarea realizată a fost de 85%. Două dintre rapoartele de control au fost finalizate, conform documentelor de evidență ale direcției (registru intrări-ieșiri, adresă înaintare spre avizare/aprobare), cu întârziere (12 zile în cazul unui raport și 29 de zile în cazul celui de al doilea raport).

b) În anul 2013 o activitate din cadrul unui obiectiv specific nu a fost realizată deoarece realizarea acesteia era condiționată de elaborarea unui act normativ.

(2) Direcția 2 a întâmpinat probleme în anul 2013 în realizarea a două activități care concură la realizarea a două obiective specifice:

- Activitatea *Actualizarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit intern* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului *Gradul de implementare a noilor prevederi legislative în cadrul normativ*. Valoarea programată a indicatorului a fost de 100%, iar valoarea realizată se situează sub această limită, datorită faptului că normele nu includeau unele aspecte menționate în legea cadru. În prima luna de la apariția normelor au venit zeci de adrese prin care se solicita explicații cu privire la anumite puncte din lege care nu erau acoperite corespunzător prin normele metodologice. La două luni de la apariția normelor inițiale a fost depusă o adresă de aprobare a unor noi modificări ale normelor metodologice, modificări care vizeau tocmai aspectele nominalizate mai sus;

- Realizarea activității *Efectuarea de controale specifice la ordonatorii principali de credite care realizează activități de investiții* este măsurată cu ajutorul mai multor indicatori de rezultat. Unul dintre indicatori, respectiv *Gradul de respectare al termenelor* nu a fost realizat la valoarea programată. Conform documentelor de evidență ale direcției unul dintre rapoartele de control a fost depășit cu 32 de zile față de programat. Explicația furnizată în cadrul documentelor de autoevaluare este deficitul de personal.

(3) Direcția 3 și Direcția 5 nu au întâmpinat probleme în realizarea activităților și obiectivelor. Valorile indicatorilor de performanță programate au fost realizate integral.

(4) Direcția 4 a întâmpinat în anul 2012 probleme în realizarea unei activități, care concură la realizarea unui obiectiv specific, respectiv: Activitatea *Elaborarea/revizuirea procedurilor operaționale ale direcției* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului *Rata elaborării procedurilor operationale prevazute*. Valoarea programată a indicatorului a fost de 100%, valoarea realizată a fost de 88%, calculată pe baza procedurilor elaborate până la finele anului 2012. Ulterior în cursul lunii ianuarie și februarie anul 2013 au fost finalizate și celelalte proceduri.

(5) Direcția de resurse umane a întâmpinat probleme în realizarea a două activități în anul 2012, care concură la realizarea a două obiective specifice, astfel:

- La realizarea obiectivului specific *Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă* concură mai multe activități, din care una dintre ele nu a fost realizată potrivit așteptărilor. Activitatea *Realizarea, în colaborare cu celelalte direcții din minister și cu unitățile subordonate, a demersurilor necesare organizării concursurilor în vederea ocupării posturilor vacante* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului *Număr posturi ocupate în urma organizării concursurilor/Număr posturi scoase la concurs*. Valoarea programată a acestui indicator a fost de 80%, iar valoarea realizată a fost de 52%. Diferența este explicată de faptul că activitatea direcției depinde în mare măsură de cea a structurilor din cadrul entității în ceea ce privește coordonarea procesului. cu toate acestea, DRU trebuie să întreprindă demersuri clare în vederea identificării unor potențiali candidați pentru posturile vacante și mediatizarea

corespunzătoare a acestora.

- La realizarea obiectivului specific *Îmbunătățirea, până în anul 2013, a mecanismelor și instrumentelor interne de management al resurselor umane* concură mai multe activități. Una dintre aceste activități nu a fost realizată la parametrii programați, respectiv. Activitatea *Dezvoltarea sistemului de control managerial la nivelul Direcției de resurse umane* este măsurată cu ajutorul indicatorului *Gradul în care activitățile sunt transpuse în proceduri*. Valoarea programată a acestui indicator a fost de 45%, iar valoarea realizată a fost de 32%.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 2.6.4.

Foaie de lucru privind analiza gradului de adecvare a criteriilor și calificativelor la obiective și abilități

Criterii de audit	<p>Fiecare funcționar public de execuție este evaluat de către șeful său direct. La rândul său acesta este evaluat de un șef ierarhic superior. Pentru funcționarii publici de conducere se folosesc 19 de criterii de performanță, din care 8 corespund cu cele ale funcționarilor publici de execuție.</p> <p>Notarea criteriilor de performanță, atât pentru funcționarii publici de execuție, cât și pentru cei de conducere, se face în funcție de îndeplinirea acestora și prin raportare la gradul de realizare al obiectivelor, în condițiile respectării cerințelor din HG 611/2012.</p> <p>În condițiile în care persoana (funcționarul public de conducere) evaluată demonstrează că are:</p> <p>1. Capacitatea de a organiza caracterizată prin: „Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, delimitarea lor în atribuții, stabilirea pe baza acestora a obiectivelor; repartizarea echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul funcționarului public”</p> <p>5. Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate caracterizată prin: „Capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului prin: cunoașterea aspirațiilor colectivului, asigurarea unei perspective de dezvoltare și a unei atitudini de încredere; aptitudinea de a asculta și de a lua în considerare diferite opinii, precum și de a oferi sprijin pentru obținerea unor rezultate pozitive pentru colectiv; recunoașterea meritelor și cultivarea performanțelor”</p> <p>8. Abilități în gestionarea resurselor umane caracterizate prin: „Capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare”</p> <p>9. Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului caracterizată prin: „Cunoașterea aptitudinilor personalului din subordine, inclusiv prin capacitatea de a crea, de a implementa și de a menține politici de personal eficiente, în scopul motivării acestuia”. va fi notată la fiecare din aceste criterii cu nota 5.</p>
Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de execuție; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de conducere; • Fișele de post ale funcționarilor publici; • HG 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici; • Ghidul metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale a

Docuementne analizate	<p>funcționarilor publici.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind rapoartele de evaluare care vor fi examinate atât pentru funcționarii publici de conducere, cât și pentru funcționarii publici de execuție; • Stabilirea eșantionului privind fișele de post care vor fi examinate; • Analiza comparativă a sarcinilor/atribuțiilor și obiectivelor; • Analiza adecvării notelor la criteriile de performanță pe baza unor criterii de audit clar definite. 																																														
Descrierea constatării	<p>Eșantion realizat pentru 3 șefi de serviciu din categoria funcționarilor publici de conducere, pentru care au fost selectate câte 2 persoane din subordine, respectiv 2 funcționari publici de execuție după caracteristici bine precizate, respectiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ grade profesionale diferite; ✓ trepte de salarizare diferite. <p>Situația calificativelor obținute de funcționarii publici de conducere la criteriile de performanță stabilite criterii de audit se prezintă după cum urmează:</p> <table border="1" data-bbox="464 709 1442 1003"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Criterii de performanță</th> <th colspan="3">Marcă examinată/Nota criteriu</th> </tr> <tr> <th>1524</th> <th>2052</th> <th>4142</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Capacitatea de a organiza</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>5. Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>8. Abilități în gestionarea resurselor umane</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>9. Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Situația calificativelor obținute de funcționarii publici de execuție din eșantionul analizat se prezintă după cum urmează:</p> <table border="1" data-bbox="464 1075 1442 1255"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Denumire calificativ</th> <th colspan="5">Marcă examinată/Nota calificativ</th> </tr> <tr> <th>1945</th> <th>1504</th> <th>2664</th> <th>4164</th> <th>4191</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calificativ obținut la obiective</td> <td>4,91</td> <td>4,91</td> <td>4,40</td> <td>4,71</td> <td>4,67</td> </tr> <tr> <td>Calificativ obținut la criterii de performanță</td> <td>4,60</td> <td>4,50</td> <td>4,40</td> <td>4,84</td> <td>4,70</td> </tr> </tbody> </table>	Criterii de performanță	Marcă examinată/Nota criteriu			1524	2052	4142	1. Capacitatea de a organiza	5	5	5	5. Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	5	5	5	8. Abilități în gestionarea resurselor umane	5	4	5	9. Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului	5	5	5	Denumire calificativ	Marcă examinată/Nota calificativ					1945	1504	2664	4164	4191	Calificativ obținut la obiective	4,91	4,91	4,40	4,71	4,67	Calificativ obținut la criterii de performanță	4,60	4,50	4,40	4,84	4,70
Criterii de performanță	Marcă examinată/Nota criteriu																																														
	1524	2052	4142																																												
1. Capacitatea de a organiza	5	5	5																																												
5. Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	5	5	5																																												
8. Abilități în gestionarea resurselor umane	5	4	5																																												
9. Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului	5	5	5																																												
Denumire calificativ	Marcă examinată/Nota calificativ																																														
	1945	1504	2664	4164	4191																																										
Calificativ obținut la obiective	4,91	4,91	4,40	4,71	4,67																																										
Calificativ obținut la criterii de performanță	4,60	4,50	4,40	4,84	4,70																																										

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

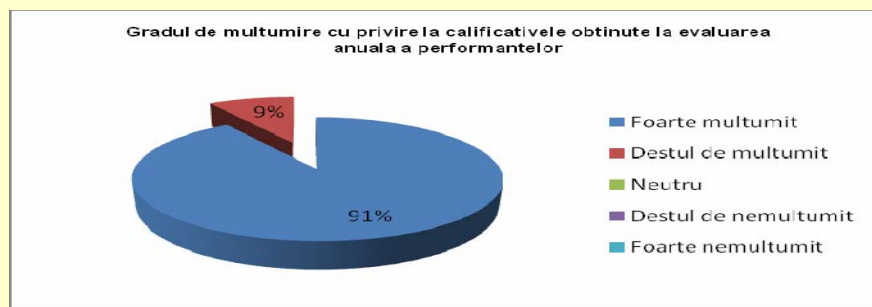
FIAP NR. 2.6.1.

Problema	Rezultatele performanțelor profesionale individuale ale evaluaților sunt supraevaluate.															
Constatare	<p>Buna practică este ca la nivel de entitate să se realizeze o analiză statistică a notelor acordate de diferite compartimente. În condițiile funcționării corecte a sistemului de evaluare linia curba ce reflectă performanța instituției publice ca întreg ar trebui să urmeze strict fluxul unei distribuții normale.</p> <p>Corectitudinea evaluării este esențială. O evaluare corectă și obiectivă va conduce la obținerea de performanțe.</p> <p>Pentru a contracara tendințele unei evaluări partinitoare, evaluatorul trebuie să se aibă în vedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ utilizarea argumentelor pentru fiecare tip de apreciere care o face în legătură cu munca evaluiatului; ✓ evaluare periodică; ✓ evaluarea trebuie să se bazeze numai pe informații certe verificate; <p>rezultatul evaluării trebuie comunicat alături de recomandările necesare pentru îmbunătățirea situației existente.</p> <p>La nivel de organizație, în ultimii doi ani, la evaluarea performanțelor profesionale s-a acordat cu preponderență calificativul Foarte bine. Situația calificativelor acordate în ultimii doi ani se prezintă astfel:</p> <table border="1" data-bbox="440 1188 1338 1371"> <thead> <tr> <th>Calificativ</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Foarte bine</td> <td>115</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>Bine</td> <td>59</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Satisfacator</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Nesatisfacator</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>În dinamică se observă o îmbunătățire a performanțelor funcționarilor publici datorită faptului că a crescut numărul calificativelor de Foarte bine de la un an la altul, respectiv de la 95 calificative de Foarte bine în 2012 la 115 calificative de Foarte bine în 2013. Acest spor de performanță se datorează creșterii performanțelor înregistrate de funcționarii publicii care în anul anterior au obținut calificativul Bine.</p> <p>În toate direcțiile analizate se remarcă tendința de creștere a performanțelor, ca urmare a creșterii calificativelor obținute.</p> <p>Din punct de vedere al modului de reprezentare al notelor/calificativelor am constatat că în majoritatea cazurilor acestea sunt distribuite sub forma unor curbe ciclice care variază pe un interval cuprins între 3,5 și 5. Nota maximă acordată a fost de 4,98 (DRU), iar nota minimă acordată a fost de 3,4 (Direcția 5). Au fost acordate un număr de 28 de calificative cuprinse între 3 și 4, care reprezintă cca. 9% din totalul calificativelor. Situația calificativelor cuprinse între 3 și 4 obținute în cadrul direcțiilor analizate se prezintă astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la Direcția 1 au fost acordate 6 calificative cuprinse între 3 și 4, care reprezintă 10,7% din totalul calificativelor; 	Calificativ	2012	2013	Foarte bine	115	95	Bine	59	40	Satisfacator	2	1	Nesatisfacator	0	0
Calificativ	2012	2013														
Foarte bine	115	95														
Bine	59	40														
Satisfacator	2	1														
Nesatisfacator	0	0														

- ✓ la Directia 2 au fost acordate 3 calificative cuprinse intre 3 si 4, care reprezinta 7,9 % din totalul calificativelor;
- ✓ la Directia 3 au fost acordate 6 calificative cuprinse intre 3 si 4, care reprezinta 9,4 % din totalul calificativelor;
- ✓ la Directia 4 au fost acordate 12 calificative cuprinse intre 3 si 4, care reprezinta 28,6 % din totalul calificativelor;
- ✓ la Directia 5 au fost acordate 7 calificative cuprinse intre 3 si 4, care reprezinta 14 % din totalul calificativelor;
- ✓ la DRU a fost acordat un singur calificativ cuprins intre 3 si 4, care reprezinta 1,6 % din totalul calificativelor.

Cele mai multe note cuprinse intre 3 si 4 au fost acordate in cadrul directiei 4, iar cele mai putine note cuprinse intre 3 si 4 au fost acordate in cadrul DRU.

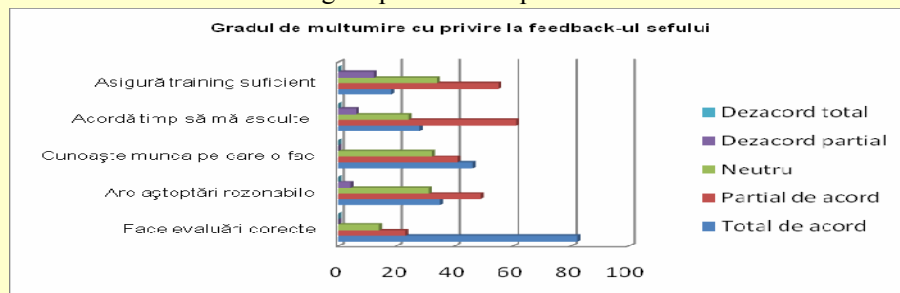
Majoritatea persoanelor chestionate sunt **foarte multumite** de calificativele obtinute la evaluarea anuala a performantelor profesionale.



Cu toate ca la evaluarea performantelor s-au obtinut calificative de foarte bine, personalul evaluat si-a exprimat nemulțumirea in legatura cu faptul ca aceste calificative sunt acordate prea usor si nu sunt meritate de toata lumea. Nemulțumirile acestora sunt legate de situatiile concrete de munca, respectiv:

- ✓ primesc calificative bune si cei care nu isi indeplinesc sarcinile corespunzator sau la timp,
- ✓ primesc aproximativ aceleasi calificative cu persoanele care au realizat lucrari care nu corespund din punct de vedere calitativ sau calitatea este foarte slaba;
- ✓ facilitarea pentru obtinerea calificativului foarte bine prin repartizarea unor lucrari cu grad mai redus de dificultate;
- ✓ stabilirea unor obiective diferite persoanelor care au acelasi grad profesional si aceeasi treapta de salarizare;
- ✓ evaluarea nu are la baza o evidenta a intregii activitati a personalului.

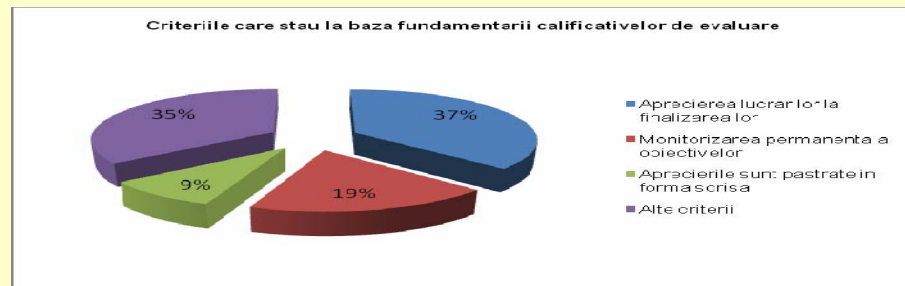
In ceea ce priveste feedback-ul primit de la seful direct, raspunsurile persoanelor chestionate se incadreaza in grila pozitiva de apreciere.



Cele mai multe raspusuri afirmative au fost obtinute la criteriul **Șeful meu direct îmi face evaluări corecte**, la restul criteriilor se raelizeaza o distribuite aproximativ egala intre

aprecierile pozitive. Au fost înregistrate răspunsuri negative parțial la criteriile: **Șeful meu direct acordă timp să mă asculte** (cca. 5%), **Șeful meu direct are așteptări rezonabile de la mine** (cca. 3%) și **Șeful meu direct se asigură că primesc suficient training** (cca. 10%). Nu a fost înregistrat nici un calificativ negativ integral (dezacord total) pe esantionul chestionat.

Principalul criteriu care sta la baza fundamentării calificativelor de evaluare este legat de momentul în care se realizează evaluarea, respectiv la finele fiecărei lucrări elaborate se face o apreciere care este luată în calcul la evaluarea finală.



De asemenea, calificativul final se stabilește în funcție de aprecierile făcute cu ocazia monitorizării obiectivelor pe parcursul anului (cca. 19% din cazuri). Numai în cca. 9% din cazuri aprecierile sunt păstrate în formă scrisă. La alte criterii, respondenții au menționat că la stabilirea calificativului final se țin cont de rezultatele înregistrate în fișele de activitate săptămânale, de numărul lucrărilor elaborate în cursul anului, dar au fost menționate și anumite aspecte care nu sunt în consens cu bunele practici, cum ar fi: acordarea unei importanțe prea mari a comportamentului personalului și stabilirea rezultatelor muncii o singură dată, la finele anului cu ocazia evaluării obligatorii.

Rezultatele obținute la nivelul direcțiilor/serviciilor analizate nu sunt în consens cu rezultatele evaluărilor individuale. În cazul a 4 din cele 6 direcții din eșantion au fost identificate probleme în realizarea anumitor activități care concurează la realizarea obiectivelor specifice, în ambele perioade de analiză. Problemele identificate vizează fie nerealizarea indicatorilor la valorile programate (cele mai multe cazuri), fie nerealizarea activității integral (un caz izolat).

Argumentare

Pe eșantionul analizat au fost acordate cu preponderență calificative de **Foarte bine**. Astfel, în anul 2012 a fost acordat calificativul Foarte bine în cca. 61% din cazuri, calificativul Bine în cca. 38% din cazuri și în cca. 1% calificativul Satisfăcător. În anul 2013 a fost acordat calificativul Foarte bine în cca. 74% din cazuri, calificativul Bine în cca. 25% din cazuri și în cca. 1% calificativul Satisfăcător.

Situația calificativelor obținute la două evaluări succesive pe eșantionul analizat se prezintă după cum urmează:

(a) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul Direcției 1 a pus în evidență următoarele:

- ✓ atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 72% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 14% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ în cca. 14% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la 10% din personalul în cadrul

	<p>direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul Foarte bine și în anul 2013 a fost acordat calificativul Bine la 4% din personalul din cadrul direcției.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (13 persoane). La 10 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 5 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim); <p>(b) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul Direcției 2 a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul Foarte bine la cca. 63% din personalul din cadrul direcției. ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul Bine la cca. 5% din personalul din cadrul direcției. ✓ În cca. 37% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat Bine și în 2013 s-a acordat Foarte bine la 32% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul Foarte bine și în anul 2013 a fost acordat calificativul Bine la 5% din personalul din cadrul direcției. ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (9 persoane). La 4 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 6 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim); <p>(c) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul Direcției 3 a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul Foarte bine la cca. 60% din personalul din cadrul direcției. ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul Bine la cca. 12% din personalul din cadrul direcției. ✓ În cca. 28% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat Bine și în 2013 s-a acordat Foarte bine la cca. 22% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul Foarte bine și în anul 2013 a fost acordat calificativul Bine la cca. 3% din personalul din cadrul direcției. De asemenea, în cca 3% din cazuri în anul 2012 fost acordat calificativul Satisfăcător și în anul 2013 a fost acordat calificativul Bine. ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (17 persoane). La 13 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 2 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim); <p>(d) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul Direcției 4 a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul Foarte bine la cca. 48% din personalul din cadrul direcției. ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul Bine la cca. 38% din personalul din cadrul direcției. ✓ În cca. 14% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat Bine și în 2013 s-a acordat Foarte bine la cca. 10% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul Satisfăcător și în anul 2013 a fost acordat calificativul Bine la cca. 4% din personalul din cadrul direcției. ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (12 persoane). La 8 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 1 persoană calificativul a rămas relativ constante (variația +/- 0,03
--	--

maxim);

(e) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 5** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 52% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 20% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 28% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 20% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 4% din personalul din cadrul direcției. De asemenea, în cca 4% din cazuri în anul 2012 fost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine**.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (13 persoane), iar la 12 persoane calificativele au fost în scădere.

(f) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției resurse umane** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 61% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 29% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 10% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 7% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 3% din personalul din cadrul direcției;
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (17 persoane). La 13 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 1 persoană calificativul a rămas relativ constant (variația +/- 0,03 maxim).

In vederea identificării corectitudinii calificativului obținut la evaluare au fost chestionate 119 persoane.

Raspunsurile primite la intrebarile care vizeaza acest aspect se prezinta astfel:

La intrebarea 4 - *În general, cât sunteți de mulțumit de calificativele obținute la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale?* - raspunsurile s-au distribuit între două categorii de aprecieri, respectiv: 108 de raspunsuri **Foarte multumit** și 11 de raspunsuri **Destul de multumit**. Cu toate acestea, la aceasta intrebare respondentii au facut anumite comentarii care nu sunt in consens cu gradul de multumire mentionat, respectiv:

- ✓ toata lumea primeste calificativul **foarte bine**;
- ✓ primesc calificative bune si cei care nu isi indeplinesc sarcinile corespunzator sau la timp;
- ✓ desi exista diferente majore de performanta in ceea ce priveste realizarea sarcinilor si calitatea lucrarilor, la evaluare diferentele între calificative acordate sunt foarte mici;
- ✓ exista diferente între gradul de dificultate al lucrarilor repartizate in cursul anului, ceea ce conduce la obtinerea calificativului **foarte bine** si in cazul persoanelor care nu au competentele adecvate;
- ✓ obiectivele stabilite sunt diferite la persoane care au acelasi grad profesional si aceeasi treapta de salarizare;

✓ evaluarea este o activitate formală, ce nu are la baza o evidență a întregii activități a personalului.

La întrebarea 6 - *Spuneți care din următoarele afirmații sunt adevărate în ceea ce privește șeful dumneavoastră direct: șeful meu direct îmi face evaluări corecte, șeful meu direct are așteptări rezonabile de la mine, șeful meu direct cunoaște munca pe care o fac, șeful meu direct acordă timp să mă asculte, șeful meu direct se asigură ca primesc suficient training* - răspunsurile se prezintă după cum urmează:

6. Șeful meu direct îmi face evaluări corecte				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
82	23	14	0	0

Majoritatea persoanelor chestionate considera că șeful le face evaluări corecte. Cca. 19% din persoane sunt parțial de acord cu corectitudinea evaluării, iar cca. 12% din persoane oscilează, fiind la mijloc.

Nici o persoană nu și-a exprimat dezacordul explicit în ceea ce privește evaluarea realizată de șeful direct.

7. Șeful meu direct are așteptări rezonabile de la mine				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
35	49	31	4	0

Răspunsurile sunt distribuite pe 4 niveluri de apreciere. Pondere cea mai mare de răspunsuri (cca. 41%) este de parțial de acord, ceea ce înseamnă că sunt aproape mulțumiți sau satisfăcuți. Un număr de 35 de persoane, care reprezintă cca. 29% din totalul populației chestionate, sunt foarte mulțumite de așteptările formulate de șeful lor direct, iar cca. 26% din persoane considera că așteptările șefului sunt mediu rezonabile. De asemenea, patru persoane considera că așteptările șefului nu sunt rezonabile în totalitate.

8. Șeful meu direct cunoaște munca pe care o fac				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
46	41	32	0	0

Persoanele chestionate susțin că: șeful le cunoaște foarte bine munca pe care o fac în cca. 39% din cazuri, șeful le cunoaște parțial munca în cca. 34% din cazuri și nu sunt complet siguri în cca. 27% din cazuri.

9. Șeful meu direct acordă timp să mă asculte				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
28	61	24	6	0

Majoritatea respondenților (cca. 51%) au menționat că sunt parțial de acord cu afirmația care susține că șeful direct acordă timp să îi asculte. În cca. 24% din cazuri afirmația este considerată adevărată integral, respondenții sunt foarte mulțumiți de modul în care șeful direct acordă timp fiecăruia dintre ei pentru a-i asculta. Cca. 5% din

persoanele chestionate sunt partial nemulumite de modul in care sunt ascultati de seful lor direct, iar cca. 20% nu au un punct de vedere ferm, fiind pe jumătate multumiti de modul in care sunt perceputi si coordonati.

10. Șeful meu direct se asigură că primesc suficient training

5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
18	55	34	12	0

In ceea ce priveste suficienta programelor de instruire recomandate raspunsurile sunt tot in parte de sus, adica persoanele sunt multumite (cca. 46%) si foarte multumite (cca. 15%). Peste 28% din respondenti considera ca programele de instruire sunt mediu suficiente, iar cca. 10% din persoane sunt partial nemulumite de programele de formate recomandate sau propuse spre a fi parcurse, considerandu-le insuficiente.

La intrebarea numarul 10 - *Va rugam sa precizati care criterii au stat la baza fundamentarii calificativelor obtinute la evaluarea performantelor profesionale individuale, prin marcarea casutelor corespunzatoare: Fiecare lucrare este apreciata la momentul finalizarii acesteia, Realizarea obiectivelor este monitorizata pe parcursul intregului an, Toate aprecierile sunt pastrate in forma scrisa putand fi usor verificate, Alte criterii (va rugam sa specificati explicit)* - majoritatea respondentilor (cca. 61%) au mentionat ca principal criteriu care sta la baza fundamentarii calificativului pe cel care se refera la faptul ca lucrarile realizate sunt evaluate si notate la momentul realizarii lor. Situatia raspunsurilor se prezinta astfel:

Criterii	Numar raspunsuri	Comentarii
Fiecare lucrare este apreciata la momentul finalizarii acesteia	45	Raspunsuri multiple: 23 Raspuns unic: 19
Realizarea obiectivelor este monitorizata pe parcursul intregului an	23	Raspunsuri multiple:9 Raspuns unic: 14
Toate aprecierile sunt pastrate in forma scrisa putand fi usor verificate	11	Raspunsuri multiple: 8 Raspuns unic: 3
Alte criterii (va rugam precizati explicit)	43	Raspunsuri multiple: 22 Raspuns unic: 21

Respondenti au mentionat la aceasta intrebare alte 4 alte criterii care au stat la baza fundamentarii calificativului obtinut respectiv:

- ✓ Utilizarea fiselor/rapoartelor de activitate saptamanale (15 persoane);
- ✓ Numarul de lucrari elaborate in cursul anului (8 persoane);
- ✓ Comportamentul in realizarea sarcinilor primeaza la acordarea notelor si stabilirea calificativului final (4 persoana);
- ✓ Realizarea obiectivelor se stabileste la finele anului (10 persoane).

Analiza gradului de realizare al activităților direcțiilor/serviciilor și implicit al obiectivelor programate a pus în evidență următoarele:

(a) Direcția 1 a întâmpinat dificultăți în realizarea activităților și obiectivelor specifice atât în anul 2012, cât și aîn anul 2013, astfel:

- ✓ În anul 2012 au fost constatate abateri ale valorilor realizate ale indicatorilor de rezultat față de valorile programate, respectiv: Activitatea *Efectuarea unor*

controale privind modul de utilizare a fondurilor provenite din programele de asistență ale Uniunii Europene la operatorii economici care utilizează fonduri europene a fost măsurată cu ajutorul indicatorului de rezultat *Numărul de rapoarte de control elaborate la termenele stabilite*. Valoarea programată a indicatorului a fost de 100%, iar valoarea realizată a fost de 85%. Două dintre rapoartele de control au fost finalizate, conform documentelor de evidență ale direcției (registru intrări-ieșiri, adresă înaintare spre avizare/aprobare), cu întârziere (12 zile în cazul unui raport și 29 de zile în cazul celui de al doilea raport).

- ✓ În anul 2013 o activitate din cadrul unui obiectiv specific nu a fost realizată deoarece realizarea acesteia era condiționată de elaborarea unui act normativ.

(b) Direcția 2 a întâmpinat probleme în anul 2013 în realizarea a două activități care concură la realizarea a două obiective specifice:

- Activitatea *Actualizarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit intern* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului *Gradul de implementare a noilor prevederi legislative în cadrul normativ*. Valoarea programată a indicatorului a fost de 100%, iar valoarea realizată se situează sub această limită, datorită faptului că normele nu includeau unele aspecte menționate în legea cadru. În prima luna de la apariția normelor au venit zeci de adrese prin care se solicita explicații cu privire la anumite puncte din lege care nu erau acoperite corespunzător prin normele metodologice. La două luni de la apariția normelor inițiale a fost depusă o adresă de aprobare a unor noi modificări ale normelor metodologice, modificări care vizeau tocmai aspectele nominalizate mai sus;

- Realizarea activității *Efectuarea de controale specifice la ordonatorii principali de credite care realizează activități de investiții* este măsurată cu ajutorul mai multor indicatori de rezultat. Unul dintre indicatori, respectiv *Gradul de respectare al termenelor* nu a fost realizat la valoarea programată. Conform documentelor de evidență ale direcției unul dintre rapoartele de control a fost depășit cu 32 de zile față de programat. Explicația furnizată în cadrul documentelor de autoevaluare este deficitul de personal.

(c) Direcția 3 și Direcția 5 nu au întâmpinat probleme în realizarea activităților și obiectivelor. Valorile indicatorilor de performanță programate au fost realizate integral.

(d) Direcția 4 a întâmpinat în anul 2012 probleme în realizarea unei activități, care concură la realizarea unui obiectiv specific, respectiv:

- Activitatea *Elaborarea/revizuirea procedurilor operaționale ale direcției* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului *Rata elaborării procedurilor operationale prevazute*. Valoarea programată a indicatorului a fost de 100%, valoarea realizată a fost de 88%, calculată pe baza procedurilor elaborate până la finele anului 2012. Ulterior în cursul lunii ianuarie și februarie anul 2013 au fost finalizate și celelalte proceduri.

(e) Direcția de resurse umane a întâmpinat probleme în realizarea a două activități în anul 2012, care concură la realizarea a două obiective specifice, astfel:

- ✓ La realizarea obiectivului specific *Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă* concură mai multe activități, din care una dintre ele nu a fost realizată potrivit așteptărilor: Activitatea *Realizarea, în colaborare cu celelalte direcții din minister și cu unitățile subordonate, a demersurilor necesare organizării concursurilor în vederea ocupării posturilor vacante* a fost măsurată cu ajutorul indicatorului *Număr posturi ocupate în urma organizării concursurilor/Număr posturi scoase la concurs*. Valoarea programată a acestui indicator a fost de 80%, iar valoarea realizată a fost de 52%. Diferența este explicată de faptul că activitatea direcției depinde în mare măsură de cea a structurilor din cadrul entității în ceea ce privește coordonarea procesului. Cu toate acestea, DRU trebuie să întreprindă demersuri clare în vederea identificării unor

	<p>potențiali candidați pentru posturile vacante și mediatizarea corespunzătoare a acestora.</p> <p>✓ La realizarea obiectivului specific <i>Îmbunătățirea, până în anul 2013, a mecanismelor și instrumentelor interne de management al resurselor umane</i> concură mai multe activități. Una dintre aceste activități nu a fost realizată la parametrii programați, respectiv:</p> <p>Activitatea <i>Dezvoltarea sistemului de control managerial la nivelul Direcției de resurse umane</i> este măsurată cu ajutorul indicatorului <i>Gradul în care activitățile sunt transpuse în proceduri</i>. Valoarea programată a acestui indicator a fost de 45%, iar valoarea realizată a fost de 32%.</p>
Consecință	<p>În situația în care se obțin numai calificative de Foarte bine, gradul de realizare al obiectivelor este de 100%, obiectivele rămân aceleași de la o perioadă la alta, nu se recomandă nimic, nu se schimbă nimic, înseamnă că suntem în fața unei performanțe superioare nevoilor postului.</p> <p>Prin acordarea notării realizării obiectivelor cu 3 sau 4, gradul de realizare este de 100% și preluarea aceluiași obiective și cu același timp de realizare, fără programe de instruire, înseamnă că persoana în perioada viitoare nu este motivată sau stimulată să schimbe ceva în comportamentul și acțiunile sale și, respectiv nu își va realiza obiectivele nici în perioada următoare.</p> <p>Prin acordarea unui calificativ bun și foarte bun la un randament slab nu se obține o motivare/stimulare corespunzătoare a evaluatului pentru a muncii mai bine.</p> <p>În cazul acordării unui calificativ bun și foarte bun unei persoane care are sau nu are performanțe există riscul ca atunci când va apare un litigiu nu poți acționa în consecință și poți pierde acest litigiu.</p> <p>În cazul în care efortul evaluatorului nu este recompensat corespunzător, motivația sa cu privire la realizarea sarcinii de evaluare a performanțelor subordonaților se reduce sau nu există.</p>
Cauză	<p>Evaluatorii sunt insuficient pregătiți în domeniul managementului performanțelor sau putem vorbi chiar de lipsa de pregătire a evaluatorilor.</p> <p>Evaluatori nu au timp suficient pentru a face evaluări sistematic și pentru a acorda un feedback corespunzător.</p> <p>Ineficiența politicilor organizaționale și practicilor în domeniul evaluării performanțelor profesionale.</p> <p>Uneori notele mici date de evaluatori sunt percepute negativ de conducere, respectiv ca un eșec pentru evaluator și ca un semn de nemulțumire pentru evaluat. Deci cei mai mulți angajați primesc calificative bune, chiar dacă rezultatele lor sunt slabe.</p> <p>Evaluarea performanțelor se face de obicei anual. Angajații au nevoie de feedback și de planificarea activităților mult mai frecvent. Pentru a se menține concentrați asupra obiectivelor, angajații au nevoie de feedback-ul de performanță săptămânal, dacă nu chiar zilnic. De regulă, managerii fac evaluarea performanței într-o prelegere cu sens unic despre ceea ce a făcut bine angajatul în acest an și despre ceea ce poate îmbunătăți acesta.</p>
Recomandări	<p>Majoritatea personalului a primit note maxime și calificativul Foarte bine, care ar trebui să stimuleze autoperfecționarea. Dar, de fapt, semnalele care se dau (prin acordarea calificativului de foarte bine) arată că nu mai este loc pentru îmbunătățirea activității.</p> <p>În dinamică se observă o îmbunătățire clară a aprecierilor rezultând o creștere cu cca. 21% față de perioada precedentă.</p> <p>Cu toate că la evaluarea performanțelor profesionale individuale s-a acordat calificative relativ mari, la nivel de direcție/serviciu au fost identificate situații în care gradul de realizare al obiectivelor se situează sub nivelul programat.</p>

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

FIAP NR. 2.6.2.

Problema	Se asigură adecvarea criteriilor și calificativelor la obiective și abilități?
Constatare	<p>În metodologia de evaluare a ANFP, reglementată prin HG 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, performanțele profesionale individuale ale funcționarilor publici sunt evaluate pe baza criteriilor de performanță stabilite potrivit prevederilor prezentei hotărâri, în funcție de specificul activității compartimentului în care funcționarul public își desfășoară activitatea.</p> <p><i>Art. 106. - În scopul formării unui corp profesionist de funcționari publici, evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici stabilește cadrul general pentru:</i></p> <p><i>a) corelarea obiectivă dintre activitatea funcționarului public și cerințele funcției publice;</i> <i>b) aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite cu rezultatele obținute în mod efectiv.</i></p> <p><i>Art. 113. - (1) Notarea obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță se face parcurgându-se următoarele etape:</i></p> <p><i>a) fiecare obiectiv se apreciază cu note de la 1 la 5, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, în raport cu indicatorii de performanță;</i> <i>b) fiecare criteriu de performanță se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanță în realizarea obiectivelor individuale stabilite.</i> Notarea subiectivă a criteriilor de performanță ale personalului de conducere comparativ cu abilitățile și comportamentul manifestate în procesul de evaluare al subordonaților și în activitatea pe care aceștia o administrează.</p> <p>Pentru obiectivele individuale care sunt notate cu 4 gradul de realizare al acestora este 100%.</p> <p>Evaluatorul menționează la comentarii în legătură cu modul de notare al criteriilor de performanță descrierile care sunt nominalizate în cadrul legal. Nu efectuează nici un comentariu propriu care să indice un raționament adecvat, cu toate că acest lucru se impune în toate situațiile, fiind o formă de motivare.</p> <p>Din cei trei evaluatori – șefi serviciu – numai unul a completat referatul din structura raportului. Însă aprecierile și observațiile acestuia nu susțin notele acordate evaluaților la criterii și nici nu justifică notele maxime permise la abilități.</p> <p>Din cei 3 evaluatori – șefi de serviciu – doar unul a identificat programe de instruire pentru subordonați săi. Însă, în ambele cazuri pentru care există propuneri (ambele persoane în subordinea unui șef), șeful a formulat propunerea doar prin nominalizarea domeniului, fără însă a identifica nevoile reale în acest domeniu și fără a evidenția distinct forma de pregătire și tematica.</p> <p>Argumentare</p> <p>1. Șeful de serviciu - marca 1524 – are calificativul final 4,86, la obiective are nota</p>

4,93 (un singur obiectiv este notat cu 4 – cel care face referire la „*promovarea de propuneri pentru modificarea clasificăției bugetare*”), iar la criteriile are nota de 4,79 (are patru criterii notate cu nota 4 – cele care fac referire la competența decizională, capacitatea de a delega, competență în gestionarea resurselor alocate și abilități de mediere și negociere). La toate criteriile de performanță pentru care se efectuează comparația (1,5,8,9) a primit nota 5.

1.1. Consilier superior I/2 - marca 1945 - a primit nota finală 4,76, la obiective are nota 4,91 (un singur obiectiv notat cu 4 – corespunde cu cel al șefului și vizează „*promovarea de propuneri de modificare a clasificăției bugetare*”) și la criteriile 4,60 (are patru criterii sunt notate cu nota 4 – capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiză și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din sarcinile stabilite prin fișa postului, fără a fi definite identic. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenele de realizare ale obiectivelor sunt clar precizate, dar majoritatea se raportează la 31 decembrie 2013. Am regăsit 5 obiective care sunt identice cu cele ale șefului de serviciu (ex. *elaborarea bugetelor ordonatorilor principali de credite pe anul 2013, elaborarea bugetelor rectificative ale ordonatorilor principali de credite pe anul 2012 etc*), obiective care mai degrabă sunt atribuții ale direcției, decât obiective.

Sarcinile și obiectivele sunt identice cu cele ale Consilierului - **marca 1504**, cu mențiunea că se definește explicit entitatea/entitățile de care se ocupă fiecare (în cazul acestei persoane - Cancelaria Primului Ministru). □ apte din cele nouă obiective au ca termene de realizare 31 decembrie 2013, ceea ce semnifică că angajatul realizează mai multe activități concomitent. Pentru un obiectiv a acordat nota 4, dar gradul de realizare este de 100%.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Se mențin de la o perioadă la alta obiectivele, % din timp și termenele de realizare. Nu se face nici un comentariu din partea șefului la criteriile de performanță care sunt notate cu 4, deși pentru această persoană s-au notat în acest mod anumite comportamente (ex. *capacitatea de analiză și sinteză, capacitatea de a rezolva eficient problemele etc*) care ridică întrebări în legătură cu modul în care s-au realizat obiectivele (toate cele nouă obiective sunt realizate 100%). În condițiile în care la obiectivul 4 „*analizarea proiectelor de acte normative, norme metodologice, instrucțiuni, ordine în vederea avizării și, dacă este cazul, participarea la elaborarea acestora*” care ocupă 10% din timp, gradul de realizare 100%, notarea **capacității de analiză și sinteză** cu 5 nu se justifică, deoarece realizarea acestui obiectiv solicită aceste competențe. În aceeași măsură, competențele de analiză și sinteză trebuie demonstrate și la obiectivele de elaborare a bugetelor. Nota acordată la criteriu **Capacitatea de a rezolva eficient problemele** (descriere „*Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscurilor identificate*”) evidențiază că salariații au demonstrat această competență **frecvent** și nu **aproape întotdeauna**. În condițiile în care gradul de realizare al tuturor obiectivelor este de 100%, se impunea un comentariu din partea șefului, altfel se poate interpreta că salariații și-au stabilit obiective prea înalte și pe care nu le poate îndeplini sau nu le înțelege.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare, în condițiile în care nici în perioada evaluată nu a urmat nici un program de instruire.

Evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, astfel:

Rezultate deosebite – „*În concordanță cu atribuțiile specifice privind avizarea actelor*

normative, a contribuit prin observații și propuneri, în sensul respectării prevederilor legale, la promovarea actelor normative specifice instituțiilor finanțate sau aflate în coordonarea Primului – Ministru”.

Dificultăți obiective – „Dificultăți întâmpinate datorită tehnici de calcul”;

Alte observații – „A dat dovadă de spirit de inițiativă deosebit, care a avut influență favorabilă în rezolvarea sarcinilor de serviciu, menținând în permanență o conduită exemplară”.

La rezultate deosebite se apreciază mai mult respectarea prevederilor legale în exercitarea atribuțiilor în cadrul funcției, decât calitatea rezultatelor, abilităților și aptitudinile personalului în realizarea acestora.

Deși la *alte observații* se menționează că a dat dovadă de spirit de inițiativă deosebit, evaluatul primește nota 4 la creativitate și spirit de inițiativă.

Persoana evaluată la comentarii menționează „cu toate dificultățile întâmpinate, sarcinile de serviciu au fost îndeplinite”. Acest mesaj arată că evaluatul este în defensivă. În condițiile în care dificultățile semnalate de șef se referă la „tehnica de calcul”, dificultățile cu care se confruntă salariatul sunt de altă natură, conform decotării acestuia la criteriile mai sus menționate (capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiză și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de a lucra independent).

1.2. Consilier superior I/1 – marca 1504 - a primit nota finală 4,80, la obiective are nota 4,91 (un singur obiectiv notat cu 4 – corespunde cu cel al șefului și vizează „promovarea de propuneri de modificare a clasificăției bugetare”) și la criterii 4,50 (cinci criterii sunt notate cu nota 4 – Capacitate de implementare, Capacitatea de asumare a responsabilităților, Capacitatea de planificare și de acțiune strategică, Capacitatea de a lucra în echipă, Competența în gestionarea resurselor alocate).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din sarcinile stabilite prin fișa postului, dar nu sunt definite identic. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenele de realizare a obiectivelor sunt clar precizate, dar se raportează majoritatea la 31 decembrie 2013. Am regăsit 5 obiective care sunt identice cu cele ale șefului de serviciu (ex. *elaborarea bugetelor ordonatorilor principali de credite pe anul 2013, elaborarea bugetelor rectificative ale ordonatorilor principali de credite pe anul 2012 etc*), obiective care sunt atribuite în ROF-ul direcției.

Atribuțiile și obiectivele sunt identice cu cele ale salariații **Consilier - marca 1945**, cu mențiunea că se definește explicit entitatea/entitățile de care se ocupă fiecare (în cazul acestei persoane –MECT – Învățământ). □apte din cele nouă obiective au ca termene de realizare 31 decembrie 2013, ceea ce semnifică că angajatul realizează mai multe activități concomitent.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii (5,8 și 9)

Se mențin de la o perioadă la alta obiectivele, % din timp și termenele de realizare. Personalul de conducere nu face nici un comentariu la criteriile pe care le notează cu 4, deși sunt anumite criterii la care acest lucru se impunea pentru a susține nota maximă obținută la criteriul 8 (abilități în gestionarea resurselor umane). De exemplu, la competența de planificare și de acțiune strategică („Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a organiza timpul propriu, sau după caz, al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu”) salariații a fost notată cu 4, deși a realizat obiectivele în proporție de 100%, ceea ce semnifică că acestea sunt îndeplinite în termenele stabilite.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare, în condițiile în care nici în perioada evaluată nu a urmat nici un

program de instruire.

Evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, astfel:

Rezultate deosebite – „Participarea la elaborarea și avizarea proiectelor de acte normative în domeniile finanțate, elaborarea cu eficiență a lucrărilor de fundamentare a proiectului de buget pentru ministerele aflate în finanțare, promptitudine în realizarea sarcinilor trasate de șeful de serviciu și conducerea direcției”

Dificultăți obiective – „Transmiterea cu întârziere de către ministerele aflate în finanțarea a datelor solicitate. Utilizarea unui sistem informatic ineficient, cu deosebire în ceea ce privește partea de software”

Alte observații – „Capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea curentă și identificarea de soluții adecvate de rezolvare și asumarea riscului”

În acest caz la rezultate deosebite și alte observații se evidențiază eficiența salariații în executarea lucrărilor, punctând comportamentul care a condus la obținerea acestor rezultate (promptitudine, capacitate de a rezolva problemele, asumare risc)

Deși la rezultate deosebite se menționează că a rezolvat cu promptitudine sarcinile primite, la criteriul „capacitatea de planificare și a acționa strategic” a primit nota 4, ceea ce denotă că salariața demonstrează acest comportament **frecvent** ci nu **aproape întotdeauna**.

Persoana evaluată la comentarii face o declarație privind comportamentul viitor pe care îl va aplica în activitatea sa și în realizarea obiectivelor stabilite, astfel: „Îndeplinirea cu același grad de responsabilitate a sarcinilor proprii permanente și a celor delegate și cu caracter întâmplător; Implicarea permanentă în rezolvarea activității curente; Promovarea respectului față de lege și loialitate față de interesele ministerului; Respectarea normelor de disciplină și a normelor etice în îndeplinirea atribuțiilor și realizarea obiectivelor, în relațiile cu partenerii și colaboratorii”. Acest mesaj ne indică faptul că feedback-ul evaluativ primit de evaluat se situează în sfera menținerii comportamentului și implicit a rezultatelor.

Analiza comparativă a atribuțiilor și obiectivelor stabilite celor doi consilieri care au același grad profesional evidențiază o repartizare echilibrată și echitabilă. Diferența dată de treapta de salarizare se evidențiază în fișa de post prin te celor doi prezența unei atribuții suplimentare la **Consilier marca 1504**, respectiv „analizează și propune spre avizare proiectele de colaborare tehnico-științifică cu alte state”.

Pentru cele două posturi de execuție se solicită competențe manageriale, respectiv: **competența în îndrumare, conducere și consiliere**, capacitatea de analiză și sinteză, **abilitatea de a planifica**, competența în redactare, spirit creativ și originalitate. **Consilierul marca 1504** are delegate, în absența șefului, atribuțiile acestuia pentru domeniile învățământ, cercetare, cultură, religie și tineret. În baza aprecierilor obținute la evaluarea pentru anul 2013, observăm că la peste 50% din competențele manageriale solicitate, salariața a fost notată cu 4, caz în care se impunea propunerea de a efectua un program de pregătire în domeniul managementului.

2. Șeful de serviciu - marca 2052 – are calificativul final 4,98, la obiective are nota 5 și la criterii are nota de 4,95 (un singur criteriu a fost notat cu 4 – cel care face referire la abilități în gestionarea resurselor umane). La criteriile de performanță 1,5 și 9 a fost notată cu nota maximă 5, iar la criteriul 4 „Abilități în gestionarea resurselor umane” a fost decotată cu un punct (nota 4).

2.1. Consilier juridic asistent I/2 - marca 2664 - a primit nota finală 4,40, la obiective are nota 4,40 (are trei note de 4 – la obiectivele care solicită atribuții de *efectuare a studii și analize și elaborarea proiecte de note sintetice și răspunsuri* în domeniu său de competență) și la criterii 4,40 (la șase criterii a primit nota de 4 – la criteriile: capacitate de implementare, capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiza și sinteză,

creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de planificare și de a acționa strategic, capacitatea de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din atribuții dar nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenul de realizare pentru trei obiective, care ocupă 70% din timpul de lucru, este *permanent* și pentru celelalte două este clar precizat. Am identificat în fișa de post a salariatei o atribuție pentru care nu are competența necesară a o realiza, respectiv: „*avizează proiecte de acte normative, instrucțiuni și norme metodologice elaborate de alte direcții sau instituții care vizează accizele la alcool, băuturi alcoolice și alte produse supuse accizelor nearmonizate*”.

Are trei note de 4 la obiectivele care solicită atribuții de *efectuare a studii și analize* (în legătură cu propunerile de modificare a directivelor UE care reglementează regimul accizelor și a situația accizelor prin comparație cu practicile europene) și *elaborarea proiecte de note și răspunsuri*, iar gradul de realizare al obiectivelor 100%.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii (5,8 și 9). Se mențin pentru anul 2014 trei dintre obiective, restul (două) sunt reformulate și adaptate, delimitând clar aria de activitate a salariatei în domeniul accizelor. În privința % de timp alocat pentru realizarea obiectivelor s-a realizat o repartizare uniformă a acestuia prin luarea în calcul a dificultăților întâmpinate de salariat în perioada anterioară.

Evaluatorul nu a făcut nici un comentariu în legătură cu notarea criteriilor și nici nu a consemnat în referat vreo apreciere în legătură cu rezultatele evaluatului.

De asemenea, **persoana evaluată nu are nici o obiecție** în legătură cu modul în care a fost apreciată, concluzie care derivă din absența oricărui comentariu în structura raportului de evaluare.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare. În perioada evaluată salariații a participat la două programe de instruire, cu o durată efectivă de 18 zile, organizate sub forma unui schimb de experiență cu specialiști din Olanda (program de asistență tehnică) și Italia (programul Fiscalis).

3. Șeful serviciu - marca 4142 – are calificativul final 4,95, la criterii are nota de 5, iar la obiective nota de 4,90 (un singur obiectiv a fost notat cu 4 – cel care arată o colaborare cu structurile din minister pentru obținerea de informații necesare întocmirii evidențelor și rapoartelor privind ajutoarele de stat).

3.1. Expert principal I/1 - marca 4164 - are calificativul final 4,78, la obiective are 4,71 (are două note de 4 – la obiectivele care solicită atribuții de control/supraveghere sau la cele evaluare) și la criteriile de performanță are 4,84 (are trei note de 4 la criteriile care vizează analiza, planificarea strategică și creativitatea).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din atribuții, iar sub aspectul definirii coincid în proporție de 50% cu acestea. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenul de realizare este „*permanent*”. În privința notării se realizează o corelație între competențele demonstrate de salariat și modul de apreciere al obiectivelor.

Celelalte criterii (5,8 și 9). Pentru perioada următoare s-a adăugat un obiectiv nou și s-au efectuat modificări în % din timpul de realizare a 3 vechi obiective. La modificarea procentului de timp nu s-a avut în vedere vreo legătură cu gradul de realizare a obiectivelor, astfel pentru obiectivul „*colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul direcțiilor județene ale finanțelor publice și cu Consiliul Concurenței în vederea evaluării efectelor acordării de ajutoare de stat asupra pieței concurențiale*” care a primit nota 4 s-a redus timpul de la 20% la 10%, iar pentru un obiectivul „*colaborează la întocmirea*

rapoartelor privind rezultatele acțiunilor de monitorizare a diferitelor scheme sau ajutoare individuale” care a primit nota 5 a crescut timpul de la 10% la 20%.

Nu există comentarii ale evaluatorului și evaluatului menționate în raport.

Programe de instruire recomandate: evaluatul a participat în cursul anului 2013 la două seminarii pe tema „Ajutor de stat”, a căror durată efectivă a fost de 3 zile. Pentru perioada următoare i „se recomandă participarea la cursuri și seminarii în domeniul ajutorului de stat”.

3.2. Consilier superior clasa I/1 - marca 4191 - are calificativul final 4,69, la obiective are 4,67 (are două note de 4 - la obiectivele de analiză a proiectelor de acte normative și punctele de vedere ale furnizorului) și la criteriile de performanță are 4,70 (are trei note de 4 - la criteriile care vizează analiza, planificarea strategică și de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

În proporție de peste 50% obiectivele sunt definite identic cu atribuțiile din fișa de post. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. 30% din timpul de muncă este acoperit cu atribuții al căror termen de realizare este aleatoriu (când este cazul), 40% au caracter permanent și 20% periodic.

În privința notării se realizează o corelație între competențele demonstrate de salariat și modul de apreciere al obiectivelor, astfel: *a fost notată cu 4 la obiectivele: „analizează proiectele de acte normative și formulează observații în legătură cu prevederile care contravin legislației în vigoare privind ajutorul de stat” și „analizează din punct de vedere al furnizorului de ajutor de stat pe baza semnalelor primite, stadiul aplicării actelor normative prin care se instituie ajutoare de stat și se face propuneri de adaptare a reglementărilor legale impuse de evoluția economiei”.*

Celelalte criterii (5,8 și 9). Pentru următoarea perioadă s-au schimbat obiectivele și a % din timp de realizare, prin adăugarea a două noi obiective. S-a redus termenul de realizare la două obiective care vizau procesul de aderare la UE. A crescut % din timp pentru realizarea obiectivelor care aveau definite ca termen de realizare „când e cazul” de la 30% la 35% în special pe seama obiectivului nou.

Programe de instruire recomandate: evaluatul a participat în cursul anului 2013 la două seminarii pe tema „Formare formatori în afaceri europene - modul 6 și 7”, a căror durată efectivă a fost de 6 zile. Pentru perioada următoare i „se recomandă participarea la cursuri și seminarii în domeniul ajutorului de stat”.

Concluzii:

Nota acordată la criteriul de performanță: *capacitatea de a organiza* pentru toate cazurile investigate este supraapreciată. Notarea acestui criteriu nu se justifică în condițiile în care obiectivele stabilite nu respectă cerințele de definire. De asemenea, nu se respectă cerințele legate de modul de stabilire al termenelor de realizare al obiectivelor.

Notele acordate la criteriile de performanță: *capacitatea de a obține cele mai bune rezultate, Abilități în gestionarea resurselor umane și Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului* sunt supraapreciate. Pentru activitatea viitoare se mențin obiectivele, iar pentru situațiile în care acest lucru s-a produs, fără a asigura o legătură între calificativele obținute și viitorul. Astfel, atunci când calificativele finale sunt FB, iar notele se situează (4,40; 4,69; 4,76; 4,78 și 4,80) se impunea actualizarea obiectivelor pentru a menține interesul și motivația personalului. De asemenea pentru situațiile în care obiectivele au fost notate mai puțin, se inventariau comportamentele care au diminuat performanța și se impunea schimbarea obiectivelor sau a condițiilor în care acestea trebuie să se realizeze. Pentru a demonstra capacitatea de a planifica și administra eficient activitatea subordonatului, evaluatorul – șeful direct trebuie să demonstreze că a acționat în vederea ameliorării rezultatelor, menținerii acestora sau creșterii lor. Asigurarea sprijinului debutează cu

	<p>înțelegerea nevoilor individuale și stabilirea potențialului acestora pentru realizarea obiectivelor. În absența oricărui decizii, în privința obiectivelor viitoare, în condițiile în care salariatul s-a confruntat cu anumite nevoi nesatisfăcute, motivarea acestuia va fi necorespunzătoare și poate avea ca efect, realizarea în același mod a obiectivelor viitoare sau și mai mult la reducerea performanțelor.</p> <p>Evaluatorul nu a stabilit programe de instruire, cu toate că în anumite cazuri acestea se impuneau. Fiecare din cei 5 subordonați au primit la realizarea obiectivelor și la gradul de îndeplinire al criteriilor note sub 5, chiar și numai din acest motiv putem considera că este oportun ca el să își actualizeze cunoștințele. În perspectiva menținerii aceluiași nivel de cunoștințe, salariatul va obține aceleași rezultate anul viitor sau chiar mai mici, ceea ce corespunde cu reducerea gradului de realizare a obiectivelor. În situațiile în care s-au recomandat programe de instruire, propunerea este superficială și se rezumă doar la a nominaliza domeniul, fără însă a identifica nevoia reală, tematica și forma de pregătire. De asemenea am constatat că nu există o legătură directă între propunerile de programe de instruire și nevoile evaluatului. În condițiile în care la notarea criteriilor de performanță au fost acordate note sub 5 se impunea ca la stabilirea programelor de instruire criteriul de bază să fie minusurile în comportament evaluatului, după care să se identifice natura și tipul de instruire necesar pentru a asigura evaluatului competențele adecvate.</p> <p>Cele mai bune evaluări de performanță sunt cele în care are loc o discuție cu două sensuri și se concentrează asupra evaluării performanțelor individuale ale angajatului și stabilirea unor obiective/scopuri proprii pentru îmbunătățire.</p> <p>Evaluarea performanței trebuie să se concentreze pe dezvoltarea abilităților în domeniile de interes pentru angajat, asigurând atingerea obiectivelor departamentului și consensul în legătură cu aceasta.</p>
Consecințe	<p>În cazul în care calificativele obținute nu sunt în concordanță cu abilitățile personalului evaluat suntem în fața unei supraevaluări cu consecințe nefavorabile asupra costurilor organizației și asupra productivității muncii. Astfel, prin acordarea unor calificative maxime i se atribuie evaluatului niste calități care îi permit să obțină venituri suplimentare (salariu de merit, prime, avansări în treapta de salarizare) sau să fie promovat în funcții superioare poziției actuale. Orice persoană care primește aprecieri de foarte bine, în condițiile în care nu are calitățile necesare pentru astfel de calificative, nu mai este interesată să își corecteze greselile, să se dezvolte personal sau să își îmbunătățească activitatea.</p> <p>Supraevaluarea rezultatelor performanțelor personalului de conducere are consecințe nefavorabile asupra integrității activității a personalului, datorită faptului că de competența conducătorului (referitoare la: planificare, organizare, control, coordonare și motivare) depinde performanța serviciului și/sau direcției.</p>
Cauză	<p>Absența unui control eficient asupra rapoartelor de evaluare ale cărui obiective să vizeze verificarea corelației între modul de notare al obiectivelor și criteriilor cu abilitățile evaluatului și evaluatorului.</p> <p>Procedura actuală de evaluare a performanțelor profesionale nu oferă informații suficiente și adecvate cu privire la control de fond al rapoartelor de evaluare.</p> <p>Persoanele care au calitatea de evaluatori au insuficiența pregătire în domeniul managementului performanțelor.</p> <p>Absența unor politici organizatorice în domeniul evaluării performanțelor profesionale care să susțină dezvoltarea personală a evaluatului. În evaluarea performanțelor profesionale se pune accentul strict pe latura formală a procesului și mai puțin pe latura informală și avantajele care rezidă din punerea accentului pe dezvoltarea personală a evaluatului.</p>
Recomandări	<p>Identificarea corelațiilor care pot fi verificate în cadrul controalelor efectuate asupra</p>

rapoartelor de evaluare si elaborarea unui instrument de control/autocontrol care va fi pus la dispozitia contrasemnatarului si evaluatorului pentru a asigura conformitatea procesului de evaluare.

Actualizarea procedurii de evaluare a performantelor profesionale prin adaugarea si completarea acesteia cu informatii suficiente si adecvate cu privire la activitatile si actiunile care se vor intreprinde de responsabili cu controlul rapoartelor de evaluare. Includerea in fisele de post acestor responsabilitati prin transpunerea lor in sarcini de munca.

Asigurarea unui training corespunzator al personalului cu responsabilitati in domeniul evaluarii performantelor profesionale, prin participarea la cursuri de pregatire si furnizarea de ghiduri practice adecvate.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 3.1.

Obiectivul misiunii	Obiectiv: Valorificarea rezultatelor evaluărilor performanțelor profesionale Activitatea: Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului
Obiectivul testului	Să se asigure că avansarea, menținerea sau retrogradarea în treapta de salarizare ține cont de rezultatele evaluării performanțelor profesionale
	Eșantionul a fost constituit prin selectarea a 10% din numărul documentației elaborate și aprobate pentru avansarea/retrogradarea în treapta de salarizare în anul 2013, reprezentând 9 dosare aprobate pentru funcționari publici, din care 2 pentru funcționari publici de conducere și 7 funcționari publici de execuție. Totalul populației a fost de 88 de funcționari publici care au beneficiat de avansarea în treapta de salarizare, din care 7 funcționari publici de conducere și 81 de funcționari publici de execuție. Pentru aceste 9 persoane s-a solicitat suplimentar rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale pe ultimii 2 ani (2012 și 2013) și fișele postului pentru anii în care s-a făcut precedenta avansare (2011 și 2012). De asemenea a fost solicitată o situație a personalului pe entitate care să evidențieze funcția publică, gradul profesional, vechimea în funcție și grad.
Descriere	Testarea a constat în analiza documentației privind avansarea în treapta de salarizare și analiza rapoartelor de evaluare pe ultimii 2 ani în vederea stabilirii gradului de conformare și adecvare în raport cu cerințele legale și bunele practici în domeniu. Pentru efectuarea testării au fost elaborate următoarele documente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Foaie de lucru privind analiza avansarilor in treapta de salarizare;</i> ✓ <i>Lista de verificare privind analiza documentatiei pentru avansarea in treapta de salarizare;</i> ✓ <i>Chestionar pentru realizarea interviului cu personalul de execuție din cadrul DRU, responsabil cu elaborarea documentației;</i> ✓ <i>Centralizator chestionar pentru realizarea interviului cu personalul de execuție din cadrul DRU, responsabil cu elaborarea documentației.</i> Criteriile privind raportarea rezultatelor sunt: <ol style="list-style-type: none"> 1. Calificativele obținute la evaluarea performanțelor profesionale sunt avute în vedere la avansarea în treapta de salarizare? 2. Perioada pentru care a fost efectuată evaluarea performanțelor profesionale respectă cerințele legale solicitate la avansarea în treaptă? 3. Au existat situații în care avansarea în treaptă nu a fost efectuată datorită absenței sau neconformității raportului de evaluare?
Constatări	(1) Documentatia privind avansarea in treapta de salarizare a fost analizata in vederea asigurarii faptului ca la avansarea, menținerea sau retrogradarea în treapta de salarizare a funcționarilor publici se ține cont de rezultatele evaluării performanțelor profesionale. Pe eșantionul analizat la avansarea in treapta de salarizare imediat superioara s-a respectat criteriul privind calificativul, respectiv cel puțin calificativul „bun”, in anul precedent. In cazul marilor 3276 si 3373 s-a solicitat avansarea in treapta de salarizare in situatie de

exceptie, perioada legala fiind de 1 an. Analiza calificativelor din perioada anterioara indica faptul ca:

- ✓ Persoana inregistrata sub marca 3276 a fost angajata in cursul anului 2012, iar in anul 2013 a obtinut calificativul **Foarte bine** la evaluarea performantelor profesionale.
- ✓ Marca 3373 la evaluarea performantelor profesionale in anul 2013 a obtinut calificativul **Foarte bine**, iar in anul 2012 a obtinut calificativul **Satisfacator** pentru perioada ianuarie 2012 – octombrie 2012, iar din octombrie 2012 – decembrie 2012 a obtinut calificativul **Foarte bine**. In acest caz persoana inregistrata sub aceasta marca a fost transferata din cadrul unei directii in alta directie.

Analiza rapoartelor de evaluare ale performantelor profesionale a evidenciat urmatoarele:

- ✓ In cazul marcilor 3276 si 3373, evaluatorii nu au mentionat nimic la rezultate deosebite, cu toate ca au facut propunerea de avansare a persoanelor inainte de perioada normala de avansare. De asemenea, in anul 2013 nici una din cele doua persoane nu au urmat si promovat cursuri de pregatire profesionala in domeniul de activitate;
- ✓ In cazul marcilor 2321, 2871, 2927, 2688 si 3109, comentariile evaluatorilor cu privire la criteriile de performanta nu evidentiaza abilitatile si aptitudinile evaluatilor in realizarea activitatilor ci prezinta in linii mari o descriere a criteriului potrivit procedurii legale. La rezultate deosebite se mentioneaza: *realizarea sarcinilor de serviciu la timp, elaborarea unor lucrari de calitate, respectarea termenelor*;
- ✓ In cazul marcilor 2456 si 3342, la comentariile aferente criteriilor de performanta evaluatorii au realizat o descriere a comportamentului evaluatilor in realizarea fiecarui criteriu. La rezultate deosebite s-a punctat comportamentul care a fost notat cu 5 in realizarea criteriilor de performanta.

La nivel de organizatie nu exista o situatie statistica a calificativelor obtinute anual de catre persoanele evaluate. Deci, in cazul avansarii in treapta de salarizare nu se verifica si analizeaza un istoric al calificativelor, ci doar se verifica conformitatea cu reglementarile aplicabile, respectiv perioada si calificativul mentionat in textele acestor reglementari. Astfel, cu ocazia fiecarei propuneri de avansare in treapta de salarizare se analizeaza raportul de evaluare in vederea identificarii calificativului.

In procesul de analiza al rapoartelor de evaluare se urmaresc doar aspectele nominalizate in procedura legala, fara a urmari corectitudinea si obiectivitatea aprecierilor.

Analiza fiselor de post aferente perioadei pentru care s-a propus avansarea, dar anterioare precedentei avansari a pus in evidenta urmatoarele:

- ✓ In cca. 67% din cazuri nu s-a efectuat nici o modificare in structura fisei de post de la ultima avansare. Deci 6 (marcile 2321, 2456, 2871, 2927, 2688 si 3109) din cele 9 persoane propuse spre avansare in anul 2013 nu s-au modificat sarcinile la avansarea in treapta de salarizare efectuata anterior, cu toate ca la fiecare avansare in treapta trebuie sa se modifice sarcinile in sensul cresterii gradului de complexitate;
- ✓ In restul de 33% din cazuri fisele de post au fost modificate, dar nu in toate cazurile ca urmare a avansarii in treapta. In cazul marcii 3276 fisa de post pentru postul vacant odata cu angajarea unei persoane a fost actualizata. In cazul marcii 3373 s-a modificat fisa de post urmare a transformarii unui post vacant intr-un post care corespunde nivelului persoanei transferate. In cazul marcii 3342 fisa de post a fost modificata ca urmare a avansarii in treapta 2 de salarizare (avansare din treapta 3 in treapta 2), prin adaugarea unor sarcini noi.

Analiza rezultatelor intreviurilor realizate cu personalul din cadrul DRU a evidenciat faptul ca la avansarea in treapta de salarizare nu se urmareste dinamica atributiilor, obiectivelor si calificativelor, deoarece:

- ✓ procedura actuala nu mentioneaza

	<p>responsabilitati in acest sens (cca. 84% din persoanele chestionate);</p> <p>✓ responsabilitatea revine conducatorului unitatii care face propunerea si elaboreaza fisele de post (cca. 16% din persoanele chestionate).</p> <p>(2) Cu privire la perioada pentru care a fost efectuată evaluarea performanțelor profesionale luata in calcul la avansarea in treapta de salarizare am constatat ca sunt respectate integral cerintele legale. Au fost identificate doua cazuri in care avansarea s-a efectuat in regim rapid, iar persoanele propuse spre avansare si evaluate au desfasurat activitate integral in ultimul an de evaluare, deci s-a respectat conditia privind anul calendaristic.</p> <p>In restul cazurilor avansarea s-a efectuat in mod obisnuit, dupa o perioada de 2 ani de activitate in treapta de pe care promoveaza.</p> <p>(3) Pe esantionul analizat nu au fost identificate situatii de neconformitate a raportului de evaluare sau absenta acestuia care sa conduca la nerealizarea avansarii in treapta de salarizare. La momentul propunerii spre avansarea in treapta de salarizare fiecare persoana detinea in dosarul profesional raportul de evaluare a performantelor profesionale. Acest raport a fost supus verificarii, conform procedurii legale, de catre personalul responsabil din cadrul directiei de resurse umane.</p>
<p>Concluzii</p>	<p>La avansarea in treapta de salarizare nu se tine cont intotdeauna de rezultatele evaluarilor performantelor profesionale anuale.</p> <p>In cca. 78% din cazuri avansarea in treapta de salarizare s-a efectuat o data la 2 ani, prin dispozitia/ordinul conducatorului institutie si la propunerea sefului de departament, prin transformarea postului. In restul de 22% din cazuri avansarea s-a efectuat rapid, dupa un an de activitate, la propunerea sefului de departament si prin ordin al conducatorului institutiei.</p> <p>Persoanele care au fost propuse spre avansare dupa un an de activitate desfasurata in postul de pe care avanseaza nu indeplinesc intotdeauna cerintele privind performantele profesionale demonstrate si validate prin mentionarea in cadrul raportului de evaluare la rubrica rezultatele deosebite. Nu se justifica o propunere de avansare in treapta de salarizare inainte de perioada obisnuita decat in cazul in care persoanele propuse au avut rezultate de exceptie, adica s-au remarcat prin ceva deosebit care sustine si argumenteaza o astfel de decizie.</p> <p>Pe esantionul analizat au fost respectate cerintele legale privind perioada pentru care a fost efectuată evaluarea performanțelor profesionale solicitate la avansarea în treapta de salarizare.</p> <p>Nu au fost identificate situatii în care sa nu se fi efectuat avansarea în treapta de salarizare datorita absenței raportului de evaluare sau neconformitatii acestuia.</p> <p>La nivel de DRU rapoartele de evaluare sunt verificate ori de cate ori se realizeaza o propunere de avansare in treapta de salarizare, ceea ce necesita timp si conduce la un consum suplimentar de resurse financiare. Desi la avansarea in treapta este necesar doar calificativul obtinut in ultimul an, cunosterea unui istoric al performantelor profesionale ale persoanelor care sunt propuse pentru cresterea salariului prin procedura de avansare in treapta de salarizare este util pentru a cunoste contextul si a aprecia obiectivitatea in formularea acestei propuneri.</p> <p>De asemenea, analiza dinamicii atributiilor si sarcinilor persoanelor care sunt avansate de pe o treapta pe alta se impune pentru a se asigura ca resursele financiare se consuma in mod judicios. Atunci cand nu se modifica atributiile unei persoane care a avansat de pe o treapta inferioara pe una superioara, inseamna ca persoana respectiva realizeaza aceleasi sarcini dar cu bani mai multi, ceea ce contravine principiilor economicitati si eficientei.</p> <p>Evaluarea performantelor profesionale nu ofera informatii suficiente si adecvate pentru a justifica nivele diferite de creșteri salariale. Majoritatea managerilor percep aceasta activitate ca pe o povara suplimentară cerută de directia de resurse umane, si nu ca pe un instrument al managementului performantei.</p>

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Lisră de verificare nr. 3.1.

Lista de verificare privind analiza documentatiei privind avansarea in treapta de salarizare

	Calificativele obținute la evaluarea performanțelor profesionale sunt avute în vedere la avansarea în treapta de salarizare?	Perioada pentru care a fost efectuată evaluarea performanțelor profesionale respectă cerințele legale solicitate la avansarea în treaptă?	Au existat situații în care avansarea în treaptă nu a fost efectuată datorită absenței sau neconformității raportului de evaluare?
Functionari publici de executie			
1. Marca 2321	Da	Da	Nu
2. Marca 2688	Da	Da	Nu
3. Marca 2871	Da	Da	Nu
4. Marca 2927	Da	Da	Nu
5. Marca 3276	Nu	Da	Nu
6. Marca 3342	Da	Da	Nu
7. Marca 3373	Nu	Da	Nu
Functionari publici de conducere			
8. Marca 2456	Da	Da	Nu
9. Marca 3109	Da	Da	Nu

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 3.1.1.

Foaie de lucru privind analiza avansarilor in treapta de salarizare

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Documentatia privind avansarea in treapta de salarizare elaborata de responsabilul de la DRU pentru fiecare functionar public care a fost propus pentru avansare; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici propusi spre avansare si selectate pe ultimii 2 ani; • Fisele de post ale functionarilor publici propusi spre avansare si selectate pe anii in care s-a efectuat precedenta avansare.
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind documentatia elaborata si aprobata pentru avansarea/retrogradarea in treapta de salarizare care va fi supusa analizei in vederea respectarii criteriului privind calificativul de evaluare; • Stabilirea eșantionului privind rapoartele de evaluare care vor fi selectate în vederea analizării conținutului si a modului de fundamentare a calificativului de evaluare; • Stabilirea eșantionului privind fisele de post care vor fi selectate în vederea analizării conținutului, gradul de dificultate al sarcinilor si modificarile in structura sarcinilor; • Analiza documentatiei elaborata pentru avansarea in treapta de salarizare in vederea stabilirii conformitatii cu procedura legala; • Analiza rapoartelor de evaluare a performantelor profesionale in vederea identificarii calificativelor de evaluare obtinute in ultimii 2 ani si a modului de fundamentare a acestora; • Analiza fiselor de evaluare in vederea stabilirii gradului de dificultate al sarcinilor si a modificarilor survenite in structura sarcinilor acestora urmare a avansarii in treapta de salarizare; • Interpretarea rezultatelor analizelor efectuate.
Documente analizate	<p>Esantionul a fost stabilit aleator si a fost constituit din 10% din totalul documentatiei elaborate si aprobate pentru avansarea/retrogradarea in treapta de salarizare in anul 2013, care reprezinta 9 dosare.</p> <p>Totalul populației a fost de 88 de funcționari publici care au beneficiat de avansarea în treapta de salarizare, din care 7 funcționari publici de conducere și 81 de funcționari publici de execuție.</p> <p>Esantionul care va fi analizat este format din 2 dosare aprobate pentru avansarea in treapta de salarizare a functionarilor publici de conducere si 7 dosare pentru avansarea in treapta de salarizare a functionarilor publici de executie.</p> <p>Pentru aceste 9 persoane s-a solicitat suplimentar rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale pe ultimii 2 ani (2012 si 2013) și fișele postului pentru anii in care s-a facut precedenta avansare (2011 si 2012).</p>
Criterii de audit	<p>Art. 33. - (1) Avansarea in treapta de salarizare imediat superioara se face prin transformarea posturilor ocupate de cei care indeplinesc conditiile de avansare, dupa aprobarea bugetului, la propunerea sefului compartimentului in care lucreaza functionarul public, cu aprobarea</p>

	<p>conducatorului autoritatii sau institutiei publice.</p> <p>(2) La avansarea in treapta de salarizare imediat superioara se tine seama de performantele profesionale, concretizate prin rezultatele obtinute in activitatea profesionala, notate cel putin cu calificativul "bun" in anul precedent. Vechimea minima necesara pentru avansarea in treapta de salarizare imediat superioara este de 2 ani.</p> <p>(3) In mod exceptional, vechimea minima prevazuta la alin. (2) poate fi redusa la un an de catre conducatorul autoritatii sau institutiei publice.</p> <p>(4) La calculul vechimii prevazute la alin. (2) se ia in calcul si vechimea in treapta de salarizare, respectiv gradul de salarizare, astfel cum au fost prevazute de Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 192/2002 privind reglementarea drepturilor de natura salariala ale functionarilor publici, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 228/2003, cu modificarile ulterioare, de Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 82/2004 privind unele masuri in domeniul functiei publice, aprobata prin Legea nr. 9/2005, respectiv de Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 92/2004 privind reglementarea drepturilor salariale si a altor drepturi ale functionarilor publici pentru anul 2005, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 76/2005, cu modificarile ulterioare, si de Ordonanta Guvernului nr. 2/2006 privind reglementarea drepturilor salariale si a altor drepturi ale functionarilor publici pentru anul 2006, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 417/2006.</p> <p>(5) Functionarii publici care ocupa functia publica de conducere pot avansa in treapta de salarizare imediat superioara celei care s-a luat in calcul la stabilirea drepturilor salariale, cu aplicarea dispozitiilor alin. (1)-(4).</p>
<p>Descrierea constatării</p>	<p>Documentatia privind avansarea in treapta de salarizare a fost analizata in vederea asigurarii faptului ca la avansarea, menținerea sau retrogradarea în treapta de salarizare a functionarilor publici se ține cont de rezultatele evaluării performanțelor profesionale.</p> <p>Pe esantionul analizat la avansarea in treapta de salarizare imediat superioara s-a respectat criteriul privind calificativul, respectiv cel puțin calificativul „bun”, in anul precedent.</p> <p>In cazul marcilor 3276 si 3373 s-a solicitat avansarea in treapta de salarizare in situatie de exceptie, perioada legala fiind de 1 an. Analiza calificativelor din perioada anterioara indica faptul ca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesoana inregistrata sub marca 3276 a fost angajata in cursul anului 2012, iar in anul 2013 a obtinut calificativul Foarte bine la evaluarea performantelor profesionale. ✓ Marca 3373 la evaluarea performantelor profesionale in anul 2013 a obtinut calificativul Foarte bine, iar in anul 2012 a obtinut calificativul Satisfacator pentru perioada ianuarie 2012 – octombrie 2012, iar din octombrie 2012 – decembrie 2012 a obtinut calificativul Foarte bine. In acest caz persoana inregistrata sub aceasta marca a fost transferata din cadrul unei directii in alta directie. <p>Analiza rapoartelor de evaluare ale performantelor profesionale a evidentiat urmatoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ In cazul marcilor 3276 si 3373, evaluatorii nu au mentionat nimic la rezultate deosebite, cu toate ca au facut propunerea de avansare a persoanelor inainte de perioada normala de avansare. De asemenea, in anul 2013 nici una din cele doua persoane nu au urmat si promovat cursuri de pregatire profesionala in domeniul de activitate; ✓ In cazul marcilor 2321, 2871, 2927, 2688 si 3109, comentariile evaluatorilor cu privire la criteriile de performanta nu evidentiaza abilitatile si aptitudinile evaluatilor in realizarea activitatilor ci prezinta in linii mari o descriere a criteriului potrivit procedurii legale. La rezultate deosebite se mentioneaza: <i>realizarea sarcinilor de serviciu la timp, elaborarea unor lucrari de calitate, respectarea termenelor;</i> ✓ In cazul marcilor 2456 si 3342, la comentariile aferente criteriilor de performanta evaluatorii au prezentat o descriere a comportamentului evaluatilor in realizarea fiecarui criteriu. La rezultate deosebite s-a punctat comportamentul care a fost notat

cu 5 in realizarea criteriilor de performanta.

Analiza fiselor de post aferente perioadei pentru care s-a propus avansarea, dar anterioare precedentei avansari a pus in evidenta urmatoarele:

- ✓ In cca. 67% din cazuri nu s-a efectuat nici o modificare in structura fisei de post de la ultima avansare. Deci 6 (marcile 2321, 2456, 2871, 2927, 2688 si 3109) din cele 9 persoane propuse spre avansare in anul 2013 nu s-au modificat sarcinile la avansarea in treapta de salarizare efectuata anterior, cu toate ca la fiecare avansare in treapta trebuie sa se modifice sarcinile in sensul cresterii gradului de complexitate.
- ✓ In restul de 33% din cazuri fisele de post au fost modificate, dar nu in toate cazurile ca urmare a avansarii in treapta. In cazul marcii 3276 fisa de post pentru postul vacant odata cu angajarea unei persoane a fost actualizata. In cazul marcii 3373 s-a modificat fisa de post urmare a transformarii unui post vacant intr-un post care corespunde nivelului persoanei transferate. In cazul marcii 3342 fisa de post a fost modificata urmare a avansarii in treapta 2 de salarizare (avansare din treapta 3 in 2), prin adaugarea unor sarcini noi.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Test nr. 3.2.

Obiectul	Obiectiv: Valorificarea rezultatelor evaluărilor performanțelor profesionale Activitatea: Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului
Obiectiv	Să se asigure că recompensele sunt justificate și adecvate
	<p>Pentru fiecare din cele trei tipuri de beneficii eșantionul a fost stabilit aleator și se prezintă după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5% din numărul persoanelor care au beneficiat de salarii de merit, reprezentând: <ul style="list-style-type: none"> - în anul 2012 - 10 funcționari publici, din care: 3 funcționari publici de conducere și 8 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 192 de funcționari publici care au primit salarii de merit; - în anul 2013 - 9 funcționari publici, din care: 5 funcționari publici de conducere și 4 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 174 de funcționari publici care au primit salarii de merit. - există 3 mărci care au beneficiat de salarii de merit în ambele perioade, fiind incluse în eșantioanele stabilite mai sus. ✓ 2% din numărul persoanelor care au beneficiat de prime, reprezentând: <ul style="list-style-type: none"> - în anul 2012 - 20 funcționari publici, din care: 3 funcționari publici de conducere și 17 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 976 de funcționari publici; - în anul 2013 - 19 funcționari publici, din care: 7 funcționari publici de conducere și 12 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 968 de funcționari publici; ✓ 5% din numărul de persoane care au beneficiat de premii, reprezentând: <ul style="list-style-type: none"> - în anul 2012 - 11 funcționari publici, din care: 4 funcționari publici de conducere și 7 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 216 de funcționari publici; - în anul 2013 - 10 funcționari publici din care: 8 funcționari publici de conducere și 2 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 198 de funcționari publici. - există 5 marci care au beneficiat de premii în ambele perioade, fiind incluse în eșantioanele stabilite mai sus. <p>Pentru a verifica justetea și echitatea în acordarea recompenselor a fost selectat un eșantion de rapoarte de evaluare aferent persoanelor care nu au primit beneficii în perioada analizată, numeric egal cu cel al persoanelor care au beneficiat de acestea. De asemenea, la stabilirea eșantionului s-a avut în vedere ca persoanele selectate să facă parte din aceeași direcție/serviciu/birou cu persoanele cu care se compară. Eșantionul selectat se prezintă după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 19 funcționari publici care nu au beneficiat de salarii de merit, din care: <ul style="list-style-type: none"> - 10 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2012; - 9 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2013; ✓ 21 funcționari publici care nu au beneficiat de premii, din care:

	<p>- 11 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2012;</p> <p>- 10 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2013.</p>
Descriere	<p>Testarea a constat în analiza documentațiilor elaborate și aprobate pentru acordare de salarii de merit, prime și premii în anii 2012 și 2013.</p> <p>Pentru persoanele care au beneficiat de salarii de merit și de premii s-a solicitat rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale pe ultimii 2 ani, respectiv anul 2012 și anul 2013. Pentru situațiile în care au existat persoane care au beneficiat fie de salariu de merit, fie de premii consecutiv în cei doi ani de analiză (2012 și 2013) s-a solicitat fișele postului aferente acestor ani.</p> <p>Pentru efectuarea testării au fost elaborate și utilizate următoarele documente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Foaie de lucru privind analiza recompenselor;</i> ✓ <i>Lista de verificare privind analiza recompenselor;</i> ✓ <i>Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a salariilor de merit pe anul 2012;</i> ✓ <i>Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a salariilor de merit pe anul 2013;</i> ✓ <i>Situația privind analiza comentariilor menționate la rubrica "rezultatele deosebite" în vederea justificării salariilor de merit;</i> ✓ <i>Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a primelor anuale pe anul 2012;</i> ✓ <i>Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a primelor anuale pe anul 2013;</i> ✓ <i>Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a premiilor anuale pe anul 2012;</i> ✓ <i>Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a premiilor anuale pe anul 2013;</i> ✓ <i>Situația privind analiza comentariilor menționate la rubrica "rezultatele deosebite" în vederea justificării premiilor anuale;</i> ✓ <i>Centralizator privind rezultatele obținute la interviul cu privire la valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale.</i> <p>Criteriile de referință la care se raportează rezultatele obținute sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensele sunt stabilite pe baza rezultatelor evaluării? 2. Recompensele sunt echitabile, diferă în funcție de calificativele de performanță obținute?
Constatări	<p>(1) Analiza conformității modului de acordare a categoriilor de beneficii, pe eșantionul examinat, a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ referitor la salariile de merit au fost respectate parțial criteriile legale cu privire la acordarea acestora, respectiv: <ul style="list-style-type: none"> - quantumul salariului de merit acordat a fost stabilit corect; - perioada legală stabilită pentru acordarea salariului de merit a fost respectată, fiecare persoană a lucrat mai mult de 6 luni; - toate persoanele care au beneficiat de salariu de merit au fost evaluate în perioadele analizate; - nu există sancțiuni pe numele persoanelor care au beneficiat de salarii de merit; - calificativele obținute de persoanele care au beneficiat de salariu de merit au fost Foarte bine; - comentariile menționate la rubrica "rezultate deosebite" din cadrul rapoartelor de

evaluare nu asigură o informare adecvată cu privire la certitudinea existenței unor rezultate excepționale.

✓ referitor la primele anuale au fost respectate integral criteriile legale cu privire la acordarea acestora, respectiv:

- quantumul primei anuale acordate a fost stabilit corect, prin raportare la perioada efectiv lucrată și determinată pe baza salariului mediu lunar de bază realizat.

- există un raport de evaluare pentru anul în care se acordă prima anuală;

- nu există sancțiuni disciplinare pe numele persoanelor care au beneficiat de prime în anul acordării acestora.

✓ referitor la premiile au fost respectate parțial criteriile legale cu privire la acordarea acestora, respectiv:

- quantumul premiilor anuale acordate au fost stabilite corect;

- există un raport de evaluare pentru anul în care se acordă beneficiul;

- persoanele care au beneficiat de premii au lucrat integral în cursul anului;

- calificativele obținute de persoanele care au beneficiat de salariu de merit au fost **Foarte bine**;

- comentariile menționate la rubrica ”**rezultate deosebite**” din cadrul rapoartelor de evaluare nu asigură o informare adecvată cu privire la certitudinea existenței unor rezultate excepționale.

(2) Analiza mențiunilor efectuate de evaluator la rubrica „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare în vederea susținerii propunerilor pentru acordarea diferitelor categoriilor de beneficii a pus în evidență următoarele:

✓ în cazul salariilor de merit nu toate propunerile sunt susținute cu informații complete și adecvate, prin menționarea explicită în cadrul rapoartelor de evaluare a unor mențiuni corespunzătoare astfel:

- în cca 42% din cadrul rapoartelor de evaluare nu există nici o mențiune la rubrica ”rezultate deosebite”;

- în cca 16% din cazuri la rubrica ”rezultate deosebite” au fost efectuate comentarii cu privire la operativitatea și conformitatea realizării sarcinilor de muncă;

- în cca. 32% din cazuri la rubrica ”rezultate deosebite” au fost menționate calități ale evaluărilor, mai degrabă decât rezultate ale muncii sau comportamentului acestora;

- numai în 10% din cazuri au fost efectuate mențiuni care indică clar aspecte care țin de rezultatele muncii evaluatului și de calitatea acestora. Aceste rezultate au fost evidențiate sub forma unor aprecieri pozitive și stimulative.

✓ în cazul acordării premiilor anuale, analiza rapoartelor de evaluare a evidențiat faptul că mențiunile cu privire la ”rezultate deosebite” și la alte aspecte cu privire la rezultatele muncii evaluatului nu sunt suficiente și adecvate pentru a susține propunerile de acordare, astfel:

- în cca. 38% din cazuri nu sunt efectuate mențiuni la rubrica ”rezultate deosebite”;

- în cca. 33% din cazuri mențiunile efectuate la rubrica ”rezultate deosebite” reiterează obiectivele care au fost realizate și indicatorii de performanță;

- în cca. 24% din cazuri la rubrica ”rezultate deosebite” au fost prezentate cele mai importante sarcini care au fost realizate și numărul de lucrări elaborate;

- în cca. 5% din cazuri au fost menționate rezultate de excepție obținute de evaluat în cursul anului prin nominalizarea calității lucrărilor elaborate și prin punctarea criteriilor de performanță care i-au permis realizarea acestor lucrări. De asemenea, la rubrica ”comentarii” aferentă criteriilor de performanță, evaluatorul a făcut aprecieri adecvate cu privire la abilitățile care descriu comportamentul evaluatului în muncă.

(3) Analiza fișelor de post ale măcilor care au primit beneficii sub forma salariilor de merit și premiilor în cei doi ani a evidențiat următoarele:

	<p>✓ pe eșantionul analizat trei persoane (cca. 30%) au primit salarii de merit atât în anul 2012, cât și 2013, cu toate că nu au fost înregistrate creșteri ale activității acestor. Dinamica sarcinilor și obiectivelor a evidențiat că:</p> <ul style="list-style-type: none"> - în cazul mărcilor 4271 și 5324 sarcinile, obiectivele și indicatorii de performanță s-au menținut pentru anul 2013; - în cazul mărcii 2755 sarcinile rămând nemodificate în 2013, are loc o schimbare în structura obiectivelor și, implicit a indicatorilor. Modificarea vizează mai degrabă redefinirea și mai puțin gradul de dificultate al acestora. <p>✓ pe eșantionul analizat cinci persoane (cca. 45%) au primit premii în doi consecutivi, cu toate că nu au avut loc schimbări semnificative în activitatea acestora. Dinamica sarcinilor și obiectivelor a evidențiat că:</p> <ul style="list-style-type: none"> - în cazul mărcilor 1389 și 4431 nu a avut loc nici o modificare în structura sarcinilor, obiectivelor și indicatorilor de performanță; - în cazul mărcii 3872 nu a avut loc nici o modificare în structura sarcinilor. În anul 2013 a fost înlocuit un obiectiv cu un alt obiectiv, fără a influența structura indicatorilor sau fondul de timp, ceea ce indică mai degrabă o redefinire a obiectivului decât o creștere a complexității activității. - În cazul mărcii 3571 a avut loc schimbări în structura sarcinilor și obiectivelor, dar în sensul reducerii activității acestuia. În anul 2013 s-a renunțat la 2 sarcini, ceea ce a condus la eliminarea unui obiectiv. Tot în 2013 a avut loc o schimbare a fondului de timp alocat diferitelor obiective individuale, în sensul redistribuirii acestuia în raport cu complexitatea obiectivelor; - în cazul mărcii 2115 a avut loc schimbări în structura sarcinilor, obiectivele rămânând neschimbate. În anul 2013 au fost comasate două sarcini care aveau același conținut. De asemenea, a fost modificat fondul de timp pentru realizarea obiectivului 2 (de la 25% la 15%) prin alocarea acestuia la fondul de timp necesar pentru realizarea obiectivului 5 (de la 10% la 20%). <p>(4) Analiza comparativă a rezultatelor persoanelor care au primit beneficii (salarii de merit și premii) cu cele care nu au primit beneficii (salarii de merit și premii) a pus în evidență următoarele:</p> <p>✓ referitor la salariile de merit am constatat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - în cca. 32% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 6 cazuri – 2 în anul 2012 și 4 în anul 2013) au fost identificate situații în care calificativele obținute erau mai mari decât calificativul ultimei persoane din eșantion; - în cca. 21% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 4 cazuri – toate din anul 2013) au fost identificate situații în care obiectivele individuale ale persoanelor care nu au primit salarii de merit erau mai complexe decât ale persoanelor care au primit salarii de merit; - în restul de 47% din cazuri au fost respectate criteriile pe care le-am urmărit în analiză, respectiv: (1) calificativul final și (2) complexitatea obiectivelor. <p>✓ referitor la premii am constatat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - în cca. 38% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 8 cazuri – 6 în anul 2012 și 2 în anul 2013) au fost identificate situații în care calificativele obținute erau mai mari decât calificativul ultimei persoane din eșantion; - în cca. 33% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 7 cazuri – 3 în anul 2012 și 4 în anul 2013) au fost identificate situații în care obiectivele individuale ale persoanelor care nu au primit premii erau mai complexe decât ale persoanelor care au primit premii; - în restul de 29% din cazuri au fost respectate criteriile pe care le-am urmărit în analiză, respectiv: (1) calificativul final și (2) complexitatea obiectivelor.
--	--

	<p>(5) Analiza rezultatelor interviului cu personalul din cadrul departamentului de resurse umane a evidențiat faptul că:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ în cazul salariilor de merit în practica entității publice se procedează astfel: <ul style="list-style-type: none"> - la acordarea salariilor de merit se ține cont de rezultatele evaluărilor profesionale. De regulă, salariile de merit se acordă doar persoanelor care au obținut calificativul "Foarte bine"; - DRU stabilește, potrivit legislației în vigoare, numărul persoanelor care pot beneficia de salariu de merit la nivel de entitate și apoi pentru fiecare direcție în parte. Ulterior, DRU transmite fiecărei direcții numărul maxim de persoane care pot beneficia de salariu de merit în anul curent; - propunerile privind acordarea salariilor de merit se realizează de către managementul direcțiilor de specialitate din cadrul entității. La DRU se realizează verificarea acestor propuneri pentru a se asigura conformitatea cu cadrul legal. În cazul salariilor de merit se urmărește dacă: persoana a lucrat cel puțin 6 luni, dacă există o sancțiune neradiată și dacă persoana a fost evaluată în anul respectiv; - nu se realizează o verificare a adecvării între rezultatele evaluării și propunerile de acordare a salariilor de merit. Calificativele obținute nu sunt utilizate în procesul de analiză și verificare a propunerilor pentru salariile de merit. Procedura operațională nu menționează responsabilități în acest sens. Responsabilitatea revine exclusiv managerului care face propunerea; - nu există un centralizator al comentariilor evaluatului și evaluatorului și nu se elaborează nici o situație statistică cu privire la rezultatele evaluărilor anuale. ✓ în cazul acordării premiilor anuale se procedează astfel: <ul style="list-style-type: none"> - DRU stabilește valoarea premiilor convenite la nivel de entitate și la nivel de fiecare direcție, în limita fondurilor alocate. Aceste sume sunt comunicate direcțiilor de specialitate, alături de instrucțiuni cu privire la limitările stabilite de conducerea superioară a entității, respectiv: suma maximă care se va acorda unei persoane, numărul maxim de persoane care vor beneficia (dacă este cazul) și/sau alte condiții; - premiile sunt acordate exclusiv persoanelor care au obținut calificativul Foarte bine la evaluarea performanțelor profesionale în anul pentru care se acordă premiile; - propunerile privind acordarea premiilor se realizează de către funcționarii publicii de conducere din cadrul fiecărei direcții de specialitate. DRU realizează verificarea acestor propuneri pentru a se asigura conformitatea cu cadrul legal. În cazul premiilor se urmărește dacă: persoana a avut activitate în anul respectiv și dacă persoana a fost evaluată în anul respectiv; - DRU nu realizează o verificare a gradului de adecvare între rezultatele evaluării și propunerile de acordare a premiilor, respectiv analiza comentariilor din cadrul raportului în vederea identificării existenței/inexistenței elementelor care să susțină aceste propuneri.
<p>Concluzii</p>	<p>Documentația care a stat la baza acordării diferitelor categorii de beneficii a fost elaborată în conformitate cu criteriile stabilite în cadrul legal aplicabil, unde majoritatea criteriilor au fost respectate. Există anumite aspecte care nu au fost avute în vedere atât în cazul salariilor de merit, cât și în cazul premiilor, referitoare la certificarea calității rezultatelor avute.</p> <p>Analiza rapoartelor de evaluare a evidențiat clar că elementele care prezintă comentariile evaluatorului cu privire la rezultatele evaluatului și comportamentul acestuia nu asigură o informare adecvată cu privire la certitudinea existenței unor rezultate excepționale.</p> <p>Evaluatorii nu au reușit într-o manieră adecvată să acopere cerințele de completare ale rubricii „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare în vederea susținerii propunerilor pentru acordarea diferitelor categorii de beneficii. Comentariile</p>

evaluatorilor sunt direct influențate de raționamentul și abilitățile acestuia, ceea ce este relevant în practică prin formulări ambigue și care nu sunt la obiect.

Pe perioada analizată, în cca. 38% din cazuri au fost acordate beneficii aceluiași persoane, fără existența unor dovezi competente care să susțină aceste decizii. În cazul acestor persoane, analiza fișelor de post și a rapoartelor de evaluare nu evidențiază schimbări semnificative în structura activității acestora. Dinamica sarcinilor și obiectivelor indică mai degrabă o menținere a activității sau chiar reduceri ale acestora.

La acordarea beneficiilor, în special a salariilor de merit și a premiilor anuale, nu se are în vedere criterii clare după care se face distribuția. Prin acordarea de beneficii unor persoane care nu au înregistrat cea mai bună performanță se menține un climat de tensiune și de nemulțumire în rândul personalului din cadrul direcției/serviciului/biroului.

Pe termen lung, o astfel de practică are efecte nefavorabile asupra performanțelor celor care în prezent au avut rezultate mai bune dar nu au fost recompensați.

Direcția de resurse umane asigură metodologia de elaborare a documentațiilor privind acordarea diferitelor categorii de beneficii, urmărind în principal respectarea criteriilor legale și mai puțin adecvarea sub aspectul justeței și echității. Procedura actuală nu menționează responsabilități în sfera verificării unor aspecte care să ofere dovezi incontestabile privind atribuirea beneficiilor către cei mai buni performeri.

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 3.2.1.

Foaie de lucru privind analiza recompeselor

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonanta 6/2007 privind masuri de reglementare a drepturilor salariale a functionarilor publici; • Centralizator privind situația personalului care a beneficiat de salarii de merit în anii 2012 și 2013; • Centralizator privind situația personalului care a beneficiat de prime în anii 2012 și 2013; • Centralizator privind situația personalului care a beneficiat de premii în anii 2012 și 2013; • Documentația privind acordarea salariilor de merit în anii 2012 și 2013; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici care au beneficiat de salarii de merit; • Fișele postului ale funcționarilor publici care au beneficiat de salarii de merit consecutiv în cei doi ani de analiză; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici care nu au beneficiat de salarii de merit, dar care au obținut calificative mai mari sau au avut obiective mai complexe; • Documentația privind acordarea primelor anuale în anii 2012 și 2013; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici care au beneficiat de prime anuale; • Documentația privind acordarea premiilor anuale în anii 2012 și 2013; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici care au beneficiat de premii anuale; • Fișele postului ale funcționarilor publici care au beneficiat de premii consecutiv în cei doi ani de analiză; • Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici care nu au beneficiat de premii anuale, dar care au obținut calificative mai mari sau au avut obiective mai complexe
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind documentatia elaborata si aprobata pentru acordarea salariilor de merit care va fi supusă analizei în vederea respectării criteriilor de conformitate; • Stabilirea eșantionului privind rapoartele de evaluare care vor fi selectate în vederea analizării comentariilor menționate la rubrica ”rezultate deosebite”; • Stabilirea eșantionului privind documentatia elaborata si aprobata pentru acordarea primelor anuale care va fi supusă analizei în vederea respectării criteriilor de conformitate; • Stabilirea eșantionului privind rapoartele de evaluare care vor fi selectate în vederea analizării conținutului și a modului de fundamentare a calificativului acordat;

	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind documentația elaborată și aprobată pentru acordarea premiilor individuale anuale care va fi supusă analizei în vederea respectării criteriilor de conformitate; • Stabilirea eșantionului privind rapoartele de evaluare care vor fi selectate în vederea analizării comparative a rezultatelor evaluării; • Analiza mențiunilor efectuate de evaluator la rubrica „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare în vederea susținerii propunerilor pentru acordarea salariilor de merit; • Analiza comparativă a rezultatelor persoanelor care au primit salarii de merit cu cele care nu au primit salarii de merit; • Analiza mențiunilor efectuate de evaluator la rubrica „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare în vederea susținerii propunerilor pentru acordarea premiilor individuale; • Analiza comparativă a rezultatelor persoanelor care au primit premii cu cele care nu au primit premii.
<p>Documente analizate</p>	<p>Testarea a constat în analiza documentațiilor elaborate și aprobate pentru acordare de salarii de merit, prime și premii în anii 2012 și 2013.</p> <p>S-a solicitat situația personalului nominal care a beneficiat de salarii de merit, prime și premii pe ultimii 2 ani în vederea stabilirii eșantioanelor.</p> <p>Pentru fiecare din cele trei tipuri de beneficii eșantionul a fost stabilit aleator și se prezintă după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5% din numărul persoanelor care au beneficiat de salarii de merit, reprezentând: <ul style="list-style-type: none"> - în anul 2012 - 10 funcționari publici, din care: 3 funcționari publici de conducere și 8 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 192 de funcționari publici care au primit salarii de merit; - în anul 2013 - 9 funcționari publici, din care: 5 funcționari publici de conducere și 4 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 174 de funcționari publici care au primit salarii de merit. - există 3 mărci care au beneficiat de salarii de merit în ambele perioade, fiind incluse în eșantioanele stabilite mai sus. ✓ 2% din numărul persoanelor care au beneficiat de prime, reprezentând: <ul style="list-style-type: none"> - în anul 2012 - 20 funcționari publici, din care: 3 funcționari publici de conducere și 17 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 976 de funcționari publici; - în anul 2013 - 19 funcționari publici, din care: 7 funcționari publici de conducere și 12 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 968 de funcționari publici; ✓ 5% din numărul de persoane care au beneficiat de premii, reprezentând: <ul style="list-style-type: none"> - în anul 2012 - 11 funcționari publici, din care: 4 funcționari publici de conducere și 7 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 216 de funcționari publici; - în anul 2013 - 10 funcționari publici din care: 8 funcționari publici de conducere și 2 funcționari publici de execuție. Populația totală a fost de 198 de funcționari publici. - există 5 mărci care au beneficiat de premii în ambele perioade, fiind incluse în eșantioanele stabilite mai sus. <p>Pentru persoanele care au beneficiat de salarii de merit și de premii s-a solicitat rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale pe ultimii 2 ani, respectiv anul 2012 și anul 2013. Suplimentar, pentru situațiile în care o persoană a beneficiat de salariu de merit și premii concomitent în ambele perioade de analiză (2012 și 2013) s-a solicitat fișele postului (aferele anilor 2012 și 2013) pentru aceste persoane.</p> <p>Pentru a verifica justetea și echitatea în acordarea recompenselor a fost stabilit un eșantion de rapoarte de evaluare aferent persoanelor care nu au primit beneficii în perioada respectivă,</p>

	<p>numeric egal cu cel al persoanelor care au primit aceste beneficii și sunt în eșantionul de analiză. La stabilirea eșantionului s-a avut în vedere ca persoanele selectate să facă parte din aceeași direcție/serviciu/birou cu persoanele care au primit beneficii și au fost selectate inițial în eșantionul de analiză. Situația se prezintă astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 19 funcționari publici care nu au beneficiat de salarii de merit, din care: <ul style="list-style-type: none"> - 10 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2012; - 9 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2013; ✓ 21 funcționari publici care nu au beneficiat de premii, din care: <ul style="list-style-type: none"> - 11 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2012; - 10 rapoarte de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din anul 2013.
<p> criterii de audit</p>	<p>Art. 8. - (1) Pentru rezultate deosebite obținute în activitatea desfășurată, ordonatorul de credite poate acorda, în limita a 20% din numărul de posturi corespunzătoare funcțiilor publice, prevăzute în statutul de funcții, un salariu de merit lunar de până la 15% din salariul de bază, care face parte din acesta și care constituie baza de calcul pentru sporuri și alte drepturi care se acordă în raport cu salariul de bază. Ordonatorii principali de credite care au în subordine unități bugetare cu un număr redus de funcții publice pot aproba ca încadrarea în numărul maxim de beneficiari de salariu de merit și în proporțiile stabilite pentru funcțiile publice de execuție să se facă la nivelul unităților respective luate împreună; repartizarea numărului de beneficiari de salariu de merit pe unitățile luate în calcul, în acest caz, se face de către ordonatorul principal de credite.</p> <p>(2) Salariile de merit se acordă funcționarilor publici încadrați pe funcții publice de execuție în proporție de cel puțin două treimi din numărul total al funcțiilor publice stabilit în condițiile alin. (1).</p> <p>(3) Funcționarii publici care beneficiază de salariu de merit se stabilesc, pe baza rezultatelor obținute în activitatea desfășurată în anul anterior, în luna ianuarie.</p> <p>(4) Pot beneficia de salariu de merit funcționarii publici care nu au fost sancționați și cei a căror sancțiune a fost radiată de drept, potrivit legii. Ordonatorii de credite pot stabili, cu consultarea organizațiilor sindicale reprezentative ale funcționarilor publici, criterii suplimentare pentru acordarea salariilor de merit.</p> <p>(5) În cazul în care intervin modificări ale raportului de serviciu din motive care nu sunt imputabile funcționarului public, inclusiv modificarea raportului de serviciu prin promovarea funcționarului public în cauză, salariul de merit acordat se menține până la expirarea perioadei pentru care a fost stabilit.</p> <p>(6) În cazul în care raporturile de serviciu ale funcționarilor publici care beneficiază de salariu de merit încetează sau se suspendă, salariile de merit se redistribuie, începând cu data de întâi a lunii următoare, altor funcționari publici care îndeplinesc condițiile pentru acordare.</p> <p>(7) Pentru funcționarii publici salariul de merit se poate acorda după o perioadă de cel puțin 6 luni de la angajare.</p> <p>(8) Funcționarii publici debutanți nu pot beneficia de salariu de merit.</p> <p>Art. 18. - (1) Pentru activitatea desfășurată, funcționarii publici au dreptul la un premiu anual, egal cu salariul mediu lunar de bază realizat în anul pentru care se face premiarea.</p> <p>(2) Premiul anual se plătește în anul următor celui pentru care se face premiarea.</p> <p>(3) Pentru funcționarii publici care nu au lucrat tot timpul anului, premiul anual se acordă proporțional cu perioada lucrată și se stabilește luându-se în calcul media salariilor de bază</p>

	<p>realizate in perioada in care au desfasurat activitate, raportat la 12 luni.</p> <p>(4) Ordonatorii de credite pot reduce sau pot anula premiul anual in cazul functionarilor publici care in cursul anului pentru care se acorda premiul au fost sanctionati disciplinar.</p> <p>Art. 19. - (1) Ordonatorii de credite pot acorda premii lunare in limita a 10% din cheltuielile cu salariile aferente functiilor publice prevazute in statul de functii, cu incadrarea in fondurile aprobate anual prin buget cu aceasta destinatie. Premiile se pot acorda in cursul anului functionarilor publici care au realizat sau care au participat direct la obtinerea unor rezultate in activitate, apreciate ca valoroase. Sumele neconsumate pot fi utilizate in lunile urmatoare, in cadrul aceluiasi an bugetar.</p> <p>(2) Ordonatorii principali de credite pot acorda premii in limita de pana la 5% din cheltuielile cu salariile aferente functiilor publice prevazute in statul de functii, din economiile realizate prin reducerea cheltuielilor cu salariile, fara a depasi valoarea economiilor realizate. Premiile se pot acorda in cursul anului functionarilor publici care au realizat sau care au participat direct la obtinerea unor rezultate in activitate apreciate ca valoroase.</p> <p>(3) Premiile individuale se stabilesc de catre ordonatorii de credite in limita sumelor alocate cu aceasta destinatie de catre ordonatorii principali de credite, cu consultarea organizatiilor sindicale reprezentative la nivel de unitate sau, dupa caz, cu consultarea reprezentantilor functionarilor publici, acolo unde nu sunt astfel de organizatii sindicale.</p>
<p>Descrierea constatării</p>	<p>(1) Analiza conformității modului de acordare a categoriilor de beneficii, pe eșantionul examinat, a pus în evidență următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ referitor la salariile de merit au fost respectate parțial criteriile legale cu privire la acordarea acestora, respectiv: <ul style="list-style-type: none"> - quantumul salariului de merit acordat a fost stabilit corect; - perioada legală stabilită pentru acordarea salariului de merit a fost respectată, fiecare persoană a lucrat mai mult de 6 luni; - toate persoanele care au beneficiat de salariu de merit au fost evaluate în perioadele analizate; - nu există sancțiuni pe numele persoanelor care au beneficiat de salarii de merit; - calificativele obținute de persoanele care au beneficiat de salariu de merit au fost Foarte bine; - comentariile menționate la rubrica ”rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare nu asigură o informare adecvată cu privire la certitudinea existenței unor rezultate excepționale. ✓ referitor la primele anuale au fost respectate integral criteriile legale cu privire la acordarea acestora, respectiv: <ul style="list-style-type: none"> - quantumul primei anuale acordate a fost stabilit corect, prin raportare la perioada efectiv lucrată și determinată pe baza salariului mediu lunar de bază realizat. - există un raport de evaluare pentru anul în care se acordă prima anuală; - nu există sancțiuni disciplinare pe numele persoanelor care au beneficiat de prime în anul acordării acestora. ✓ referitor la premiile au fost respectate parțial criteriile legale cu privire la acordarea acestora, respectiv: <ul style="list-style-type: none"> - quantumul premiilor anuale acordate au fost stabilite corect; - există un raport de evaluare pentru anul în care se acordă beneficiul; - persoanele care au beneficiat de premii au lucrat integral în cursul anului; - calificativele obținute de persoanele care au beneficiat de salariu de merit au fost Foarte bine; - comentariile menționate la rubrica ”rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare nu asigură o informare adecvată cu privire la certitudinea existenței unor rezultate excepționale.

(2) Analiza mențiunilor efectuate de evaluator la rubrica „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare în vederea susținerii propunerilor pentru acordarea diferitelor categoriilor de beneficii a pus în evidență următoarele:

✓ în cazul salariilor de merit nu toate propunerile sunt susținute cu informații complete și adecvate, prin menționarea explicită în cadrul rapoartelor de evaluare a unor mențiuni corespunzătoare astfel:

- în cca 42% din cadrul rapoartelor de evaluare nu există nici o mențiune la rubrica ”rezultate deosebite”;

- în cca 16% din cazuri la rubrica ”rezultate deosebite” au fost efectuate comentarii cu privire la operativitatea și conformitatea realizării sarcinilor de muncă;

- în cca. 32% din cazuri la rubrica ”rezultate deosebite” au fost menționate calități ale evaluatilor, mai degrabă decât rezultate ale muncii sau comportamentului acestora;

- numai în 10% din cazuri au fost efectuate mențiuni care indică clar aspecte care țin de rezultatele muncii evaluatului și de calitatea acestora. Aceste rezultate au fost evidențiate sub forma unor aprecieri pozitive și stimulative.

✓ în cazul acordării premiilor anuale, analiza rapoartelor de evaluare a evidențiat faptul că mențiunile cu privire la ”rezultate deosebite” și la alte aspecte cu privire la rezultatele muncii evaluatului nu sunt suficiente și adecvate pentru a susține propunerile de acordare, astfel:

- în cca. 38% din cazuri nu sunt efectuate mențiuni la rubrica ”rezultate deosebite”;

- în cca. 33% din cazuri mențiunile efectuate la rubrica ”rezultate deosebite” reiterează obiectivele care au fost realizate și indicatorii de performanță;

- în cca. 24% din cazuri la rubrica ”rezultate deosebite” au fost prezentate cele mai importante sarcini care au fost realizate și numărul de lucrări elaborate;

- în cca. 5% din cazuri au fost menționate rezultate de excepție obținute de evaluat în cursul anului prin nominalizarea calității lucrărilor elaborate și prin punctarea criteriilor de performanță care i-au permis realizarea acestor lucrări. De asemenea, la rubrica ”comentarii” aferentă criteriilor de performanță, evaluatorul a făcut aprecieri adecvate cu privire la abilitățile care descriu comportamentul evaluatului în muncă.

(4) Analiza fișelor de post ale mărcilor care au primit beneficii sub forma salariilor de merit și premiilor în cei doi ani a evidențiat următoarele:

✓ pe eșantionul analizat trei persoane (cca. 30%) au primit salarii de merit atât în anul 2012, cât și 2013, cu toate că nu au fost înregistrate creșteri ale activității acestor.

Dinamica sarcinilor și obiectivelor a evidențiat că:

- în cazul mărcilor 4271 și 5324 sarcinile, obiectivele și indicatorii de performanță s-au menținut pentru anul 2013;

- în cazul mărcii 2755 sarcinile rămând nemodificate în 2013, are loc o schimbare în structura obiectivelor și, implicit a indicatorilor. Modificarea vizează mai degrabă redefinirea și mai puțin gradul de dificultate al acestora.

✓ pe eșantionul analizat cinci persoane (cca. 45%) au primit premii în doi consecutivi, cu toate că nu au avut loc schimbări semnificative în activitatea acestora. Dinamica sarcinilor și obiectivelor a evidențiat că:

- în cazul mărcilor 1389 și 4431 nu a avut loc nici o modificare în structura sarcinilor, obiectivelor și indicatorilor de performanță;

- în cazul mărcii 3872 nu a avut loc nici o modificare în structura sarcinilor. În anul 2013 a fost înlocuit un obiectiv cu un alt obiectiv, fără a influența structura indicatorilor sau fondul de timp, ceea ce indică mai degrabă o redefinire a obiectivului decât o creștere a complexității activității.

- În cazul mărcii 3571 a avut loc schimbări în structura sarcinilor și obiectivelor, dar în sensul reducerii activității acestuia. În anul 2013 s-a renunțat la 2 sarcini, ceea ce a condus la

eliminarea unui obiectiv. Tot în 2013 a avut loc o schimbare a fondului de timp alocat diferitelor obiective individuale, în sensul redistribuirii acestuia în raport cu complexitatea obiectivelor;

- în cazul mărcii 2115 a avut loc schimbări în structura sarcinilor, obiectivele rămânând neschimbate. În anul 2013 au fost comasate două sarcini care aveau același conținut. De asemenea, a fost modificat fondul de timp pentru realizarea obiectivului 2 (de la 25% la 15%) prin alocarea acestuia la fondul de timp necesar pentru realizarea obiectivului 5 (de la 10% la 20%).

(5) Analiza comparativă a rezultatelor persoanelor care au primit beneficii (salarii de merit și premii) cu cele care nu au primit beneficii (salarii de merit și premii) a pus în evidență următoarele:

✓ referitor la salariile de merit am constatat:

- în cca. 32% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 6 cazuri – 2 în anul 2013 și 4 în anul 2013) au fost identificate situații în care calificativele obținute erau mai mari decât calificativul ultimei persoane din eșantion;

- în cca. 21% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 4 cazuri – toate din anul 2013) au fost identificate situații în care obiectivele individuale ale persoanelor care nu au primit salarii de merit erau mai complexe decât ale persoanelor care au primit salarii de merit;

- în restul de 47% din cazuri au fost respectate criteriile pe care le-am urmărit în analiză, respectiv: (1) calificativul final și (2) complexitatea obiectivelor.

✓ referitor la premii am constatat:

- în cca. 38% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 8 cazuri – 6 în anul 2012 și 2 în anul 2013) au fost identificate situații în care calificativele obținute erau mai mari decât calificativul ultimei persoane din eșantion;

- în cca. 33% din rapoartele de evaluare examinate (reprezentând 7 cazuri – 3 în anul 2012 și 4 în anul 2013) au fost identificate situații în care obiectivele individuale ale persoanelor care nu au primit premii erau mai complexe decât ale persoanelor care au primit premii;

- în restul de 29% din cazuri au fost respectate criteriile pe care le-am urmărit în analiză, respectiv: (1) calificativul final și (2) complexitatea obiectivelor.

(6) Analiza rezultatelor interviului cu personalul din cadrul departamentului de resurse umane a evidențiat faptul că:

✓ în cazul salariilor de merit în practica entității publice se procedează astfel:

- la acordarea salariilor de merit se ține cont de rezultatele evaluărilor profesionale. De regulă, salariile de merit se acordă doar persoanelor care au obținut calificativul "Foarte bine";

- DRU stabilește, potrivit legislației în vigoare, numărul persoanelor care pot beneficia de salariu de merit la nivel de entitate și apoi pentru fiecare direcție în parte. Ulterior, DRU transmite fiecărei direcții numărul maxim de persoane care pot beneficia de salariu de merit în anul curent;

- propunerile privind acordarea salariilor de merit se realizează de către managementul direcțiilor de specialitate din cadrul entității. La DRU se realizează verificarea acestor propuneri pentru a se asigura conformitatea cu cadrul legal. În cazul salariilor de merit se urmărește dacă: persoana a lucrat cel puțin 6 luni, dacă există o sancțiune neradiată și dacă persoana a fost evaluată în anul respectiv;

- nu se realizează o verificare a adecvării între rezultatele evaluării și propunerile de acordare a salariilor de merit. Calificativele obținute nu sunt utilizate în procesul de analiză și verificare a propunerilor pentru salariile de merit. Procedura operațională nu menționează responsabilități în acest sens. Responsabilitatea revine exclusiv managerului care face propunerea;

	<p>- nu există un centralizator al comentariilor evaluatului și evaluatorului și nu se elaborează nici o situație statistică cu privire la rezultatele evaluărilor anuale.</p> <p>✓ în cazul acordării premiilor anuale se procedează astfel:</p> <ul style="list-style-type: none">- DRU stabilește valoarea premiilor cuvenite la nivel de entitate și la nivel de fiecare direcție, în limita fondurilor alocate. Aceste sume sunt comunicate direcțiilor de specialitate, alături de instrucțiuni cu privire la limitările stabilite de conducerea superioară a entității, respectiv: suma maximă care se va acorda unei persoane, numărul maxim de persoane care vor beneficia (dacă este cazul) și/sau alte condiții;- premiile sunt acordate exclusiv persoanelor care au obținut calificativul Foarte bine la evaluarea performanțelor profesionale în anul pentru care se acordă premiile;- propunerile privind acordarea premiilor se realizează de către funcționarii publicii de conducere din cadrul fiecărei direcții de specialitate. DRU realizează verificarea acestor propuneri pentru a se asigura conformitatea cu cadrul legal. În cazul premiilor se urmărește dacă: persoana a avut activitate în anul respectiv și dacă persoana a fost evaluată în anul respectiv;- DRU nu realizează o verificare a gradului de adecvare între rezultatele evaluării și propunerile de acordare a premiilor, respectiv analiza comentariilor din cadrul raportului în vederea identificării existenței/inexistenței elementelor care să susțină aceste propuneri.
--	---

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 3.2.2.

Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a salariilor de merit pe anul 2012

	Cuquantumul salariului de merit este stabilit corect?	A lucrat cel puțin 6 luni în cursul anului acordării salariului de merit?	Există un raport de evaluare pentru anul acordării salariului de merit?	Există o sancțiune neradiată de drept?	Calificativ de evaluare
10. Marca 1259	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
11. Marca 2144	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
12. Marca 2755	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
13. Marca 3124	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
14. Marca 3785	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
15. Marca 4271	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
16. Marca 4839	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
17. Marca 5324	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
18. Marca 5741	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
19. Marca 6023	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>

Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a salariilor de merit pe anul 2013

	Cuquantumul salariului de merit este stabilit corect?	A lucrat cel puțin 6 luni în cursul anului acordării salariului de merit?	Există un raport de evaluare pentru anul acordării salariului de merit?	Există o sancțiune neradiată de drept?	Calificativ de evaluare
20. Marca 1750	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
21. Marca 2755	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
22. Marca 3342	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
23. Marca 3913	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
24. Marca 4271	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
25. Marca 4477	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
26. Marca 4936	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
27. Marca 5324	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>
28. Marca 6377	Da	Da	Da	Nu	<i>Foarte bine</i>

Situația privind analiza comentariilor menționate la rubrica ”rezultatele deosebite” în vederea justificării salariilor de merit

Marca	Comentarii rubrica ”rezultate deosebite”	Observații
Anul 2012		
29. Marca 1259	-	Nu există mențiuni
30. Marca 2144	Sarcinile au fost realizate integral și al timp. Sarcinile au fost realizate în conformitate cu procedurile operaționale aplicabile.	Operativitate și conformitate
31. Marca 2755	-	Nu există mențiuni
32. Marca 3124	-	Nu există mențiuni
33. Marca 3785	A avut inițiative care s-au soldat cu realizarea unui studiu care a fost de un real folos pentru elaborarea strategiei direcției	Rezultate ale muncii Calitatea lucrării
34. Marca 4271	Este sigur pe el și răspunde prompt în realizarea sarcinilor	Calități ale evaluatului
35. Marca 4839	A manifestat operativitate în realizarea tuturor sarcinilor care i-au fost repartizate	Operativitate
36. Marca 5324	Bun organizator și are spirit de echipă	Calități ale evaluatului
37. Marca 5741	Spirit de echipă, abilități de comunicare și responsabil	Calități ale evaluatului
38. Marca 6023	-	Nu există mențiuni
Anul 2013		
1. Marca 1750	-	Nu există mențiuni
2. Marca 2755	-	Nu există mențiuni
3. Marca 3342	Abilitatea de a-i conduce pe alții. Este capabil să înțeleagă și să accepte diferite puncte de vedere	Calități ale evaluatului
4. Marca 3913	Sarcinile sunt realizate prin respectarea legislației și a procedurilor operaționale ale serviciului și direcției	Comformitate
5. Marca 4271	Realizează sarcinile prompt și este responsabil	Calități ale evaluatului
6. Marca 4477	-	Nu există mențiuni
7. Marca 4936	-	Nu există mențiuni
8. Marca 5324	Abilități de comunicare și spirit de echipă	Calități ale evaluatului
9. Marca 6377	Are capacități bune de sinteză și analiză, care i-au permis elaborarea de rapoarte de calitate ridicată. Discernământ în procesul de selectare și prezentare a informațiilor financiare raportate	Rezultate ale muncii Calitatea lucrării

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Listă de control nr. 3.2.1.

Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a premiilor anuale pe anul 2012

	Cuquantumul este stabilit corect?	A lucrat integral în cursul anului?	Există un raport de evaluare pentru anul acordării premiului?	Calificativul obținut
39. Marca 1182	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
40. Marca 1389	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
41. Marca 2012	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
42. Marca 2115	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
43. Marca 3190	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
44. Marca 3354	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
45. Marca 3571	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
46. Marca 3695	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
47. Marca 3872	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
48. Marca 4431	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
49. Marca 5124	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>

Lista de control privind analiza conformității criteriilor de acordare a premiilor anuale pe anul 2013

	Cuquantumul este stabilit corect?	A lucrat integral în cursul anului?	Există un raport de evaluare pentru anul acordării premiului?	Calificativul obținut
50. Marca 1028	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
51. Marca 1250	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
52. Marca 1389	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
53. Marca 2115	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
54. Marca 2789	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
55. Marca 3571	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
56. Marca 3872	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
57. Marca 3926	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
58. Marca 4184	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>
59. Marca 4431	Da	Da	Da	<i>Foarte bine</i>

Situația privind analiza comentariilor menționate la rubrica ”rezultatele deosebite” în vederea justificării premii anuale

Marca	Comentarii rubrica ”rezultate deosebite”	Observații
Anul 2012		
60. Marca 1182	A realizat 2 proceduri operaționale în domeniul achizițiilor	Numărul de lucrări elaborate
61. Marca 1389	Reducerea duratei medii de răspuns la adresele repartizate Asigurarea la timp a documentației privind plata obligațiilor față de furnizori de servicii	Obiective realizate Indicatorii de performanță
62. Marca 2012	-	Nu există mențiuni
63. Marca 2115	-	Nu există mențiuni
64. Marca 3190	Îndeplinirea cu promptitudine a sarcinilor care au revenit serviciului coordonat, fapt care a condus la realizarea în termen a obiectivelor majore ale direcției, participarea la elaborarea și avizarea proiectelor de acte normative în domeniile finanțate, elaborarea de soluții pentru îmbunătățirea calității și fluidizarea operațiilor derulate în cadrul serviciului.	Sarcini realizate
65. Marca 3354	A realizat 3 proceduri operaționale în domeniul managementului costurilor A participat la realizarea proceduri de sistem privind managementul costurilor	Sarcini realizate Numărul de lucrări elaborate
66. Marca 3571		Obiective realizate Indicatorii de performanță
67. Marca 3695	-	Nu există mențiuni
68. Marca 3872	Asigură urmărirea modului de derulare a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică Întocmește rapoarte, analize și sinteze aferente domeniului de activitate	Sarcini realizate
69. Marca 4431	-	Nu există mențiuni
70. Marca 5124	-	Nu există mențiuni
Anul 2013		
1. Marca 1028	Capacitatea de a soluționa problemele eficient și într-un timp foarte scurt Elaborarea unor lucrări caracterizate prin rigurozitate, claritate a limbajului și adecvare la cerințele impuse. Are inițiativă și lucrează bine în echipă Capacitatea de a comunica bine și eficient	Rezultate ale muncii Calitatea lucrării Calități ale evaluatului
2. Marca 1250	A elaborat manualul de calitate A participat la proiectul twinning Promovarea dialogului social	Numărul de lucrări elaborate Sarcini realizate
3. Marca 1389	Îmbunătățirea controlului asupra activităților de colectare a fondurilor publice Acceptarea în totalitate a recomandărilor formulate	Obiective realizate Indicatorii de performanță

Marca	Comentarii rubrica ”rezultate deosebite”	Observații
	Contribuie la îmbunătățirea administrării proceselor de muncă	
4. Marca 2115	-	Nu există mențiuni
5. Marca 2789	A elaborat 3 proceduri operaționale în domeniul de activitate A elaborat proiectul de raport de activitate al direcției	Numărul de lucrări elaborate
6. Marca 3571	Organizarea activității pentru realizare de proiecte Contribuie prin formularea de propuneri la modificarea cadrului normativ	Obiective realizate Indicatori de performanță
7. Marca 3872	Asigură urmărirea modului de derulare a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică Întocmește rapoarte, analize și sinteze aferente domeniului de activitate	Sarcini realizate
8. Marca 3926	Asigură informații cu privire la nevoile sale de dezvoltare profesională Analizează critic activitatea sa și realizează o planificare adecvată a acesteia	Obiective realizate Indicatori de performanță
9. Marca 4184	-	Nu există mențiuni
10. Marca 4431	-	Nu există mențiuni

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Interviu nr. 3.2.1

Formular interviu utilizat pentru evaluarea activităților DRU în vederea asigurării unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă

Întrebări	Da	Nu	Comentarii
Procesul de evaluare și aprecierea performanțelor			
1. În ce scop se utilizează raportul de evaluare și implicit aprecierile evaluatorului?			
2. Sunt centralizate comentariile evaluatorului, evaluatului și contrasemnatarului?			
3. Există o situație statistică a aprecierilor sau calificativelor?			
4. Calificativele obținute sunt utilizate în procesul de analiză și verificare a propunerilor pentru salariile de merit?			
5. Există o centralizare a propunerilor de pregătire profesională?			
6. Centralizatorul propunerilor de pregătire profesională este utilizat pentru a analiza și verifica necesitățile de utilizare a timpului de lucru pentru pregătirea profesională?			
7. Care sunt criteriile urmărite în procesul de analiză a rapoartelor de evaluare?			
8. La promovarea în gradul profesional și avansarea în treapta se urmărește dinamica atribuțiilor, obiectivelor și calificativelor ?			
9. În ce constă coordonarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ?			
10. Ce măsuri întreprinde DRU pentru a asigura respectarea metodologiei și a criteriilor de evaluare?			
11. Cine are acces la rezultatele evaluărilor individuale?			
12. Cum poate să conteste persoana evaluată rezultatele evaluării sale?			
13. Ce cred salariații despre procedura actuală de evaluare a performanțelor?			
14. Credeți că angajații primesc feedback și altfel decât prin intermediul sistemelor oficiale de măsurare a performanțelor?			
Performanță slabă (nesatisfăcător și satisfăcător)			
15. Care sunt consecințele unui rezultat necorespunzător al evaluării?			
16. Câți funcționari publici au fost sancționați ca urmare a unui rezultat negativ al evaluării?			
17. Cum îi sprijiniți pe funcționarii publici neperformanți ca să obțină rezultate mai bune în viitor?			

Întrebări	Da	Nu	Comentarii
18. Este posibil ca un funcționar public care la un anumit moment a obținut rezultate necorespunzătoare la evaluare să promoveze/avanseze la un moment ulterior, dacă și-a îmbunătățit performanța?			
Performanță corespunzătoare (bine și foarte bine)			
19. Cum sunt recompensați funcționarii publici, în mod individual, care au obținut rezultate bune la evaluarea anuală?			
20. Ce rol poate avea rezultatul evaluării în ceea ce privesc promovările (într-un grad superior sau într-o funcție de conducere?)			

Centralizator privind rezultatele obținute la interviul cu privire la valorificarea rezultatelor evaluării performanțelor profesionale

Întrebări	Sinteza comentariilor
I. Procesul de evaluare și aprecierea performanțelor	
1. În ce scop se utilizează raportul de evaluare și implicit aprecierile evaluatorului?	Majoritatea respondenților au menționat: pentru promovare în gradul profesional și avansarea în treapta de salarizare
2. Sunt centralizate comentariile evaluatorului, evaluatului și contrasemnatarului?	Toate răspunsurile au fost negative. În absența existenței unei situații cu privire la comentariile evaluatorului, evaluatului și contrasemnatarului nu se detine o sursă de informații adecvate pentru analiză și verificarea calității activității de evaluare.
3. Există o situație statistică a aprecierilor sau calificativelor?	Majoritatea au răspuns Nu (cca 88% din persoanele interviuate). Se elaborează la cerere orice situație statistică, mai ales în cazul controalelor, elaborării strategiei ministerului și analizei diagnostic a resurselor umane (cca. 12% din persoanele interviuate)
4. Calificativele obținute sunt utilizate în procesul de analiză și verificare a propunerilor pentru salariile de merit?	Nu există procedura în acest sens (cca. 56% din persoanele interviuate) Responsabilitatea este a managerului care face propunerea (cca 21% din persoanele interviuate) Se realizează o verificare a lor la cererea managerului care aprobă propunerile și numai dacă există limitări în acest sens (cca. 23% din persoanele interviuate)
5. Există o centralizare a propunerilor de pregătire profesională?	Da se realizează atunci când se elaborează planul anual de pregătire profesională, dar numai pentru propunerile formulate la nivelul DRU La nivel de organizație nu există o centralizare a propunerilor de pregătire menționate în cadrul rapoartelor de evaluare
6. Centralizatorul propunerilor de pregătire profesională este utilizat pentru a analiza și verifica necesitățile de utilizare a timpului de lucru pentru pregătirea profesională?	Majoritatea răspunsurilor au fost negative (cca. 68% din persoanele investigate), iar restul au menționat că nu detin informații în acest sens.
7. Care sunt criteriile urmărite în	Criteriile sunt stabilite clar prin procedura operațională. Există un

Întrebări	Sinteza comentariilor
procesul de analiză a rapoartelor de evaluare?	instrument formalizat care se utilizeaza la verificarea rapoartelor de evaluare transmise si primite la directia de resurse umane.
8. La promovarea în gradul profesional si avansarea in treapta se urmărește dinamica atribuțiilor, obiectivelor și calificativelor ?	Toate raspunsurile au fost negative. Raspunsurile au fost argumentate prin aceea ca: <ul style="list-style-type: none"> ✓ procedura actuala nu mentioneaza responsabilitati in acest sens (cca. 84% din persoanele intervievate); ✓ responsabilitatea este a conducatorului unitatii care face propunerea si elaboreaza fisele de post (cca. 16% din persoanele intervievate).
9. În ce constă coordonarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ?	Asigurarea metodologiei necesara pentru realizarea activitatii de evaluare, adaptata la schimbarile care intervin in legislatie sau al nivel organizational. Furnizarea de informatii suplimentare daca este cazul, adica se raspunde prompt la orice intrebare sau neclaritate care intervine in procesul de evaluare.
10. Ce măsuri întreprinde DRU pentru a asigura respectarea metodologiei și a criteriilor de evaluare?	Transmiterea metodologiei de evaluare a performantelor profesionale anual cu ocazia evaluarii, la termenul stabilit prin procedura operationala de evaluare Metodologia actuala este suficient de explicita pentru a asigura toate informatiile necesare pentru a completa rubricile raportului de evaluare Se asigura un control asupra raportului de evaluare pentru a se asigura conformitatea sub aspectul completitudinii si corectitudinii. In cazul in care se identifica erori in structura raportului de evaluare acesta este retransmis la directie insotit de explicatii si recomandari adecvate.
11. Cine are acces la rezultatele evaluărilor individuale?	Evaluatul si orice alta persoana care indeplineste cerintele specificate in legislatia in vigoare Organele de control Evaluatul si evaluatorii
12. Cum poate să conteste persoana evaluata rezultatele evaluării sale?	Pe cale administrativa prin depunerea unei contestatii catare se va transmite conducatorului organizatiei in 5 zile calendaristice de la luarea la cunoștință a calificativului de evaluare acordat de catre evaluator. In caz de nemulțumire a modului de solutionare la nivel de organizatie se poate adresa instanței de contencios administrativ.
13. Ce cred salariații despre procedura actuală de evaluare a performanțelor?	Salariatii organizatiei nu au fost chestionati in legatura cu gradul de multumire fata de procedura actuala de evaluare, dar nici nu au fost semnalate nemulțumiri in acest sens. Procedura de evaluare a fost elaborata prin respectarea normelor emise de ANFP, in spiritul si litera normei. De regula, la evaluarea anuala se transmite o adresa de informare cu privire la obligativitatea de a realiza evaluare si se anexeaza metodologia de evaluare. Daca apar neintelegeri sau probleme in intocmirea raportului de evaluare, acestea se solutioneaza dupa ce a fost transmis si analizat raportul de evaluare.
14. Credeți că angajații primesc	Majoritatea au răspuns că nu detin astfel de informații.

Întrebări	Sinteza comentariilor
feedback și altfel decât prin intermediul sistemelor oficiale de măsurare a performanțelor?	<p>Procedura legală menționează obligativitatea realizării interviului de evaluare</p> <p>Nu există procedura de sistem care să reglementeze sistemul de comunicare cu șeful direct</p> <p>Rămâne la latitudinea fiecărui șef modul de desfășurare a activității și coordonarea acestora</p> <p>La nivelul DRU angajații primesc feedback în timp real, fiind coordonați și sprijiniți în realizarea adecvată a sarcinilor și obiectivelor individuale</p>
II. Performanță slabă (nesatisfăcător și satisfăcător)	
15. Care sunt consecințele unui rezultat necorespunzător al evaluării?	<p>De regulă nu sunt acordate prime sau dacă se acordă cuantumul acestora este redus</p> <p>Cele mai multe sancțiuni sunt verbale</p> <p>Dacă la evaluare a obținut calificativul nesatisfăcător este propus pentru eliberarea din funcție</p>
16. Câți funcționari publici au fost sancționați ca urmare a unui rezultat negativ al evaluării?	<p>În ultimii doi ani nu au fost înregistrate astfel de cazuri</p>
17. Cum îi sprijiniți pe funcționarii publici neperformanți ca să obțină rezultate mai bune în viitor?	<p>Asigurarea de consiliere și îndrumare ori de câte ori o solicită persoana în cauză</p> <p>Solicitarea către direcție de propuneri privind cursurile de pregătire profesională a personalului</p>
18. Este posibil ca un funcționar public care la un anumit moment a obținut rezultate necorespunzătoare la evaluare să promoveze/ avanseze la un moment ulterior, dacă și-a îmbunătățit performanța?	<p>Peste 67% din persoanele intervievate au răspuns că este foarte posibil. Dar când au fost întrebat dacă s-a întâmplat un astfel de caz au răspuns că nu s-au confruntat cu o astfel de situație.</p> <p>Cca. 28% din persoanele intervievate au răspuns că la promovare și avansare nu se verifică și analizează un istoric al calificativelor, ci doar calificativele pe ultimii 2 ani în cazul promovării în gradul profesional și calificativul din ultimul an în cazul avansării în treapta de salarizare, conform procedurii legale.</p> <p>Cca. 5% din persoanele intervievate au răspuns că de regulă persoanele care obțin rezultate nesatisfăcătoare nu își mențin locul de muncă, fie își dau demisia, fie se transferă în alte direcții sau chiar organizații locale.</p>
III. Performanță corespunzătoare (bine și foarte bine)	
19. Cum sunt recompensați funcționarii publici, în mod individual, care au obținut rezultate bune la evaluarea anuală?	<p>Sunt propuși spre promovare în funcție dacă îndeplinesc cumulativ criteriile.</p> <p>Sunt propuși spre avansarea în treapta de salarizare dacă îndeplinesc cumulativ criteriile.</p> <p>Acordarea de prime/premii</p> <p>Acordarea de salarii de merit</p>
20. Ce rol poate avea rezultatul evaluării în ceea ce privește promovările (într-un grad superior sau într-o funcție de conducere?)	<p>Cel mai adesea sunt folosite pentru promovarea într-un grad profesional superior.</p> <p>De regulă, în funcțiile de conducere se face o promovare temporară, care poate dura 1, 2 sau 3 mandate.</p> <p>Atât la promovarea în grad, cât și într-o funcție de conducere se verifică calificativul de evaluare.</p>

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 20.02.2014</i>
	Colectarea și analiza probelor de audit	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

Foaie de lucru nr. 3.2.3.

Foaie de lucru privind analiza răspunsurilor la întrebările referitoare la justetea recompenselor

Elemente analizate	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizator privind gradul de satisfacție al angajatului în vederea identificării problemelor cu care acestia se confruntă în activitatea zilnică • Chestionarele privind gradul de satisfacție al angajatului în vederea identificării problemelor cu care acestia se confruntă în activitatea zilnică
Metoda de colectare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea eșantionului privind persoanele care vor fi chestionate cu privire la gradul de satisfacție al angajatului la locul de muncă • Primirea și centralizarea chestionarelor; • Analiza și selectarea chestionarelor; • Interpretarea rezultatelor.
Documente analizate	Eșantionul a fost stabilit aleator. Numarul de persoane cărora li s-a distribuit chestionarul a fost de 141, care reprezintă cca. 15% din totalul personalului. Din cadrul populației chestionate 16 sunt funcționari publici de conducere, iar restul de 125 sunt funcționari publici de execuție. Populația totală în anul 2013 este de 942 persoane.
Descrierea constatării	<p>Rata de răspuns a fost de 84%, care corespunde unui număr de 119 de chestionare primite, din care 13 completate de funcționarii publici de conducere și 106 completate de funcționarii publici de execuție. La selectarea chestionarelor s-a avut în vedere următoarele criterii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ să fie complet, adică să cuprindă răspunsuri la toate întrebările ✓ să fie corect, adică să răspundă cerințelor solicitate în textul chestionarului. <p>Pentru a răspunde la întrebarea care definește acest sub-obiectiv am selectat din cadrul chestionarului întrebările care furnizează informații adecvate. Astfel au fost identificate următoarele întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Întrebarea numărul 7 - <i>Cunoașteți rolul și avantajele evaluării performanțelor profesionale?</i> ✓ Întrebarea numărul 8 - <i>Ați beneficiat vreodată de avantajele evaluării performanțelor profesionale?</i> ✓ Întrebarea numărul 9 - <i>Vă rugăm să precizați care sunt avantajele pe care le-ați obținut pe baza rezultatelor evaluării performanțelor profesionale: promovare în gradul profesional, avansarea în treapta de salarizare, salariu de merit, premii, bonusuri, alte avantaje (vă rugăm precizați explicit);</i> ✓ Întrebarea numărul 12 - <i>Spuneți care din următoarele afirmații sunt adevărate în raport cu acțiunile care conduc la creșterea motivării personalului: profesionalism, înțelegerea nevoilor individuale, sistem de salarizare motivant, sistem de performanță, politici și standarde;</i> ✓ Întrebarea numărul 13 - <i>Vă rugăm să specificați nivelul de mulțumire legat de următoarele aspecte: volumul de muncă, relația dintre recompensă și</i>

performanță, salarii, beneficii (prime, premii, stimulente), acces la cursuri și training-uri, oportunități de promovare.

Întrebarea 7 este o întrebare de tip Da/Nu. Majoritatea răspunsurilor sunt de Da (cca. 92%) și numai 8% au răspuns că nu știu. Cu toate că răspunsurile au fost pozitive, respondenții nu au efectuat nici o mențiune la rubrica alocată în cadrul chestionarului.

Întrebarea 8 este tot o întrebare de tip Da/Nu. La această întrebare toți respondenții au marcat răspunsul Da, ceea ce semnifică faptul că fiecare salariat a beneficiat de cel puțin un avantaj al rezultatelor evaluării performanțelor profesionale individuale.

Întrebarea 9 este legată de întrebarea anterioară și solicită să se menționeze avantajele obținute. Răspunsurile sunt singulare și multiple (fiecare persoană a beneficiat de cel puțin două avantaje în perioada de cand activează în entitate) și se prezintă astfel:

Avantaje	Răspunsuri	Comentarii
Promovarea în gradul profesional	53	45% pondere total eșantion
Avansarea în treapta de salarizare	107	90% pondere total eșantion
Salariu de merit	24	20% pondere total eșantion
Premii, bonusuri	38	32% pondere total eșantion
Alte avantaje	9	8% pondere total eșantion Delegații în străinătate Participare proiecte de twining

La **întrebarea 12** răspunsurile se prezintă după cum urmează:

11. Profesionalism				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
19	26	38	23	13

Majoritatea consideră că acest criteriu este de luat în calcul la stabilirea acțiunilor de motivare, răspunsurile pozitive (45 de răspunsuri reprezentate de: 19 de total de acord și 26 de parțial de acord) sunt numeric superioare răspunsurilor negative (36 de răspunsuri reprezentate de: 23 de dezacord parțial 13 dezacord total). Ponderea cea mai mare o dețin răspunsurile persoanelor care nu au punct de vedere clar (cca. 32% neutru) în legătură cu relația dintre profesionalism și motivare.

12. Înțelegerea nevoilor individuale				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
51	36	21	9	2

Răspunsurile sunt distribuite pe toate cele 5 niveluri de apreciere. Aproape jumătate din respondenți (cca. 43%) sunt de acord total că înțelegerea propriilor nevoi de către managementul entității este foarte importantă pentru a susține și crește motivarea personalului. Un număr de 36 de persoane, care reprezintă cca. 30% din eșantion sunt parțial de acord cu legătura între înțelegerea nevoilor individuale și motivarea personalului, în timp de 21 persoane, care reprezintă 18% din eșantion nu și-au formulat o părere în legătură cu aceasta. În eșantionul analizat 11 persoane consideră că această afirmație nu este adevărată, din care 9 își exprimă un dezacord parțial, iar 2 persoane un dezacord total.

13. Sistem de salarizare motivant				
5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
102	15	2	0	0

Majoritatea persoanelor (cca. 86%) consideră că un sistem de salarizare motivant este foarte important pentru a asigura motivarea personalului. Un procent de 13% de persoane sunt parțial de acord, iar 2 persoane (cca. 2% din eșantion) sunt neutre față de această afirmație.

Prin comparație cu celelalte criterii de analiză, un sistem de salarizare motivant este cel mai important criteriu în opinia respondenților (a primit cele mai multe răspunsuri afirmative de total de acord).

Nici o persoana nu și-a exprimat dezacordul (fie parțial, fie total) în ceea ce privește motivarea realizată prin sistemul de salarizare.

14. Sistem de performanță

5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
31	45	29	11	3

Majoritatea respondenților (cca. 51%) au menționat că sunt parțial de acord cu afirmația care susține că șeful direct acorda timp să îi asculte. În cca. 24% din cazuri afirmația este considerată adevărată integral, respondenții sunt foarte mulțumiți de modul în care șeful direct acorda timp fiecăruia dintre ei pentru a-i asculta. Cca. 5% din persoanele chestionate sunt parțial nemulțumite de modul în care sunt ascultați de șeful lor direct, iar cca. 20% nu au un punct de vedere ferm, fiind pe jumătate mulțumiți de modul în care sunt percepuți și coordonați.

15. Politici și standarde

5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2 – Dezacord parțial	1 - Dezacord total
39	20	28	15	17

În ceea ce privește relația dintre politicile și standardele utilizate în cadrul entității și motivarea personalului respondenții au opinii diferite, fiind dispersate pe toate cele cinci niveluri de apreciere. Ponderea cea mai mare o dețin răspunsurile afirmative (59 de persoane), din care 33% din respondenți sunt total de acord, iar 17% din respondenți sunt parțial de acord. În dezacord parțial s-au exprimat cca. 13% din respondenți, iar în dezacord total s-au exprimat cca. 14% din respondenți. O pondere semnificativă o dețin și cei care nu înclină în nici o direcție, respectiv cca. 24% din respondenți sunt neutri.

Întrebarea numărul 13 își propune să chestioneze personalul în legătură cu gradul de mulțumire al acestora în raport cu volumul de muncă, sistemul de recompense și promovare. Situația răspunsurilor se prezintă după cum urmează:

1. Volumul de muncă

5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
37	32	21	18	11

Cu privire la volumul de muncă majoritatea respondenților se declară mulțumiți, diferențele între gradul de apreciere sunt relativ mici, respectiv cca. 31% din respondenți sunt foarte mulțumiți și cca. 27% din respondenți sunt destul de mulțumiți. Un număr de 21 de persoane sunt neutre, adică sunt satisfăcuți. La extrema de nemulțumiți, predomină cei care sunt destul de nemulțumiți – cca. 15%, comparativ cu

cei total nemulțumiți – cca. 9%. În acest context putem afirma că respondenții sunt receptivi la stimulente și că pot să își crească activitatea și performanțele profesionale.				
2. Relația dintre recompensă și performanță				
5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
29	25	13	35	17
În ceea ce privește relația dintre recompensă și performanță, respondenții au opinii diferite, răspunsurile sunt dispersate într-un mod relativ egal între cele două extreme. Observăm că sunt mai multe persoane foarte mulțumite (29) decât foarte nemulțumite (17) și invers în cazul aprecierilor cu un nivel mai jos, respectiv sunt mai multe persoane destul de nemulțumite (35) decât destul de mulțumite. O astfel de situație indică prezența unor nemulțumiri existente la nivel de entitate urmare a inadecvării sistemului de recompense la performanțele profesionale individuale.				
3. Salariul				
5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
19	29	41	24	6
Majoritatea respondenților (cca. 34%) sunt satisfăcuți de salariul primit. La nivel de entitate predomină cei care sunt mulțumiți de salarii, înregistrând valori diferite ale gradului de mulțumire, respectiv: cca. 24% din respondenți se declară destul de mulțumiți, iar cca. 16% se declară foarte mulțumiți. În categoria nemulțumiților predomină cei parțial nemulțumiți (cca. 20%), iar cei total nemulțumiți sunt într-un procent mic (cca. 5%).				
4. Beneficii (prime, premii, stimulente)				
5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
19	34	7	31	28
La nivel de entitate în categoria beneficii sunt înscrise trei tipuri de recompense suplimentare pentru munca prestată, respectiv: prime, premii și stimulente. Majoritatea respondenților sunt nemulțumiți de modul cum sunt acordate aceste recompense, respectiv: cca. 26% sunt destul de nemulțumiți, iar cca. 24% sunt foarte nemulțumiți. ponderea cea mai mare o dețin cei care sunt destul de mulțumiți, care reprezintă cca. 29% din respondenți și cea mai mică cei care sunt satisfăcuți (neutri), care reprezintă cca. 6%. Numai cca. 16% sunt foarte mulțumiți de sistemul de recompense, fiind în categoria privilegiaților.				
5. Acces la cursuri și training-uri				
5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
13	27	28	42	9
Sistemul actual de dezvoltare și perfecționare a personalului nu asigură accesul la cursuri și training-uri pentru toată lumea. Peste 35% din respondenți se declară destul de nemulțumiți de posibilitatea de a urma un curs, iar cca. 24% sunt satisfăcuți de acest sistem. În categoria celor mulțumiți pondere semnificativă o dețin cei care sunt destul de mulțumiți, care reprezintă cca. 23%. Raportat la acest criteriu, la nivel de entitate nu toată lumea are acces la cursuri și training-uri în funcție de nevoile și așteptările personalului. Datorită faptului că eșantionul acoperă toate direcțiile, iar răspunsurile din cadrul aceluiași direcții sunt asemănătoare putem afirma că la nivel de direcții nu există o				

direcție/politică conturată clar cu privire la dezvoltarea/perfecționarea personalului.				
6. Oportunități de promovare				
5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
8	16	29	47	19
Cu privire la oportunitățile de promovare constatăm că răspunsurile înclină spre latura nefavorabilă a aprecierilor, fiind o consecință a lipsei unei politici în acest sens. Majoritatea respondenților (cca. 40%) sunt destul de nemulțumiți de posibilitățile de promovare oferite de entitate în viitor. O altă categorie de respondenți care ocupă un loc important sunt cei care se declară satisfăcuți, în pondere de cca. 24%. De asemenea, ponderea celor total nemulțumiți (cca. 16%) este superioară atât celor care sunt destul de mulțumiți (cca. 13%), cât și celor care sunt total mulțumiți (cca. 7%).				

Modelulul chestionar utilizat

CHESTIONAR

Vă rugăm să rezervați câteva momente pentru completarea acestui chestionar privind gradul dumneavoastră de satisfacție la locul de muncă. Răspunsurile dumneavoastră ne ajută să cunoaștem diferitele probleme cu care vă confrunțați în activitatea zilnică. Acest chestionar este anonim, răspunsurile dumneavoastră vor fi păstrate confidențial. Mulțumim pentru suportul acordat. Întregul chestionar va dura aproximativ 10 minute.

1. Vă rugăm să precizați direcția din care faceți parte:

2. Vă rugăm să selectați categoria de personal din care faceți parte:

Consilier

Consilier juridic

Expert

Auditor

Inspector

Referent de specialitate

Referent

Alte (vă rugăm să specificați)

3. De cât timp lucrați în entitate?

6 luni sau mai puțin

Între 6 luni și un an

Între 1 și 3 ani

Între 3 și 5 ani

Între 5 și 7 ani

Între 7 și 10 ani

Peste 10 ani

4. În general, cât sunteți de mulțumit de calificativele obținute la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale?

5 - Foarte mulțumit

4 - Destul de mulțumit

3 – Neutru (așa și așa)

2 - Destul de nemulțumit

1 - Foarte nemulțumit

Dacă aveți un comentariu (vă rugăm să specificați)

5. Vă rugăm să apreciați gradul dumneavoastră de satisfacție cu privire la următoarele aspecte în legătură cu șeful direct:

	5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
Coordonarea activității desfășurate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicarea în raporturile de muncă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recunoașterea meritelor pentru lucrurile bine făcute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dacă aveți un comentariu (vă rugăm să specificați)

6. Spuneți care din următoarele afirmații sunt adevărate în ceea ce privește șeful dumneavoastră direct:

	5- Total de acord	4 – Parțial de acord	3 – Neutru	2–Dezacord parțial	1-Dezacord total
Șeful meu direct îmi face evaluări corecte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Șeful meu direct are așteptări rezonabile de la mine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Șeful meu direct cunoaște munca pe care o fac	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Șeful meu direct acordă timp să mă asculte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Șeful meu direct se asigură că primesc suficient training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dacă aveți un comentariu (vă rugăm să specificați)

7. Cunoașteți rolul și avantajele evaluării performanțelor profesionale?

Da

Nu

Daca da, va rugam sa specificati.

8. Ați beneficiat vreodată de avantajele evaluării performanțelor profesionale?

Da

Nu

Daca raspunsul este Nu treceti la intrebarea 10.

9. Va rugam sa precizati care sunt avantajele pe care le-ati obtinut pe baza rezultatelor evaluarii performantelor profesionale ?

Promovare in grad profesional

Avansare in treapta de salarizare

Salariu de merit

Premii, bonusuri

Alte avantaje (va rugam precizati explicit)

10. Va rugam sa precizati care criterii au stat la baza fundamentarii calificativelor obtinute la evaluarea performantelor profesionale individuale, prin marcarea casutelor corespunzatoare:

Fiecare lucrare este apreciata la momentul finalizarii acesteia

Realizarea obiectivelor este monitorizata pe parcursul intregului an

Toate aprecierile sunt pastrate in forma scrisa putand fi usor verificate

Alte criterii (va rugam precizati explicit)

11. Cum apreciati politica de evaluare a performantelor profesionale din cadrul organizatiei dvs?

Foarte buna

Buna

Satisfacatoare

Slaba

Foarte slaba

Dacă aveți un comentariu (vă rugăm să specificați)

12. Spuneți care din următoarele afirmații sunt adevărate în raport cu acțiunile care conduc la creșterea motivării personalului:

5- Total de
acord

4 – Parțial
de acord

3 - Neutru

2– Dezacord
parțial

1-Dezacord
total

Profesionalism

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Înțelegerea nevoilor individuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem de salarizare motivant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem de performanță	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politici și standarde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dacă aveți un comentariu (vă rugăm să specificați)					
<input type="text"/>					
13. Vă rugăm specificați nivelul de mulțumire legat de următoarele aspecte:					
	5- Foarte mulțumit	4 - Destul de mulțumit	3 - Neutru	2 - Destul de nemulțumit	1- Foarte nemulțumit
Volumul de muncă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relația dintre recompensă și performanță	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salariul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficii (prime, premii, stimulente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acces la cursuri și training-uri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunități de promovare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dacă aveți un comentariu (vă rugăm să specificați)					
<input type="text"/>					
14. In opinia dumneavoastra, sistemul actual de evaluare necesita imbunatatiri sau nu are nevoie de nici o schimbare?					
<input type="checkbox"/>	Da				
<input type="checkbox"/>	Nu				
Daca da, ce modificari credeti ca sunt necesare? (va rugam sa specificati)					
<input type="text"/>					
Vă mulțumim pentru ajutor.					

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	INTERVENȚIA LA FAȚA LOCULUI	<i>Data: 28.02.2014</i>
	<i>Ședința de închidere</i>	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i> Supervizat și aprobat de: <i>Popescu Gabriel – șeful compartimentului de audit public intern</i>		

MINUTA ȘEDINȚEI DE ÎNCHIDERE

A. Lista participanților:

Numele	Funcția	Direcția/ Serviciul	Nr. tel.	E-mail	Semnătura
Popescu Gabriel	Sef serviciu	SAI			
Ionescu Viorel	Auditor intern	SAI			
Simionescu Vasile	Auditor intern	SAI			
Dumitrescu Mircea	Director General	Conducător DRU			
Ionescu Corneliu	Șef serviciu	Serviciul			
Slăvescu Mircea	Sef serviciu	Serviciul			
Vasilescu Cristian	Sef serviciu	Serviciul			
Petrescu Maria	Consilier	Serviciul			
Miulescu Ion	Consilier	Serviciul			
Ștefănescu Ileana	Inspector	Serviciul			
Georgescu Mirecea	Inspector	Serviciul			

B. Concluzii

În cadrul ședinței au fost prezentate obiectivele auditate și constatările pentru fiecare obiect auditat. De asemenea, au fost discutate constatările, au fost analizate cauzele care au contribuit la realizarea disfuncționalităților și au fost comentate recomandările care urmează a fi implementate pentru eliminarea deficiențelor constatate.

În cadrul Ședinței de închidere structura auditată și-a însușit în totalitate constatările și recomandările formulate de echipa de auditori.

În consecință, *proiectul Raportului de audit intern devine Raport de audit intern final* care va fi pregătit pentru aprobare și transmitere structurii auditate. Raportul de audit intern va fi însoțit de o SINTEZA care va conține concluziile echipei de auditori interni cu prezentarea principalelor recomandări și opinia generală a acesteia.

Structura auditată se angajează să completeze *Planul de acțiune și calendarul implementării recomandărilor*, cu termenele de realizare și persoanele responsabile cu implementarea acestora, pe care îl vor discuta cu echipa de auditori.

**ENTITATEA PUBLICĂ
DIRECȚIA GENERALĂ RESURSE UMANE**

**PROIECTUL
RAPORTULUI MISIUNII DE AUDIT PUBLIC
INTERN AL PERFORMANȚEI**

***ÎMBUNĂȚIREA SISTEMULUI DE EVALUARE A
PERFORMANȚELOR PROEFSSIONALE***

*București
2014*

I. INTRODUCERE

Echipa de auditori a fost formată din:

- Popescu Gabriel, auditor superior, coordonatorul misiunii de audit intern;
- Ionescu Viorel, auditor superior.

Ordinul de efectuare a misiunii de audit intern: misiunea de audit intern a fost cuprinsă în Planul de audit intern pe anul 2014 și s-a derulat în baza Ordinului de serviciu nr. 32414/15.01.2014.

Baza legală a misiunii de audit intern:

- Planul de audit intern pe anul 2014, aprobat de conducerea entității publice;
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată, cu modificările ulterioare;
- HG nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern;
- Normele proprii de audit intern ale entității, avizate și aprobate de conducere, privind exercitarea activității de audit intern în cadrul entității.

Durata misiunii de audit: 03.02.2014 – 28.02.2014.

Perioada auditată: 01.01.2011 - 31.12.2014

Scopul misiunii de audit a fost de a evalua activitatea de evaluare a performanțelor profesionale de la nivelul entității publice în ceea ce privește respectarea criteriilor de economicitate, eficiență și eficacitate, de a adăuga valoare prin formularea de recomandări în scopul îmbunătățirii sistemului actual de evaluare a performanțelor profesionale .

Obiectivele misiunii de audit intern:

- Coerența și adecvarea politicii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
- Eficiența gestionării procesului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
- Conformitatea și adecvarea modului de valorificare a rezultatelor performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici.

Tipul de audit: Echipa de auditori interni a efectuat un audit al performanței, respectiv realizarea unei analize a activităților desfășurate în domeniul evaluării performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici.

Tehnici de audit intern utilizate:

• **verificarea** se realizează în vederea asigurării validității, realității și acurateței înregistrărilor în contabilitate a documentelor și a concordanței cu legile și regulamentele în vigoare, precum și a eficacității controlului intern prin cu ajutorul următoarele *tehnici de verificare*:

- ✓ *comparația*: pentru confirmarea identității unor informații, după obținerea lor din două sau mai multe surse diferite;
- ✓ *examinarea*: pentru detectarea erorilor și/sau iregularităților;
- ✓ *recalcularea*: verificarea algoritmilor de calcul și a calculelor matematice;
- ✓ *punerea de acord*: pentru realizarea procesului de potrivire a doua categorii diferite de

înregistrări;

- ✓ *confirmarea*: pentru solicitarea informațiilor din mai multe surse independente cu scopul validării acestora;
- ✓ *garantarea*: pentru verificarea realității tranzacțiilor înregistrate pornind de la examinarea înregistrărilor spre documentele justificative;
- ✓ *urmărirea*: verificare modulului în care au fost respectate procedurile de la documentele justificative până la înregistrarea efectivă a acestora.

• **observarea fizică**: constă în urmărirea unui proces sau a unei proceduri, prin care auditorul își formează o imagine de ansamblu asupra structurii auditate;

• **analiza**: constă în descompunerea unei entități/ structuri/activități în elemente, care pot fi izolate, identificate, cuantificate și măsurate distinct;

• **benchmarking-ul de proces**: constă în analiza sistematică a proceselor și fenomenelor entității auditate, pentru a constata punctele în care acestea nu se ridică la nivelul bunei practici în domeniu, cauzele care determină această stare de fapt, implicațiile asupra rezultatelor și măsurile posibile pentru îmbunătățirea performanței.

• **grupul de lucru(workshop)**: care are drept scop dezbaterăa unor teme sau probleme cu caracter specific. Tehnica a fost utilizată pentru colectarea de probe de audit calitative despre problematica domeniului evaluării performanțelor profesionale. Accentul a fost pus pe recomandarea făcută participanților de a obține o decizie clară privind fiecare problemă supusă dezbaterii.

• **interviul**: permite urmărirea în profunzime a informațiilor despre o anumită problematică. De asemenea, interviul se folosește pentru a urmări pe unii din subiecții (persoanele) care au răspuns în prealabil la chestionare, pentru a investiga suplimentar răspunsurile lor.

• **chestionarul**: este un procedeu folosit pentru colectarea de informații, fiind un mijloc foarte util cu condiția să fie bine proiectat, planificat, desfășurat și procesat.

Instrumentele de audit intern utilizate:

• **Chestionarul de luare la cunoștință - CLC**: pentru obținerea unor informații referitoare la contextul socio-economic, organizare internă, funcționarea entității/structurii auditate;

Documente și materiale examinate în cadrul Direcției Resurse Umane – activitățile desfășurate pe perioada etapei Intervenția la fața locului a vizat documentația aferentă perioadei auditate, respectiv 01.01.2013 - 31.12.2013, care a cuprins următoarele:

- Legi și regulamente aplicabile structurii auditate;
- Organigrama Direcției Resurse Umane ;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare;
- Fișele posturilor;
- Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de conducere;
- Rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de execuție;
- Procedura operațională privind evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
- Planul strategic pentru anii 2009-2013;
- Planul de acțiune pentru anul 2013;
- Raportul de monitorizare a realizării obiectivelor;
- Registrul de evidență intrări/ieșiri;
- Statul de funcții pe anul 2013;
- Adrese privind schimbul de informații între DRU și celelalte direcții de specialitate din cadrul entității pe probleme de evaluare a performanțelor profesionale;

Documente și materiale întocmite pe perioada auditării:

- Cercetarea inițială;
- Chestionarul de luare la cunoștință;
- Evaluarea obiectivelor specifice;
- Evaluarea indicatorilor de performanță;
- Evaluarea surselor de date;
- Documentația aferentă analizei riscurilor;
- Teste;
- Formularul constatărilor de audit;
- Foi de lucru;
- Chestionare;
- Liste de verificare;
- Liste de control;
- Situații centralizatoare a datelor și informațiilor;
- Raportul de audit intern;
- Sinteza raportului de audit intern;
- Minute ale ședințelor de deschidere, intermediară și de închidere;
- Fișa de urmărire a implementării recomandărilor.

Caracterizarea generală a entității auditabile

Activitatea de resurse umane sprijină realizarea obiectivelor ministerului și satisfacerea nevoilor personalului acestuia, prin: absorbția de personal calificat în domeniul managementului, finanțelor, juridic și economic; promovarea principiilor care stau la baza exercitării funcției publice și adoptarea cerințelor noului management public.

Direcția Resurse Umane (DRU) este organizată și funcționează potrivit prevederilor Legii nr. xxx/2008 privind organizarea și funcționarea entității publice „X”, ale Hotărârii Guvernului nr. xxxx/2008 privind aprobarea organigramei structurilor centrale ale entității publice și a numărului total de posturi aferente acestora.

DRU este structura funcțională a entității publice care asigură îndeplinirea următoarelor atribuții ce revin entității publice:

- elaborează și monitorizează aplicarea strategiei, politicilor și procedurilor operaționale și de sistem în domeniul managementului resurselor umane;
- aplică legislația în domeniul resurselor umane – recrutare, angajare, avansare, promovare, mobilitate, sancționare și încetare a raporturilor de muncă/serviciu, respectiv salarizare a personalului din autoritatea sa;
- asigură evidența unitară a personalului entității publice;
- asigură prin sistemul de management al performanței și dezvoltare profesională un corp al funcționarilor publici profesionist, onest, stabil și eficient, în scopul creării unei organizații moderne, flexibile, funcționale și eficiente, în condițiile legii.
- asigură asistență (consultanță) celorlalte structuri din cadrul entității publice pentru realizarea unui management eficient al resurselor umane.

DRU este organizată și funcționează sub coordonarea directă a Secretarului general al entității publice și are următoarea structură organizatorică:

- *Director;*

- *Director adjunct* - care coordonează activitatea serviciilor din subordine;

- *Serviciul strategie și metodologie în domeniul resurselor umane* – condus de un șef de serviciu, compartiment care este constituit și funcționează cu un număr de 10 posturi;
- *Serviciul de managementul resurselor umane* - condus de un șef de serviciu, este constituit pentru

17 posturi și funcționează cu un număr de 13 posturi;

- *Serviciul de formare profesională a resurselor umane* - condus de un șef serviciu, este constituit pentru 13 posturi și funcționează cu un număr de 10 posturi;

- *Compartimentul sinteză, îndrumare și management unități subordonate* – coordonat de directorul adjunct, este constituit pentru 5 posturi și funcționează cu un număr de 4 posturi;

- *Secretariatul direcției* care funcționează în subordinea directă a directorului general și funcționează cu un număr de 2 posturi.

Structura organizatorică a DRU este de tip funcțional, fiind caracterizată prin aceea că compartimentele create sunt specializate în realizarea unor activități sau grupe de activități relativ identice. La crearea compartimentelor s-a avut în vedere natura activităților și criteriile de omogenitate și complementaritate.

Pentru direcțiile (generale) din aparatul propriu funcționează 3 servicii care au rolul de a asigura funcțiile managementului resurselor umane, respectiv: asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

În cadrul DRU funcționează un serviciu de metodologie care asigură activitatea strategică, politicile și procedurile la nivel de management al resurselor umane, cât și furnizarea către directorul general, la cerere sau din proprie inițiativă, a tuturor informațiilor necesare luării deciziilor. Funcțional serviciului îi sunt alocate atribuții în sfera activităților strategice, de consultanță, cât și activități operaționale.

Direcția este organizată cu un număr de 39 de posturi din care 5 funcții de conducere și 34 funcții de execuție. În prezent își desfășoară activitatea cu 26 funcții de execuție, care asigură managementul resurselor umane a 27 de structuri organizatorice care însumează 968 de persoane în aparatul propriu. Diferența de 8 posturi reprezintă 3 posturi suspendate din motive obiective (concediu creștere copil) și 5 posturi vacante. Conducerea executivă este asigurată de un director general, un director general adjunct și 3 șefi de serviciu.

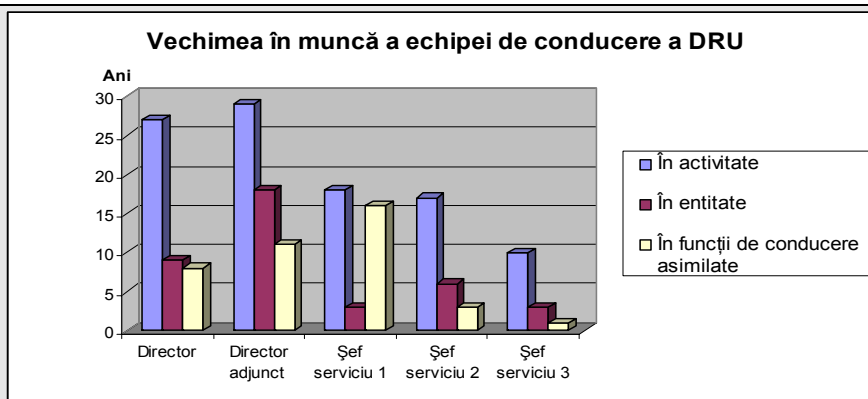
Situația numărului de salariați care revin la 1 lucrător în domeniul resurselor umane din cadrul DRU se prezintă astfel:

Număr de salariați care revin la numărul de lucrători în domeniul resurselor umane inclusiv personalul de conducere	
Aprobat	la cca. 27 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane
Efectiv	la cca. 29 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane
Număr de salariați care revin la numărul de lucrători în domeniul resurselor umane exclusiv personalul de conducere	
Aprobat	la cca. 31 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane
Efectiv	la cca. 35 de angajați revine câte 1 lucrător în domeniul resurselor umane

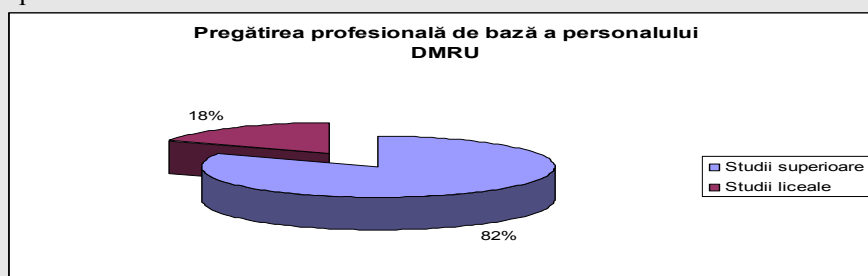
Din analiza specificului posturilor/funcțiilor publice, observăm că la nivel de direcție predomină posturile de consilierii, ceea ce evidențiază că activitățile prioritare sunt cele de strategie și consultanță, respectiv: asistență, îndrumare, analize și relații funcționale multiple.

Posturile de expert reprezintă jumătate din necesarul estimat de consilieri, ceea ce evidențiază că activitățile care necesită expertiză sunt mai puțin numeroase la nivel de direcție, și implicit indică un grad redus de specializare a activităților direcției.

Specializarea profesională a conducerii direcției este economică, fără însă a avea competențe dobândite în domeniul managementului resurselor umane, excepție făcând directorul adjunct care are un curs postuniversitar în domeniul managementului resurselor umane. Echipa actuală este relativ tânără (vârsta cuprinsă între 30-51 de ani), are experiență în funcții de conducere și o vechime de peste 10 ani în muncă.



La nivelul direcției, majoritatea personalului de execuție au studii superioare, reprezentând peste 82% din totalul personalului.



Predomină economiștii cca. 65% (categoria finanțe - 21%, contabilitate - 19%, management - 11%, marketing - 9% și administrarea afacerilor – 5%) și numai 17% reprezintă personal din specializările drept, psihologie, inginerie și studii politice și administrative (fiecare categorie reprezintă cca. 4%).

Personalul cu studii medii este reprezentat de absolvenți cu studii liceale din domeniile: industrial (9%), economic (7%), uman/filologie (2%).

Strategia în domeniul resurselor umane

Direcția de resurse umane are un rol direct în îndeplinirea obiectivelor entității publice și a obiectivului de guvernare privind întărirea capacității instituționale a acestuia și creșterea cunoștințelor și competențelor profesionale și tehnice în domeniul managementului și planificării strategice. Are ambiții clare pentru: a asigura eficiența activităților prin gestionarea performanței, controlul, revizuirea și rezolvarea eficientă a plângerilor și reclamațiilor; asigurarea eficienței entității printr-o examinare critică a alocării resurselor umane, în colaborare cu celelalte structuri de specialitate din cadrul entității publice.

Direcția resurse umane înțelege bine provocările și oportunitățile cu care se confruntă personalul din cadrul entității publice, intensifică influența managerilor asupra priorităților planului de menținere a competențelor și asigură orientarea corectă a planurilor. De asemenea, interacționează cu un număr vast de grupuri și reprezentanți pentru a afla necesitățile diverse care există în cadrul entității publice și pentru a identifica punctele de vedere ale acestora, astfel încât acestea să poată fi luate în considerare în planificarea comună a strategiei.

Desfășurarea activităților pe bază de colaborare cu managerii structurilor de specialitate din entitate este esențială pentru realizarea obiectivelor autorității și pentru îndeplinirea funcțiilor sale statutare. De asemenea, direcția în stabilirea și realizarea obiectivelor sale ia în considerare prioritățile Agenția Națională a Funcționarilor Publici, ale structurilor din cadrul entității și ale altor factori cheie implicați, cum ar fi: Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, Institutul Național de Statistică etc.

Din analiza strategiei de dezvoltare a resurselor umane a entității publice am identificat în două obiective generale în domeniul evaluării performanțelor profesionale, respectiv:

A. Elaborarea și implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului.

Pentru realizarea acestui obiectiv au fost stabilite 3 obiective specifice, respectiv:

- ✓ *Proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului contractual;*
- ✓ *Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului;*
- ✓ *Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării periodice a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici*

B. Stabilirea unor mecanisme pentru administrarea eficientă a resurselor umane și dezvoltarea carierei profesionale a acestora.

Acest obiectiv general acoperă mai multe domenii ale resurselor umane, motiv pentru care am procedat la selectarea obiectivelor specifice, identificând două obiective:

- ✓ *Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă;*
- ✓ *Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare.*

Obiectivele generale de resurse umane decurg din obiectivele generale ale organizației și sunt în consens cu strategia entității publice. □intele în domeniul evaluării performanțelor funcționarilor publici au în vedere elaborarea unui nou sistem de evaluare a performanțelor profesionale și stabilirea unor mecanisme pentru administrarea eficientă a resurselor umane.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici se realizează în condițiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, HG 611/2008 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici și a metodologiei de evaluare emisă de ANFP și are drept scop formarea unui corp profesionist de funcționari publici. Conformitatea respectării și aplicării acestor reglementări trebuie să asigure:

- concordanța între exigențele postului și calitățile angajatului, respectiv între activitățile desfășurate de funcționarul public și cerințele funcției publice;
- compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite cu rezultatele obținute efectiv și realizarea unei aprecieri obiective a performanțelor individuale;
- asigurarea unui sistem motivațional, care să determine creșterea performanțelor profesionale individuale și recompensarea rezultatelor deosebite;
- identificarea necesităților de instruire a funcționarilor publici, astfel încât rezultatele activităților desfășurate să fie îmbunătățite și să asigure îndeplinirea obiectivelor stabilite

II. CONSTATĂRI ȘI RECOMANDĂRI

Evaluarea performanțelor profesionale reprezintă ansamblul proceselor prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra angajaților din cadrul entității, în raport cu gradului de realizare a obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță în exercitarea sarcinilor și responsabilităților, cu scopul de a asigura motivarea și satisfacerea nevoilor de dezvoltare și perfecționare profesională a personalului, precum și de a contura perspectivele de promovare ale acestuia.

Procesul de evaluare asigură un suport informațional, atât pentru deciziile curente privind recompensarea, promovarea, perfecționarea personalului entității publice, cât și pentru deciziile strategice privind viabilitatea și dezvoltarea acesteia.

II.1. Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată

Politica actuală a DRU în domeniul evaluării performanțelor profesionale este realizată prin aplicarea

unui plan de acțiune și utilizarea unui set de documente/instrumente standardizate, care decurg din cadrul normativ emis de ANFP și prin care se asigură conformitatea cu acesta.

Conform HG 611/2008 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici fiecare entitate publică utilizează pentru evaluarea funcționarilor publici proceduri de evaluare standardizate pentru a evita efectele negative determinate de erori sau factori care distorsionează procesul de evaluare. Procedura legală definește clar metodologia de evaluare, criteriile de performanță utilizate pentru evaluarea funcționarilor publici de conducere și de execuție și formatul standard al documentelor utilizate.

Procedura de evaluare este utilizată în concordanță cu viziunea organizației privind modul în care aceasta concepe să-și organizeze și realizeze activitățile, precum și să gestioneze resursele umane de care dispune.

Gradul de adecvare al obiectivelor, indicatorilor de performanță și al datelor și informațiilor care stau la baza măsurării performanțelor

În anul 2013 DRU a demarat procesul de elaborare a unor mecanisme și instrumente interne de îmbunătățire a activității în domeniul evaluării performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și ale personalului contractual. Acest demers a fost susținut în plan operațional de elaborarea unor obiective specifice și de implementarea unui set de indicatori de performanță cu ajutorul cărora să se măsoare gradul de realizare al activităților care concură la realizarea acestor obiective.

Interesul pentru dezvoltarea de noi instrumente și mecanisme care să îmbunătățească procesul de evaluare a performanțelor personalului s-a manifestat în trei direcții:

(a) Existența unui sistem de evaluare a personalului contractual

Pentru realizarea acestui deziderat a fost definit obiectivul specific *Proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului contractual*. În opinia noastră acest obiectiv nu este suficient de specific și nu este încadrat într-un interval de timp bine definit. Pentru a răspunde cerințelor de definire, considerăm că acest obiectiv trebuie redefinit într-o formulă mai adecvată, cum ar fi: *Elaborarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale a personalului contractual până la 30 noiembrie 2013 în vederea îmbunătățirii eficienței activității entității*.

Pentru măsurarea gradului de realizare al acestui obiectiv au fost definiți trei indicatori de performanță, respectiv:

- ✓ *Existența unui sistem de evaluare profesională până la data de 30 noiembrie 2013;*
- ✓ *Gradul de respectare a cadrului normativ;*
- ✓ *Acceptarea proiectului de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ.*

Considerăm că acești indicatori de performanță sunt adecvați, dar este benefic să se utilizeze o serie de indicatori mai calitativi. Observăm că majoritatea indicatorilor definiți sunt de activitate și/sau de rezultat, fără a fi axați pe economicitatea și eficiența activității. Deși costul nu este un element luat în calcul, acesta se poate determina pe baza timpilor de muncă non-operaționali.

În vederea soluționării unora dintre inconvenientele și lipsurile identificate, echipa de auditori a propus doi indicatori care pot fi utilizați pentru măsurarea gradului de realizare a activităților stabilite pentru realizarea obiectivului specific. Aceste propuneri se prezintă după cum urmează:

- ✓ *Reducerea anuală a numărului contestațiilor depuse de personalul contractual;*
- ✓ *Progresul anual în ceea ce privește creșterea performanței profesionale a personalului contractual.*

Datele și informațiile utilizate de managementul entității pentru determinarea indicatorilor sunt eficiente, corecte și furnizate la timp. Pentru calculul indicatorului *Gradul de respectare a cadrului normativ* opinăm că sursele de date utilizate sunt insuficiente și ar trebui să se ia în calcul și punctele de vedere ale tuturor părților implicate în procesul de evaluare al personalului contractual.

(b) Existența unui sistem unitar de indicatori de performanță

Al doilea obiectiv stabilit de DRU pentru îmbunătățirea mecanismelor și instrumentelor interne de evaluare este *Elaborarea unui sistem unitar de indicatori de performanță ai activităților structurii de resurse umane, în vederea utilizării adecvate a acestora la evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului*. Acest obiectiv specific a fost apreciat, în cadrul evaluării noastre, ca fiind SMART, fiind îndeplinite toate

cerințele de definire.

Pentru măsurarea gradului de realizare a acestui obiectiv au fost stabiliți patru indicatori, respectiv:

- ✓ *Existența unui sistem de indicatori de performanță până la 31 octombrie 2013;*
- ✓ *Gradul de acoperire a activităților cu indicatori;*
- ✓ *Acceptarea proiectului de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ;*
- ✓ *Numărul de puncte slabe eliminate în primul an de implementare/ Numărul total de puncte slabe constatate.*

În opinia noastră acești indicatori sunt adecvați, dar este benefic să se utilizeze o serie de indicatori mai calitativi. În acest sens am formulat următoarele propuneri:

- ✓ *Creșterea gradului de conformare a indicatorilor în ceea ce privește acoperirea variabilelor care influențează performanța profesională;*
- ✓ *Numărul de indicatori elaborați axați pe calitate;*
- ✓ *Numărul anual de actualizări/îmbunătățiri a sistemului de indicatori (% numărului anual de indicatori revizuiți/noi comparativ cu numărul actual de indicatori)*

Datele și informațiile utilizate de entitate pentru determinarea indicatorilor nu sunt întotdeauna adecvate. În general sursele de date utilizate sunt corecte și furnizate la timp. Am identificat situații în care sursele de date sunt prea generale și insuficiente (cazul indicatorului *Numărul de puncte slabe eliminate în primul an de implementare/ Numărul total de puncte slabe constatate*, în care nu se ia în calcul punctele de vedere ale părților implicate în proces) sau datele și informațiile utilizate sunt incomplete (cazul indicatorului *Gradul de acoperire a activităților cu indicatori*, în care nu se asigură corelarea planurilor pe termen scurt cu cele pe termen mediu).

În cazul indicatorului *Creșterea gradului de conformare a indicatorilor în ceea ce privește acoperirea variabilelor care influențează performanța profesională* nu se utilizează surse de date și informații care să asigure calitatea sistemului de indicatori. Pentru a fi adecvat la determinarea indicatorului ar trebui să se aibă în vedere și datele și informațiile cu privire la calitatea proiectului sistemului de indicatori care provin de la persoanele implicate în proces.

(c) Existența unui ghid metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici

Al treilea deziderat al DRU în anul 2013 a fost *Elaborarea unui ghid metodologic în vederea asigurării eficiente a evaluării anuale a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici*, obiectiv specific pe care noi l-am apreciat ca fiind SMART.

Pentru măsurarea realizării obiectivului au fost stabiliți trei indicatori de performanță, respectiv:

- ✓ *Existența unui ghid metodologic de evaluare profesională a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, care a fost finalizat până la 15 iunie 2013, conform țintei propuse;*
- ✓ *Gradul de respectare a cadrului normativ;*
- ✓ *Acceptarea proiectului de ghid de către conducerea direcției și a entității publice și aprobarea acestuia prin ordin administrativ, care a fost realizat până la 30 iunie 2013, conform țintei propuse.*

Am apreciat că indicatorii de performanță sunt adecvați, dar este benefic să se utilizeze o serie de indicatori mai calitativi. În acest sens s-au propus următorii indicatori:

- ✓ *Creșterea gradului de conformare a raportului de evaluare în ceea ce privește modul de completare a raportului de evaluare;*
- ✓ *Progresul anual în ceea ce privește creșterea performanței profesionale a funcționarilor publici;*
- ✓ *Reducerea anuală a numărului contestațiilor depuse de funcționarii publici.*

În general datele și informațiile utilizate de managementul entității pentru calculul indicatorilor stabiliți sunt eficiente, corecte și furnizate la timp. Există o singură excepție de la această concluzie, în cazul indicatorului *Gradul de respectare a cadrului normativ* sursele de date insuficiente. În acest caz, pentru a asigura fiabilitatea datelor este necesar a se utiliza informațiile care provin din opiniile și punctele de vedere

formulate de către terți la proiectul ghidului metodologic.

II.1.1. Identificarea, analizarea și definirea problemelor în domeniul evaluării performanțelor profesionale

.....

II.1.2. Definirea obiectivelor evaluării performanțelor profesionale

.....

II.1.3. Elaborarea metodologiei de evaluare a performanțelor

Procedura de evaluare este un instrument care permite persoanelor implicate în procesul de evaluare să își desfășoare activitatea în condiții de eficiență. Aportul de valoare adus de procedura rezidă din claritatea și coerența descrierilor activităților și acțiunilor necesare pentru realizarea obiectivului, precum și din calitatea instrumentelor implementate pentru desfășurarea acestor activități/acțiuni.

Conformitatea și adecvarea procedurii/ghidurilor de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale personalului

Ghidul metodologic de evaluare este un instrument elaborat de entitate în baza reglementărilor legale și a nevoilor proprii entității, menit să faciliteze desfășurarea procesului de evaluare. În absența unei metodologii de evaluare adecvată nevoilor proprii nu se asigură o abordare unitară a evaluării și pot apărea multe erori, în special datorită faptului că nu se poate face distincție între evaluarea diferitelor categorii de personal.

Analiza **conformității și adecvării** procedurii și a ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici a pus în evidență următoarele:

Aspecte pozitive

- (a) Procedura de sistem îndeplinește condițiile de formă și are o structură coerentă, folosind un limbaj clar și concis. Prezintă într-un demers logic activitățile ce trebuie realizate pentru întocmirea, actualizarea și aprobarea raportului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
- (b) Procedura de sistem delimitează sarcinile și responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de întocmire, actualizare și aprobare a raportului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici;
- (c) Procedura de sistem fixează termenii și asigură instrumentele necesare realizării procesului de întocmire, actualizare și aprobare a rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

Aspecte negative

- (a) Procedura acoperă parțial obiectivele care sunt urmărite în procesul de elaborare (întocmire/actualizare) a raportului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici. Aceasta răspunde la întrebările: ce? (întocmire raport de evaluare), cine? (superiorul ierarhic direct al salariatului), când? (în diferitele situații menționate clar în procedură), cât? (în termenii fixați în procedură), dar nu răspunde la întrebarea cum? (modul de întocmire a raportului de evaluare);
- (b) Procedura de sistem menționează că evaluarea se face anual și nu evidențiază explicit că este necesar să se facă continuu, pe măsură ce activitățile se desfășoară, pentru a asigura o evaluare obiectivă a performanțelor profesionale;
- (d) Ghidul metodologic nu reglementează tehnici și metode prin care să se monitorizeze activitatea funcționarului public supus evaluării pe parcursul anului, în vederea asigurării unor probe competente care să susțină calificativul acordat;
- (e) La elaborarea procedurii/ghidului metodologic nu se utilizează ca surse de informații deficiențele constatate în procesul de evaluare și nevoile persoanelor implicate în acest proces. Nu există o bază de date

care poate furniza diferite informații și rapoarte cu privire la procesul de evaluare a performanțelor profesionale;

(f) Ghidul metodologic nu prezintă distinct responsabilitățile persoanelor implicate în procesul de evaluare, acestea fiind prezentate narativ în text și nu acoperă nici toate activitățile desfășurate. În procedura de evaluare acestea sunt prezentate distinct, dar în ghidul metodologic de evaluare nu se delimitează clar;

(g) Ghidul metodologic nu menționează situațiile când se revizuiesc obiectivele individuale curente. Acesta descrie doar modul de completare a rubricii din raportul de evaluare, fără a face vreo referire clară și distinctă cu privire la situațiile în care se impune revizuirea obiectivelor individuale și indicatorilor de performanță;

(h) Ghidul metodologic nu prezintă recomandări cu privire la elementele care trebuie avute în vedere la stabilirea obiectivelor individuale pentru anul viitor. Acesta prezintă doar cerințele privind criteriile de definire, fără a evidenția cerințele legate de procesele de muncă și documentele care trebuie avute în vedere la stabilirea obiectivelor individuale;

(i) Ghidul metodologic nu furnizează recomandări cu privire la frecvența realizării evaluării performanțelor. În textul ghidului se menționează explicit că evaluarea se face anual, fără a indica modul de colectare a informațiilor și datelor (când? și cum?) pe baza cărora se face evaluarea anuală;

(j) Ghidul metodologic nu prezintă recomandări și instrucțiuni cu privire la modalitatea de identificare a nevoilor de instruire și de definire a programelor de instruire. Prezintă modalitățile de identificare, scopul pentru care se stabilesc, dar nu menționează modul cum se stabilesc aceste nevoi;

(k) Procedura/ghidul metodologic de evaluare nu reglementează posibilitatea de a utiliza și alte criterii de performanță, deși cadrul legal acordă libertate în privința utilizării unor criterii suplimentare, respectiv: „*în funcție de specificul activității entității publice și de activitățile efectiv desfășurate de către funcționarul public, evaluatorul poate stabili și alte criterii de performanță*”;

(l) Ghidul metodologic nu descrie corespunzător criteriile de performanță, în fapt se realizează o reinterare a textului din reglementările aplicabile.

Pentru soluționarea acestor aspecte negative echipa de auditori a formulat următoarele **recomandări**:

(1) *Revizuirea procedurii de evaluare în vederea asigurării respectării cerințelor operaționale și reglementarea elementelor care asigură această conformitate, respectiv:*

- ✓ modul de întocmire a raportului de evaluare;
- ✓ identificarea și analiza deficiențelor și nevoilor personalului implicat în procesul de evaluare.
- ✓ posibilitatea de a se utiliza și alte criterii de performanță.

(2) *Revizuirea ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale în vederea satisfacerii cerințelor operaționale ale procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici pentru a asigura:*

- ✓ informații cu privire la tehnicile, metodele și instrumentele care trebuie avute în vedere la monitorizarea activității evaluaților, cum ar fi:
 - Fișe de monitorizare a activității la nivel de fiecare angajat sau la nivel de echipă;
 - Rapoarte lunare de activitate;
 - Rapoarte analitice trimestriale/semestriale;
 - Ședințe/discuții periodice individuale și în echipă etc.
- ✓ informații cu privire la deficiențele constatate în procesul de evaluare și nevoile persoanelor implicate proces;
- ✓ prezentarea distinctă a responsabilităților persoanelor implicate în procesul de evaluare;
- ✓ informații cu privire la situațiile când se revizuiesc obiectivele individuale curente;
- ✓ informații cu privire la documentele care trebuie avute în vedere la stabilirea obiectivelor pentru anul viitor, cum ar fi:
 - Planul strategic al entității publice;
 - Planul anual de activitate al direcției/direcției generale și/sau entității publice;
 - Copia raportului de evaluare a performanță pentru anul în curs;
 - Fișa postului etc.

- ✓ informații cu privire la frecvența realizării evaluării performanțelor;
- ✓ instrucțiuni cu privire la modalitatea de identificare a nevoilor de instruire și de definire a programelor de instruire;
- ✓ descrierea corespunzătoare a criteriilor de performanță.

Adecvarea criteriilor de performanță

Criteriile de performanță sunt definite prin cadrul legislativ pentru fiecare categorie de funcționari publici și au caracter obligatoriu.

La evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publicii, entitatea utilizează criteriile de performanță stabilite prin HG 611/2008 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare. Entitatea nu a definit și, deci, nu utilizează alte criterii de evaluare în afara celor stabilite prin cadrul legal.

Pentru evaluarea personalului de conducere se utilizează 20 de criterii de performanță, din care 12 criterii sunt specifice și 8 criterii sunt comune cu personalul de execuție. În opinia noastră, numărul de criterii de performanță stabilit pentru evaluarea funcționarilor publicii de conducere în cadrul legal este foarte mare.

DRU pune la dispoziția fiecărei direcții din cadrul entității, cu ocazia evaluării anuale, informații cu privire la criteriile de performanță în cadrul ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, acțiune cu consecințe favorabile asupra procesului de evaluare.

Analiza calitativă a descrierilor criteriilor de performanță definite în cadrul ghidului metodologic a pus în evidență următoarele:

(a) Criteriile de performanță au un caracter general și sunt greu de aplicat și măsurat în activitățile/acțiunile specifice fără o descriere adecvată. La nivel de entitate nu se asigură o descriere corespunzătoare a criteriilor de performanță care să furnizeze evaluatorilor informații suficiente și adecvate pentru a realiza o evaluare obiectivă. Descrierile efectuate de entitate sunt identice cu cele definite în cadrul legal. Sub acest aspect se asigură conformitatea cu cadrul legal, însă din punct de vedere al bunelor practici acestea sunt considerate insuficiente pentru evaluarea unor activități care sunt specifice;

(b) Descrierile sunt detaliate pe cinci nivele. Pentru a asigura un sistem unitar de notare s-a utilizat metoda ponderilor, care constă în descrierea comportamentului evaluatului pentru fiecare notă prin utilizarea procentelor (100%, 80%, 60%, 40%, 20%). Utilizarea ponderilor pentru aprecierea comportamentului nu este cea mai recomandată tehnică în acest caz, deoarece criteriile de performanță sunt standard, nu sunt stabilite pe baza analizei postului, deci nu se cunoaște performanța pentru fiecare post în parte. Este foarte greu să apreciezi comportamentul unei persoane în situațiile de muncă după gradul de realizare a sarcinilor realizate pe parcursul unui an, în condițiile în care nu se recomandă o evaluare periodică și sistematică.

(c) Sub aspectul veridicității conținutului s-a constatat că maniera în care sunt descrise criteriile de performanță pentru fiecare notă nu este în concordanță cu situațiile concrete de muncă. În cazul criteriului de performanță *Capacitatea de planificare și de acțiune strategică*, descrierea standard se referă la toate situațiile de muncă, care implică sarcini și responsabilități diferite în raport cu funcția publică deținută și gradul profesional. În cadrul aceleiași funcții publice de execuție sunt 3 grade profesionale (asistent, principal, superior) diferite care sunt evaluate cu aceleași criterii de performanțe. De asemenea, în cadrul aceluiși grad profesional avem trei trepte de salarizare (1, 2 și 3), iar persoanele care sunt pe trepte diferite se evaluează după aceleași criterii de performanță. Aceeași situație întâlnim și în cazul personalului de conducere. La această potențială problemă majoritatea respondenților pe parcursul interviurilor și discuțiilor efectuate au răspuns că disticția o fac sarcinile, dar tocmai aici intervine problema. Analiza comparativă a fișelor de post a scos în evidență următoarele:

- ✓ fișele de post ale celor 3 consilieri superiori sunt identice, deși sunt aferente unor posturi care sunt pe trepte diferite de salarizare.
- ✓ fișele de post analizate ale celor 3 *experti* (grad profesional asistent, principal și superior) se diferențiază în funcție de gradul de complexitate a sarcinilor. Astfel, în cazul postului expertul de asistent și principal nu putem vorbi de planificare și viziune strategică, dar mai ales nu putem vorbi de organizarea munci celorlalți.

(d) Analiza comentariilor evaluatorilor din cadrul rapoartelor de evaluare examinate indică faptul că evaluatorii preiau la rândul lor descrierile furnizate de ghidul metodologic, fără a evidenția elemente concrete care să descrie explicit comportamentul persoanei evaluate. În privința criteriilor de performanță utilizate și al raționamentului efectuat pentru acordarea de note la criteriile de performanță, majoritatea evaluatorilor chestionați au menționat că sunt nemulțumiți de actuala procedură, deoarece este prea stufoasă și nu le asigură toate informațiile necesare pentru a simplifica procesul de evaluare. Principalele comentarii ale evaluatorilor cu privire la adecvarea criteriilor de performanță, exprimate cu ocazia interviurilor efectuate, se referă la:

- ✓ utilizarea unui număr mare de criterii de performanță la evaluarea funcționarilor publici de conducere;
- ✓ probleme în notarea comportamentului evaluatului la anumite criterii de performanță, cum ar fi: *Capacitatea de a rezolva eficient problemele, Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite Creativitate și spirit de inițiativă, Capacitatea de planificare și de acțiune strategică;*
- ✓ absența unor criterii de performanță care sunt adaptate sau care se pretează mai bine activității specifice a departamentului.

În vederea soluționării acestor probleme echipa de audit a formulat următoarele **recomandări**:

- (1) Stabilirea unor criterii proprii pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale a funcționarilor publici de execuție;
- (2) Revizuirea ghidului metodologic în vederea asigurării unor descrieri corespunzătoare a criteriilor de performanță a funcționarilor publici, descriere care să faciliteze procesul de evaluare, concomitent cu asigurarea obiectivității evaluării;
- (3) Stabilirea criteriilor de performanță pentru fiecare post prin proiectarea unui sistem de evaluare a posturilor. *Criteriile de evaluare trebuie să reflecte profilul fiecărei funcții specifice (consilier, consilier juridic, auditor, expert, inspector etc).* Din această cauză, este foarte important să fie analizate cu atenție criteriile de evaluare adoptate și să existe siguranța că ele nu sunt în conflict cu valorile și obiectivele entității;
- (4) Elaborarea standardelor ocupaționale pentru fiecare funcție publică specifică din cadrul entității publice în vederea asigurării criteriilor de evaluare a activității desfășurate de evaluați în exercitarea sarcinilor care le revin prin fișa postului și prin planul anual de activitate.

Nevoile persoanelor implicate în procesul de evaluare au fost satisfăcute corespunzător de metodologie?

Metodologia actuală de evaluare oferă informații cu privire la modul de completare a rapoartelor de evaluare, facilitând procesul de elaborare al acestora, însă mai sunt necesare îmbunătățiri pentru ca ghidul metodologic să își atingă obiectivele.

La elaborarea ghidului metodologic nu au fost luate în calcul opiniile părților implicate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale, prin consultarea prealabilă în legătură cu dificultățile întâmpinate în cadrul procesului.

Entitatea nu dispune de o situație statistică sau o altă evidență a dificultăților întâmpinate de evaluatori în procesul de întocmire a raportului de evaluare sau a problemelor identificate din analiza rapoartelor de evaluare. În absența acestor situații, DRU este privată de existența unor informații adecvate care să stea la baza deciziilor privind elaborarea unor instrumente eficiente de administrare și a unor metodologii adecvate de evaluare a performanțelor.

Analiza acțiunilor întreprinse de entitate pentru elaborarea ghidului metodologic a pus în evidență faptul că DRU a stabilit necesitatea elaborării ghidului metodologic în raport cu riscurile intervenite în activitatea sa proprie de coordonare a procesului de evaluare. De asemenea s-a avut în vedere prevederile legale urmare a faptului că în anul precedent a fost modificat cadrul normativ (HG 611/200 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici) și a fost elaborată procedura de evaluare. În procesul de avizare a procedurii de evaluare au fost solicitate puncte de vedere ale tuturor direcțiilor/direcțiilor generale din cadrul

entității, dar numai cca. 20% dintre acestea și-au exprimat opinia cu privire la aceasta, în sensul că au venit cu un aport de informații în vederea îmbunătățirii acesteia.

Ghidul metodologic nu este o sursă adecvată pentru soluționarea diverselor problemele care intervin în procesul de evaluare. Principalele probleme apărute în procesul de evaluare sunt legate de notarea criteriilor de performanță, greutăți în definirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță, identificarea nevoilor de instruire, precum și a cerințelor cu privire la obligativitatea furnizării de comentarii pentru fiecare notă acordată, în general pentru calificativele furnizate. DRU asigură, ori de câte ori este nevoie, prin serviciile sale asistență și consiliere în exercitarea activităților de evaluare a performanțelor profesionale. DRU a răspuns operativ la toate solicitările evaluatorilor, asigurând realizarea activităților sale de consiliere și asistență în condiții de eficiență.

În vederea soluționării problemelor care au intervenit în procesul de evaluare echipa de auditori a **recomandat** ca la revizuirea ghidului metodologic de evaluare a performanțelor profesionale să se ia în calcul nevoilor părților implicate în procesul de evaluare prin:

- ✓ consultare și realizarea unor grupuri de lucru cu participarea evaluatorilor și contrasemnatarilor;
- ✓ asigurarea unui training specializat evaluatorilor, ale căror programe de pregătire sunt centrate pe problematica evaluării performanțelor profesionale;
- ✓ reglementarea unor instrumente care să asigure dovezi cu privire modul de realizare a obiectivelor evaluărilor pe parcursul anului;
- ✓ descrierea adecvată a acțiunilor ce trebuie realizate de evaluatori în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.

II.2. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat

În sistemul de gestiune a carierei, evaluarea performanțelor profesionale este prioritară, ceea ce solicită corectitudine, obiectivitate și ...

Procesul de evaluare trebuie să se concentreze în viitor pe stimularea personalului pentru autoperfecționare

Pentru ca acest deziderat să fie posibil este nevoie de o comunicare eficientă și eficace între evaluator și evaluat. În anumite cazuri personalul a primit doar raportul de evaluare cu notele obținute, fără nici o explicație.

La fel de evident este faptul că marea majoritate a personalului a primit note maxime și calificativul „foarte bine”, care ar trebui să stimuleze autoperfecționarea. Dar, de fapt, semnalele care se dau („foarte bine”) arată că nu mai este loc pentru îmbunătățirea activității. Bineînțeles că toți suntem capabili să ne îmbunătățim, în anumite aspecte, performanța profesională.

Evaluarea va trebui să servească drept un bun feedback (reacție), care să ofere anumite ghidaje pentru schimbări și îmbunătățiri ale comportamentului. Este necesar, de asemenea, ca evaluatorii și evaluații să discute într-adevăr diferitele aspecte ale performanței, să recunoască inexistența unei performanțe perfecte, și să stabilească ce ar putea face pentru a-și îmbunătăți performanța, în anumite aspecte.

Experiențele pozitive înregistrate în diferitele entități, în utilizarea acestor „dialoguri funcționale”, au arătat că aceasta este calea de urmat.

Gradul de adecvare al obiectivelor, indicatorilor de performanță și al datelor și informațiilor care stau la baza măsurării performanțelor

DRU are un rol important în procesul de evaluare a performanțelor profesionale asigurând, pe de o parte elaborarea și implementarea instrumentelor și mecanismelor proprii de evaluare, iar pe de altă parte coordonarea și monitorizarea desfășurării procesului de evaluare.

În domeniul coordonării și monitorizării procesului de evaluare, DRU nu și-a stabilit un obiectiv specific activităților de evaluare. Din analiza obiectivelor specifice activităților curente ale direcției am identificat un obiectiv care asigură îndeplinirea atribuțiilor în domeniul evaluării performanțelor profesionale, respectiv: *Asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/muncă.*

Potrivit datelor furnizate în raportul de autoevaluare a activității DRU, *monitorizarea activităților care contribuie la asigurarea unui management eficient al raporturilor de serviciu/ de muncă, demonstrează faptul că activitatea direcției depinde în mare măsură de cea a structurilor din cadrul aparatului propriu în ceea ce privește coordonarea proceselor de întocmire și aprobare a rapoartelor de evaluare.*

În opinia noastră acest obiectiv nu îndeplinește cerințele acronimului SMART, având mai degrabă caracterul unui obiectiv general. Acest obiectiv nu precizează clar scopul și modalitatea de atingere a acestuia, nu este definită măsura și nu se știe dacă este sau nu raportat la o anumită perioadă de timp.

DRU își motivează nerealizarea obiectivului prin dependența față de direcțiile/direcțiile generale din cadrul entității publice în procesul de evaluare. În opinia noastră, DRU trebuie să își regândească obiectivele și sistemul de indicatori astfel încât să își stabilească obiective și indicatori care vizează doar activitatea pe care o desfășoară.

Echipa de auditori a formulat următoarele **propuneri** de obiective specifice:

- ✓ *Furnizarea de informații adecvate și la timp despre procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici și personalului contractual în conformitate cu politica și procedurile în domeniul evaluării în termen de 15 zile;*
- ✓ *Transmiterea prin rețeaua Intranet în termen de 2 săptămâni a modificărilor normative/legislative intervenite în domeniul evaluării performanțelor profesionale ale personalului;*
- ✓ *Realizarea a două întâlniri pe an cu întreg personalul entității pentru prezentarea și analiza respectării procedurilor existente privind evaluarea performanțelor profesionale ale personalului;*
- ✓ *Reducerea medie de timp pentru rezolvarea problemelor evaluatului și evaluatorului de la 5 zile la 3 zile, până la sfârșitul anului calendaristic;*
- ✓ *Analiza periodică a sistemului de evaluare a performanțelor profesionale în vederea realizării corecțiilor necesare;*
- ✓ *Investigarea anuală a nivelului de satisfacție a personalului cu privire la evaluarea performanțelor și a altor parametri relaționați cu acesta în vederea acoperirii nevoilor zilnice ale personalului.*

Pentru măsurarea gradului de realizare al activităților care concură la realizarea acestui obiectiv specific, DRU a stabilit doi indicatori, respectiv:

- ✓ *Informarea direcțiilor cu privire la criteriile de evaluare, procedura de evaluare, perioada evaluată și termenul limită de transmitere a rapoartelor și fișelor de evaluare, în termenele stabilite;*
- ✓ *Numărul de rapoarte / fișe de evaluare transmise către DRU care nu respectă formatul standard și criteriile aprobate anual de ANFP / Număr total de rapoarte de evaluare / fișe de evaluare*

Indicatorii sunt adecvați, însă este necesar a se utiliza un set de indicatori specifici și mai calitativi. Indicatorul 2 măsoară indirect gradul de realizare a activității de coordonare a procesului de evaluare a performanțelor.

Echipa de audit a formulat următoarele **propuneri** de indicatori de performanță:

- ✓ *Rata creșterii calitative a procesului de gestionare a problemelor specifice domeniului evaluării performanțelor profesionale*
- ✓ *Procent de angajați nemulțumiți de modalitatea de acordare a informațiilor cu privire la evaluarea performanțelor profesionale*
- ✓ *Procent de angajați nemulțumiți de modalitatea de acordare de asistență în domeniul evaluării performanțelor profesionale*
- ✓ *Procentul petițiilor și cererilor rezolvate sub jumătatea limitei de timp*
- ✓ *Numărul lunar de solicitări de acordare de asistență în domeniul evaluării performanțelor profesionale soluționate în termen de x zile*
- ✓ *Numărul lunar de solicitări clarificare informații în domeniul evaluării performanțelor profesionale soluționate în termen de x zile*

Analiza datelor și informațiilor utilizate de management pentru determinarea indicatorilor de performanță a evidențiat următoarele:

- ✓ *sursele de date și datele utilizate la determinarea indicatorului Informarea direcțiilor cu privire la criteriile de evaluare, procedura de evaluare, perioada evaluată și termenul limită de transmitere a*

rapoartelor și fișelor de evaluare, în termenele stabilite sunt corecte, fiabile și ușor de utilizat.

- ✓ sursele de date utilizate la determinarea indicatorului *Numărul de rapoarte / fișe de evaluare transmise către DRU care nu respectă formatul standard și criteriile aprobate anual de ANFP / Număr total de rapoarte de evaluare / fișe de evaluare* sunt corecte, dar se analizează insuficient datele ce provind din aceste surse. Datele nu sunt fiabile integral, există o anumită incertitudine cu privire la corectitudinea și obiectivitatea anumitor elemente componente din structura raportului de evaluare. Datele nu sunt furnizate la timp, fiind responsabilitatea managementului direcțiilor de specialitate din cadrul entității.

II.2.1. Stabilirea și revizuirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță

Definirea obiectivelor individuale

Majoritatea obiectivelor individuale stabilite în cadrul rapoartelor de evaluare examinate nu îndeplinesc cerințele SMART. Numai în cca. 21% din rapoartele de evaluare verificate obiectivele individuale îndeplinesc această cerință.

Obiectivele individuale nu sunt stabilite în concordanță cu sarcinile din fișa postului în cca. 16% din rapoartele de evaluare examinate. Analiza concordanței „sarcini-obiective individuale” a pus în evidență că această situație se datorează faptului că obiectivele individuale stabilite persoanelor ale căror rapoarte de evaluare au fost examinate sunt de fapt: fie obiectivele specifice ale serviciului (2 cazuri), fie obiectivele generale ale direcției (1 caz).

În cca. 26% din rapoartele de evaluare analizate obiectivele individuale nu derivă din obiectivele specifice ale serviciului. În afara cazurilor în care obiectivele individuale sunt identice cu obiectivele specifice ale direcției au fost identificate alte două situații în care obiectivele individuale stabilite unor persoane din cadrul unui serviciu derivă din obiectivele specifice ale altui serviciu.

În cca. 21% din rapoartele de evaluare analizate, la stabilirea obiectivelor individuale nu se ține cont de pregătirea, gradul și funcția deținută de funcționarul public evaluat. Astfel, au fost identificate situații în care:

- ✓ pentru aceleași funcții specifice dar grade profesionale diferite sunt stabilite aceleași obiective individuale;
- ✓ pentru funcții specifice diferite dar aceleași grade profesionale sunt stabilite aceleași obiective individuale;
- ✓ pentru aceleași funcții specifice și aceleași grade profesionale sunt stabilite obiective individuale diferite.

În cazul a 2 din cele 3 rapoarte de evaluare ale performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici de conducere obiectivele individuale nu acoperă toate funcțiile manageriale. În ambele cazuri au fost stabilite peste 10 obiective individuale, marea majoritate acoperind funcția de coordonare. Funcțiile care nu sunt asigurate prin definirea unor obiective este organizarea și antrenarea (într-un caz) și planificarea și antrenarea (în celălalt caz). Din punct de vedere numeric obiectivele sunt foarte multe, ceea ce nu asigură o realizarea eficientă a sarcinilor și implicit a obiectivelor.

Analiza modului de definire a obiectivelor individuale a pus în evidență faptul că acestea nu respectă cerințele SMART. Din totalul celor 19 rapoarte de evaluare examinate, numai în cadrul a patru dintre acestea cerințele sunt respectate.

a) În cca. 20% din cazuri obiectivele nu sunt specifice, acestea fiind exprimate în termeni de sarcini/activități. În fiecare din cele trei cazuri obiectivul nu este bine redactat, deoarece nu se prezintă clar ce se așteaptă de la persoana care efectuează acea activitate. Obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat pentru a asigura îndeplinirea corectă a acțiunilor angajatului.

Cu cât este mai puțin specific un obiectiv cu atât este mai greu de înțeles, de implementat și de evaluat, dar are și șanse mai mici să fie dus la îndeplinire.

b) În cca. 60% din cazuri obiectivele individuale nu sunt cuantificabile, ceea ce îngreunează misiunea evaluatorului în procesul de apreciere a performanțelor. La definirea acestor obiective nu s-a avut în vedere o formă concretă de realizare, fiind exprimate sub forma unor sarcini sau declararea sub forma unor rezultate ale activității.

Dacă un obiectiv nu este măsurabil nu se poate verifica gradul de realizare a acestuia, respectiv se obțin informații incomplete/ incorecte cu privire la gradul de realizare a obiectivelor. Identificarea tardivă a unor abateri de la obiectivele stabilite și dificultatea stabilirii unor măsuri corective sau, după caz, a revizuirii acestora.

c) În cca. 27% din cazuri, obiectivele individuale nu sunt realiste. Pentru a fi realist, un obiectiv individual trebuie să fie accesibil, ceea ce înseamnă că angajatul dispune de toate instrumentele necesare efectuării corecte a activității. Analiza rapoartelor a pus în evidență că la definirea obiectivelor nu s-a ținut cont de competențele persoanelor. Astfel au fost identificate situații în care:

- pentru persoane care au funcții diferite sunt stabilite aceleași obiective individuale;
- pentru persoane cu grad profesional diferite sunt stabilite aceleași obiective individuale;
- pentru persoane cu grad profesional mai înalt sunt stabilite obiective mai puțin motivante decât în cazul unor persoane cu grad profesional mai mic.

În opinia noastră aceste situații nu sunt admisibile, contribuind în egală măsură la accentuarea unor dezechilibre și la apariția inechității. De asemenea, insuccesul în realizarea unor obiective nu poate fi atribuit celui în cauză, deoarece persoanele care ocupă funcții publice de grad profesional „asistent” sau „principal” nu au capacitatea de a realiza obiectivele în aceleași condiții cu persoanele care ocupă funcții publice de grad profesional „superior”.

Dacă obiectivul nu este accesibil, evaluatul nu știe ce acțiuni trebuie întreprinse pentru a putea fi realizat. Întâmpină greutăți în stabilirea planului de acțiuni și, implicit, în alocarea timpului și a resurselor necesare pentru realizare obiectivelor.

În cazul în care obiectivele sunt prea înalte, funcționarul public va întâmpina dificultăți în realizarea obiectivelor și va fi demotivat.

d) La definirea obiectivelor individuale nu este inclus elementul temporal, situație întâlnită în peste 85% din rapoartele de evaluare. Evaluatorii și personalul responsabil din cadrul DRU consideră că prin stabilirea termenului de realizare a obiectivului se acoperă această cerință. În situația în care termenul de realizare al obiectivului este stabilit prin raportarea la o dată precisă, această situație este admisibilă. Însă, au fost identificate rapoarte în care termenul de realizare al obiectivelor nu era raportat la o dată anume ci era exprimat prin utilizarea unor măsuri precum: zilnic, permanent, lunar, săptămânal, ocazional, anual.

Utilizarea inefficientă a resurselor umane urmare a faptului că nu se stabilește un termen clar de realizare a obiectivelor, fie prin încorporarea timpului în definirea obiectivului, fie prin exprimarea termenului de realizare într-o măsură temporală.

Cauzele

Ghidul metodologic nu oferă informații suficiente și adecvate cu privire la procesul de definire a obiectivelor individuale.

Absența experienței în domeniul managementul prin obiective la managerii direcțiilor de specialitate din cadrul entității publice auditate. Activitatea în cadrul entității este relativ nouă ceea ce face necesară pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor.

Interesul scăzut al managerilor direcțiilor de specialitate din cadrul entității publice auditate față de procesul de evaluare a performanțelor profesionale.

Instrumentele actuale de control sunt slabe, în sensul că managerii de linie - evaluatorii nu sunt pe deplin conștienți de situație și nu au întreprins acțiuni corective adecvate. DRU le-a pus la dispoziție ghidul metodologic, însă evaluatorii consideră că acesta oferă informații insuficiente cu privire la definirea obiectivelor.

Capacitatea de a formula obiective constituie competențe importante ale activității manageriale a oricărui

profesionist. La nivel de entitate managerii au obținut la evaluarea anuală calificative de „foarte bine”, ceea ce evidențiază un nivel ridicat al competențelor acestora. Din aceste considerente, noi opinăm că managerii manifestă un interes scăzut pentru procesul de evaluare și, implicit pentru activitatea de stabilire a obiectivelor individuale.

Deciziile de acordare a primelor și a beneficiilor anuale, stabilirea planului de formare și de promovare individuală sunt strâns legate de metodologia de stabilire a obiectivelor. Fixarea realistă și bine gândită a obiectivelor de către evaluator și îndeplinirea lor de către evaluat dau măsura eficienței și a implicării angajaților în procesele de muncă.

Obiectivele individuale nu sunt întotdeauna corect definite. La definirea obiectivelor individuale nu se respectă întotdeauna cerințele SMART și nu se asigură conformitatea cu cerințele legale și bunele practici.

La nivelul de management se acordă o importanță redusă funcției de antrenare, personalul de conducere nu și-a stabilit obiective în această sferă. Funcția de antrenare are o importanță deosebită deoarece ea încorporează acțiuni ce se concentrează asupra factorului uman cu scopul de a-l determina să contribuie, să participe activ la realizarea integrală a sarcinilor și obiectivelor stabilite. Prin intermediul funcției de antrenare, personalul de execuție, ca de altfel și managerii sunt implicați direct, în primul rând, la stabilirea obiectivelor direcției/ serviciului și în al doilea rând la realizarea acestora prin asimilarea lor la obiectivele individuale proprii.

De modul cum sunt stabilite obiectivele depinde eficiența întregului proces de evaluare. Activitatea de definire a obiectivelor este factorul cel mai important dintre toate. Obiectivele trebuie stabilite de o manieră care să consolideze capacitatea angajatului de a planifica și implementa măsurile necesare pentru a-și atinge obiectivul. Evaluarea performanțelor trebuie să sprijine și să consolideze emanciparea angajatului, respectiv capacitatea acestuia de a se adapta astfel încât să-și realizeze obiectivele în condițiile respectării celor 4 E (economicitate, eficiență, eficacitate și etică).

De asemenea, îmbunătățirea performanțelor individuale depinde de calitatea obiectivelor stabilite, cât și de numărul acestora. Dacă există mai mult de cinci sau șase obiective cheie, angajatul a semnat pentru o sarcină de neatins. Este să se stabilească un număr rațional de obiective, în jur de cinci sau șase obiective.

Echipa de auditori a formulat următoarele **recomandări**:

- (1) Revizuirea obiectivelor individuale în vederea definirii lor corespunzătoare;
- (2) Proiectarea de către DRU a unor instrumente de control (liste de verificare) care să includă ca elemente cheie de verificat - criteriile avute în vedere de auditor - și care vor fi puse la dispoziția evaluatorilor și contrasemnatarilor pentru a realiza autocontrolul/ controlul asupra modului de definire a obiectivelor individuale;
- (3) Actualizarea ghidului metodologic prin furnizarea de informații suplimentare și adecvate cu privire la definirea obiectivelor;
- (4) Asigurarea pregătirii profesionale a evaluatorilor și a contrasemnatarilor;
- (5) Asigurarea participării persoanelor evaluate la procesul de definire a obiectivelor individuale;
- (6) Revizuirea fișelor postului în vederea asigurării respectării condițiilor generale care trebuie îndeplinite înainte ca angajatul să îndeplinească obiectivele individuale, respectiv:
 - ✓ Claritatea sarcinii;
 - ✓ Stăpânirea sarcinii;
 - ✓ Cooperarea pentru realizarea sarcinii;
 - ✓ Resursele necesare realizării sarcinii.
- (7) Stabilirea de obiective individuale de performanță măsurabile care se bazează pe obiectivele prioritare ale direcției și care sprijină realizarea obiectivelor generale ale organizației;
- (8) Includerea elementului temporal în definirea obiectivelor individuale și stabilirea termenelor de realizare a obiectivelor individuale prin utilizarea măsurilor temporale, respectiv o dată fixă. Odată stabilit timpul, evaluatorul își fixează atenția pe data limită, asigurând o gestionare eficientă a resurselor.

Definirea corectă a indicatorilor

Pe întreg eșantionul analizat am constatat că au fost stabiliți indicatori pentru măsurarea obiectivelor individuale. În marea majoritate, pentru realizarea unui obiectiv a fost stabilit cu singur indicator, care acoperă variabila cantitate. Pentru a măsura corespunzător performanța în realizarea unui obiectiv se impune a se folosi și indicatori de calitate.

- ✓ Am constatat că în cca. 21% din rapoartele de evaluare analizate, indicatorii stabiliți nu sunt relevanți pentru obiectivul pe care îl măsoară. Astfel au fost identificați indicatori care măsoară:
 - realizarea unor obiective personale de dezvoltare;
 - experiența personală în realizarea sarcinilor de serviciu.

În această situație nu se asigură instrumentul de măsură adecvat pentru a evalua gradul de realizare a obiectivelor individuale.

- ✓ În cca. 47% din rapoartele de evaluare, indicatorii de performanță nu sunt cuantificabili și verificabili. În această situație evaluarea nu mai are un caracter obiectiv, fiind la latitudinea managerului să aprecieze gradul de realizare a obiectivelor individuale.
- ✓ În cca. 32% din rapoartele de evaluare examinate indicatorii de performanță nu respectă cerința cu privire la comparabilitate și nu sunt ușor de înțeles și de folosit. Majoritatea indicatorilor sunt indicatori de activitate și acoperă doar variabila de cantitate. În condițiile în care nu sunt definiți indicatori care pot fi comparabili în timp sau în raport cu bunele practici, nu putem vorbi de performanță. Acești indicatori au un caracter general, fiind greu de identificat scopul și rezultatul acțiunilor întreprinse.
- ✓ În cca. 16% din rapoartele de evaluare, indicatorii de performanță necesită costuri suplimentare de colectare. Pentru calcularea acestor indicatori sunt necesare surse de date suplimentare, respectiv elaborarea unor documente/rapoarte/centralizatoare care să furnizeze informațiile necesare pentru a stabili valoarea indicatorilor.

În cazul în care determinarea unui indicator conduce la majorarea costurilor nu se respectă principiul economicității și nu putem vorbi de performanță.

Indicatorii de performanță nu sunt întotdeauna corect definiți. La definirea indicatorilor nu se respectă întotdeauna cerințele cu privire la relevanță, cuantificare și comparabilitate. La definirea indicatorilor nu se ține cont de principiul economicității, pentru calculul indicatorilor trebuie asigurate resurse suplimentare.

Capacitatea de a defini și interpreta indicatori relevanți pentru măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor formulate constituie competențe importante ale activității manageriale a oricărui profesionist. La nivel de entitate managerii au obținut la evaluarea anuală calificative de „foarte bine”, ceea ce evidențiază un nivel ridicat al competențelor acestora. Din aceste considerente, noi opinăm că managerii manifestă un interes scăzut pentru procesul de evaluare și, implicit pentru activitatea de stabilire a indicatorilor de performanță.

Echipa de auditori a formulat următoarele **recomandări**:

Revizuirea indicatorilor de performanță în vederea definirii lor corespunzătoare.

Proiectarea de către DRU a unor instrumente de control (liste de verificare) care să includă ca elemente cheie de verificat, criteriile avute în vedere de auditor, și care vor fi puse la dispoziția evaluatorilor și contrasemnatărilor pentru a realiza autocontrolul/controlul asupra modului de definire a indicatorilor de performanță.

Revizuirea obiectivelor individuale

Analiza gradului de adaptare a obiectivelor individuale la schimbările intervenite în structura organizatorică, respectiv modificările survenite în cadrul direcției, serviciului sau biroului unde sunt încadrate persoanele ale caror rapoarte de evaluare au fost examinate, a pus în evidență următoarele:

1. În 30% din cazuri obiectivele individuale sunt revizuite ori de câte ori apar modificări în structura organizatorică a direcției/ compartimentului.

În 70% din cazuri obiectivele individuale nu sunt revizuite ori de câte ori apar modificări în structura organizatorică a direcției/ compartimentului. Analiza acestor situații a evidențiat faptul că:

- În cazul marilor 1983, 3358 și 1321 modificările în structura organizatorică nu au avut nici un impact

asupra activitatilor, sarcinilor si implicit asupra obiectivelor individuale. In majoritatea cazurilor modificarile survenite au constat in redefinirea atributiilor (in cazul marciilor 1983 si 3358), definirea unor noi relatii de colaborare (in cazul marcii 1321) si respectiv redefinirea unei subdiviziuni organizatorice (in cazul marcii 3358).

- In cazul marciilor 3260, 1844 si 2752 au avut loc modificari in structura organizatorica care necesitau revizuirea atributiilor serviciului, sarcinilor individuale si implicit ale obiectivelor individuale.

- In cazul marcii 2381 au fost adaugate noi atributii, dar nu au fost cuprinse in planul de activitate pe anul 2013. Modificarea ROF-ului prin adaugarea de noi atributii a survenit urmare a unor schimbari in cadrul normativ care reglementeaza activitatea directiei respective.

Analiza gradului de adecvare a obiectivelor individuale la modificarile funcțiilor și atribuțiilor direcției/compartimentului a evidenciat urmatoarele:

2. In 60% din cazuri obiectivele individuale sunt revizuite ori de cate ori se modifica funcțiile și atribuțiile direcției/compartimentului. In toate cazurile analizate au fost revizuite obiectivele individuale, fie prin adugarea de noi obiective, fie prin redefinirea celor vechi. Pentru fiecare din aceste situatii au fost stabilite adecvat sarcini care sa contribuie la realizarea obiectivelor si implicit la realizarea noilor functii si atributii.

3. In 40% din cazuri obiectivele individuale nu sunt revizuite atunci cand se modifica funcțiile și atribuțiile direcției/compartimentului. Principala cauza care nu a asigurat revizuirea obiectivelor, in toate cele 4 situatii (marcile 3260, 1844, 2381 si 2752) se datoreza absentei actualizarii fiselor de post prin adaugarea de sarcini care sa contribuie la realizarea acestor atributii si functii.

Analiza modului de revizuire a obiectivelor individuale in raport cu acțiunile prioritare ale direcției/compartimentului a pus in evidenta urmatoarele aspecte:

4. In 20% din cazuri obiectivele individuale sunt modificate in raport cu actiunile prioritare ale directiei si serviciului din care face parte persoana al carui raport de evaluare a fost analizat. Analiza acestor situații a evidenciat faptul că:

- In cazul marcii 2023 a fost inlocuit un obiectiv din perioada precedenta cu alte doua obiective pentru a caror realizare s-au planificat sarcini care sunt in consens cu actiunile prioritare ale directiei si serviciului.

- In cazul marcii 2145 a fost modificat % de timp alocat obiectivelor care sunt principale si termenele de realizare.

5. In restul de 80% din cazuri obiectivele individuale nu sunt modificate in raport cu actiunile prioritare ale directiei. Analiza acestor situatii a evidenciat urmatoarele aspecte:

- In cazul marciilor 3260, 1844, 2381 si 2752 nu am identificat sarcini si obiective care sa fie in consens cu actiunile prioritare ale directiei si/sau serviciului.

- In cazul marciilor 1983, 3358 si 1321 obiectivele individuale si % de timp au fost mentinute pentru perioada viitoare, cu toate ca in cursul anului 2013 au avut loc modificari in activitatile directiei si serviciului, in sensul prioritizarii acestora in functie de cerintele stabilite la nivel de organizatie.

- In cazul marcii 1275 a fost stabilit un obiectiv individual nou pentru sarcinile care vor asigura realizarea activitatilor prioritare, dar nu s-a corelat perioada de realizare a acestuia cu cele din planul de activitate al serviciului. Termenul de realizare al obiectivului individual a fost stabilit la 30 noiembrie 2013.

Pe esantionul analizat nu se realizeaza nici o revizuire a obiectivelor care nu sunt realizate din cauze sau circumstanțe obiective, neimputabile personalului. Principalele cauze care faceau necesara revizuirea obiectivelor se refera fie la lipsa resurselor sau mijloacelor (7 cazuri identificate din cadrul esantionului), fie la stabilirea necorespunzatoare a obiectivelor individuale (3 cazuri identificate din cadrul esantionului).

Obiectivele individuale nu sunt intotdeauna revizuite in raport cu modificarile survenite in structura organizatorica a directiei si serviciului. In cca. 70% din cazuri investigate nu se asigura o revizuire a obiectivelor. In cadrul acestui esantion, peste 57% din modificarile produse in structura organizatorica nu produc nici un efect asupra obiectivelor individuale, iar restul de 43% din modificari solicitau revizuirea obiectivelor.

De regula obiectivele individuale sunt revizuite atunci când se modifică funcțiile și atribuțiile direcției si/sau serviciului, insa au fost identificate si situatii in care nu se acorda atentie procesului de organizare interna. absentei actualizarii fiselor de post prin adaugarea de sarcini care sa contribuie la realizarea acestor atributii

si functii

In majoritatea cazurilor obiectivele individuale nu sunt revizuite atunci când se modifică acțiunile prioritare ale direcției, cu implicatii asupra gradului de realizare a obiectivelor specifice ale serviciului si obiectivelor generale ale direcției. In practica manageriala au fost identificate situatii in care nu au fost stabilite sarcini si obiective individuale care sa contribuie la realizarea prioritatilor direcției, stabilirea eronata a termenelor de realizare a obiectivelor individuale.

In conditiile in care obiectivele individuale nu se revizuiesc atunci cand acestea nu sunt realizate, iar cauzele identificate nu tin de comportamentul sau competenta evaluatului conduce ca pe viitor rezultatele sa fie aceleasi, iar evaluatul sa fie demotivat. In acest caz obiectivele devin nerealiste, inaccesibile si greu de atins, deci nu mai respecta o parte din cerintele acronimului SMART.

Echipa de auditori a formulat următoarele **recomandări**:

Asigurarea revizuirii obiectivelor individuale in raport cu toate modificarile care solicita acest lucru prin:

- ✓ actualizarea procedurii de evaluare a performantelor individuale si mentionarea explicita a situatiilor in care este necesar a se revizui obiectivele individuale;
- ✓ exercitarea unui control de specialitate asupra rapoartelor de evaluare pentru a valida/invalida realizarea revizuirii obiectivelor individuale in raport cu modificarile care solicita acest lucru, precum si respectarea procedurii;

instruirea evaluatorilor cu privire la necesitatea revizuirii obiectivelor individuale in raport cu toate modificarile care survin in structura si modul de functionare al activitatii direcției si serviciului

Revizuirea indicatorilor de performanță

Analiza corelatiei intre modificarea obiectivelor individuale si modificarea indicatorilor de performanta a pus in evidenta urmatoarele:

- ✓ In cca 69% din rapoartele de evaluare analizate au avut loc revizuri ale indicatorilor de performanta in cazul modificarii obiectivelor individuale.
- ✓ În cca. 31% din rapoartele de evaluare analizate (4 rapoarte de evaluare) nu se asigură revizuirea indicatorilor de performanță în contextul modificării obiectivelor individuale. Analiza acestor situații a evidențiat faptul că:
 - în 3 din cele 4 cazuri revizuirea obiectivelor individuale a avut loc ca urmare a modificării acțiunilor prioritare a departamentului, modificări care au constat în schimbarea priorităților în modul de realizare, caz în care nu era necesar a se revizui indicatorii de performanță;
 - intr-un singur caz la revizuirea obiectivelor s-a avut în vedere modificarea acțiunilor întreprinse de evaluat prin adaugarea de noi activități. În acest caz se impunea actualizarea indicatorilor prin definirea unui indicator care să permita masurarea noilor activitati.

Analiza modului de revizuire al indicatorilor de performanta in raport cu rezultatele evaluarilor individuale a pus in evidenta urmatoarele:

- ✓ In cca 13% din cadrul rapoartelor de evaluare analizate l-a stabilirea indicatorilor de performanta pentru perioada viitoare au fost luate in calcul rezultatele evaluarii curente. In acest caz evaluatul a obtinut calificativul „bine”, iar cauzele obtinerii acestui calificativ tin exclusiv de nivelul de pregatire al acestuia. Comportamentul in procesele de munca a fost decodat prin acordarea unor note de 3 si 3,5 la mai multe criterii de performanta. In cadrul interviului partile implicate in procesul de evaluare s-au pus de acord in privinta modului de solutionare. Astfel, evaluatorul a stabilit o revizuire a indicatorilor de performanta prin stabilirea unor tinte acceptabile care sa permita evaluatului sa-si realizeze obiectivele. De asemenea, pentru a-si imbunatati performanta si, implicit pentru a-si realiza tintele propuse, evaluatorul a propus si stabilit o serie de cursuri de pregatire.
- ✓ In restul de 87% din cadrul rapoartelor de evaluare analizate l-a stabilirea indicatorilor de performanta nu s-a tinut cont de rezultatele evaluarilor curente. In esantionul analizat au fost identificate situatii diferite, respectiv:
 - a) In 4 cazuri din 7 rapoarte de evaluare examinate au fost obtinute calificativele „satisfacator”. Analiza modului de stabilire a indicatorilor de performanta si a gradului

de realizare al obiectivelor a evidenciat următoarele:

- în cazul marcii 3175 pentru perioada viitoare a fost stabilit un obiectiv în plus și doi indicatori cu ajutorul cărora să se măsoare realizarea acestuia. Evaluatul în perioada curentă a fost notat la realizarea obiectivelor cu note de 2,5 (3 note), 3 (2 note) și 3,5 (1 nota). Aceste note au fost acordate având la bază valoarea indicatorilor de performanță stabiliți. În acest caz, evaluatorul a stabilit un singur curs de pregătire, care nu este în concordanță cu nevoile și slăbiciunile evaluatului, identificate prin notare.

- în cazul marcii 4568 pentru perioada viitoare au fost menținute aceleși obiective, însă pentru obiectivele care au fost notate cu 2,5 (în cazul a 3 din cele 5 obiective stabilite) a fost modificată variabila timp (% de timp). Modificarea a fost efectuată în sensul creșterii. Prin creșterea fondului de timp acordat nu se asigură concordanța cu rezultatele obținute și potențialul evaluatului. Dacă era vorba de timp, evaluatorul trebuie să decoteze comportamentul evaluatului prin notarea în consecință a criteriului care ține de factorul timp, respectiv *Capacitatea de planificare și de acțiune strategică*. La acest criteriu evaluatul a primit nota de 4,5. De asemenea, evaluatorul a propus realizarea unor cursuri de pregătire care nu vor asigura evaluatului cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-și îmbunătăți performanța.

- în cazul marcii 5190 și 6345 pentru perioada viitoare au fost menținute aceleși obiective, % de timp, indicatori de performanță și termen de realizare. La cursuri de pregătire nu a fost menționat nimic, cu toate că ambele persoane evaluate au fost notate cu note cuprinse între 3,08 și 3,29. Marca 6345 a obținut o medie de 3,45 la gradul de realizare a obiectivelor și o medie de 3,12 la criteriile de performanță. Marca 5190 a obținut o medie de 2,75 la gradul de realizare a obiectivelor și o medie de 3,40 la criteriile de performanță.

b) În restul de 3 cazuri a fost obținut calificativul „bine”. Analiza modului de stabilire a indicatorilor de performanță și a gradului de realizare al obiectivelor a evidenciat următoarele:

- în cazul marcii 4276 pentru perioada viitoare au fost menținute aceleși obiective, % de timp, indicatori de performanță și termen de realizare. În acest caz evaluatul a obținut la realizarea obiectivelor o medie de 3,67 (formată din 2 note de 3, o nota de 3,5, 2 note de 4 și o nota de 4,5). La criteriile de performanță a obținut o medie de 4,25 (formată din 6 note de 4, o nota de 3,5 și 3 note de 5).

- în cazul marcilor 2891 și 4398 pentru perioada viitoare au fost menținute obiectivele, dar a fost modificat % de timp acordat pentru realizarea obiectivelor prin majorarea timpului la obiectivele care au primit note mici concomitent cu diminuarea timpului acordat la obiectivele care au primit note mari. În ceea ce privește indicatorii de performanță nu s-au efectuat modificări, exceptând în cazul marcii 2891 indicatorul 4 care a fost redefinit (indicatorul *rata de acceptare a propunerilor* a fost înlocuit de *ponderea propunerilor acceptate în total propuneri formulate*).

În majoritatea cazurilor se asigură revizuirea indicatorilor de performanță ori de câte ori se modifică obiectivele individuale.

La revizuirea indicatorilor nu se iau în calcul rezultatele evaluărilor individuale. În practica managerială au fost identificate în care s-au stabilit noi obiective și implicit noi indicatori de performanță, cu toate că evaluatul prin notele obținute nu a reușit să își realizeze nici obiectivele trecute. De asemenea, pentru o parte din evaluați care nu și-au realizat indicatorii de performanță au fost stabilite cursuri de pregătire, care nu au nici o legătură cu nevoile și slăbiciunile evaluatului. În majoritatea cazurilor s-au menținut obiectivele și indicatorii de performanță, cu toate că la evaluarea gradului de realizare al obiectivelor și al comportamentului evaluatului au fost acordate note de 3, 3,5 și 4.

Prin acordarea notării realizării obiectivelor cu 3 sau 4, gradul de realizare este de 100% și se preia aceleași obiective și cu același timp de realizare, fără programe de instruire, înseamnă că persoana în perioada viitoare nu este motivată sau stimulată să schimbe ceva în comportamentul și acțiunile sale și, respectiv nu își va realiza obiectivele nici în perioada următoare.

Echipa de auditori a formulat următoarele **recomandări**:

Asigurarea corelației între rezultatele evaluărilor individuale și revizuirea indicatorilor de performanță prin:

- ✓ actualizarea procedurii de evaluare a performanțelor individuale și menționarea explicită a situațiilor în care este necesar a se revizui indicatorii de performanță;

- ✓ exercitarea unui control de specialitate asupra rapoartelor de evaluare pentru a valida/invalida existenta corelatiei si respectarea procedurii;
- ✓ instruirea evaluatorilor cu privire la necesitatea revizuirii indicatorilor de performanta in raport cu rezultatele evaluarilor individuale si cu privire la impactul nerevizuirii acestora

II.2.2. Calitatea comunicării în procesul de evaluare

.....

II.2.3. Aprecierea performanțelor profesionale individuale

Respectarea cerințelor de conformitate la completarea raportului de evaluare

Cu privire la perioada pentru care se întocmește raportul de evaluare am constatat că pe eșantionul analizat nu au fost identificate cazuri în care să se fi efectuat evaluarea pe perioadă mai mică de 6 luni. În două situații specifice evaluarea a fost efectuată ulterior perioadei legale, respectiv:

- ✓ persoanei evaluate i s-a suspendat raportul de muncă pentru creștere copil, perioadă lucrată 9 luni, evaluarea a fost efectuată în perioada normală de evaluare;
- ✓ persoana evaluată a fost transferată la cerere în alt departament, perioada lucrată 6 luni și jumătate, evaluarea a fost efectuată în perioada normală de evaluare.

Cu privire la calificările evaluatorului pentru a completa raportul de evaluare nu au fost constatate abateri semnificative. Într-un singur caz (marca 3948) evaluarea a fost efectuată de șeful actual al evaluatului fără a exista la dosar o dovadă a evaluării de la vechiul loc de muncă. Situația se datorează faptului că la vechiul loc de muncă al evaluatului au avut loc schimbări în conducerea direcției, șeful ierarhic superior al evaluatului a plecat prin demisie. Pentru perioada lucrată la vechiul loc de muncă DRU a solicitat realizarea unei evaluări pentru perioada lucrată (6 luni și jumătate) în care evaluatorul a fost directorul general al direcției. Acest raport a fost anexat la raportul de evaluare elaborat la actualul loc de muncă. Nu au fost constatate diferențe semnificative între calificativele obținute.

Cu privire la modul de completare al rubricilor raportului de evaluare am constatat următoarele:

- (1) la rubrica *comentarii* care însoțesc notele acordate fiecărui criteriu de performanță au fost întâlnite diferite situații, respectiv:
 - ✓ în cca. 32% din situații au fost formulate aprecieri bazate pe raționament propriu, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă;
 - ✓ în cca. 42% din eșantionul analizat comentariile formulate sunt identice cu cele furnizate în ghidul metodologic;
 - ✓ în cca. 16% din cazuri nu există nici un comentariu sau a fost menționat că *nu este cazul*, explicația rezidă din modalitatea de notare a criteriilor de performanță (fiecare criteriu de performanță a primit nota maximă – 5);
 - ✓ în restul situațiilor, care reprezintă cca. 10% din eșantionul analizat, comentariile formulate nu se încadrează în descrierile standard, fiind aprecieri care nu sunt în corelație nici cu situațiile concrete de muncă, dar nici cu calitățile și trăsăturile evaluatului. Sunt pur și simplu aprecieri personale ale evaluatorului cu privire la criteriul de performanță respectiv.
- (2) la rubrica *rezultate deosebite* pe eșantionul analizat au fost identificate diferite situații, astfel:
 - ✓ în cca. 16% din rapoartele de evaluare analizate au fost indicate toate obiectivele care au fost realizate 100% sau au fost făcute aprecieri cu privire la gradul de realizare al obiectivelor (nu sunt adaptate la situațiile concrete de muncă);
 - ✓ în cca. 32% rezultatele deosebite sunt formulate sub forma unor sarcini realizate sau a unor aprecieri cu privire la calitatea sarcinilor realizate (nu sunt adaptate la situațiile concrete de muncă);
 - ✓ în cca. 15 % din rapoartele de evaluare analizate rezultatele deosebite sunt exprimate sub forma unor aprecieri personale cu privire la potențialul evaluatului, fără a avea o legătură directă cu situațiile concrete de muncă;

- ✓ în cca. 37% din rapoartele analizate rezultatele deosebite au fost formulate sub forma unor aprecieri pozitive cu privire la calitatea muncii, eficiența și eficacitatea în realizarea obiectivelor și potențialul evaluatului. Aceste aprecieri sunt furnizate în conțzeste concrete de muncă, evidențind situațiile în care a excelat evaluatul și abilitățile care îl individualizează pe evaluat.
- (3) la rubrica *dificultăți obiective* care au fost întâmpinate în perioada evaluată în majoritatea cazurilor acestea nu au caracter obiectiv ci mai degrabă subiectiv sau nu se încadrează în problematica evaluării personalului, astfel:
- ✓ în cca. 26% din rapoartele de evaluare analizate dificultățile întâmpinate formulate nu au legătură cu situațiile concrete de muncă, deci nu sunt obiective. Au fost menționate dificultăți în situații în care evaluatul a primit note maxime în realizarea obiectivelor, respectiv nu au fost menționate în situații în care evaluatul a obținut la realizarea obiectivelor nota 3 sau 4;
 - ✓ în cca. 27% din rapoartele de evaluare analizate dificultățile întâmpinate au fost formulate sub forma unor limitări ale departamentului cu privire la resurse, fără a menționa vreo legătură cu dificultățile întâmpinate de evaluat în îndeplinirea sarcinilor și respectiv realizarea obiectivelor;
 - ✓ în cca. 32% din rapoartele de evaluare analizate au fost menționate dificultăți obiective și au fost prezentate argumentări prin referire directă la situațiile concrete de muncă;
 - ✓ în restul situațiilor, care reprezintă cca. 15% din eșantionul analizat dificultățile au fost formulate sub forma unor aprecieri negative cu privire la performanțele evaluatului și la abilitățile acestuia.
- (4) la rubrica *alte observații* pe care evaluatorul le consideră relevante a eșantionul analizat nu s-a consemnat nimic sau a fost menționat *nu este cazul*. În restul de cca. 42% din rapoartele de evaluare analizate au fost formulate aprecieri cu privire la potențialul și abilitățile evaluatului (trei cazuri), aprecieri cu privire la performanțele evaluatului și evoluția acestora (patru cazuri) și aprecieri cu privire la aspectele care pot fi îmbunătățite (un caz). Majoritatea aprecierilor formulate sunt pozitive.
- (5) la rubrica *programe de instruire* pe care evaluatorii le-au recomandat pentru a fi urmate în anul următor analiza efectuată a pus în evidență diverse situații, respectiv:
- ✓ în cca. 21% din rapoartele de evaluare analizate programele de instruire recomandate sunt corelate cu situațiile concrete de muncă, fiind în concordanță cu gradul de realizare al obiectivelor anului evaluării, cu obiectivele viitoare stabilite, respectiv cu activitățile viitoare planificate;
 - ✓ în cca 11% din rapoartele de evaluare analizate programele de instruire recomandate sunt centrate pe dezvoltarea abilităților, fiind corelate cu situațiile concrete de muncă;
 - ✓ în restul de rapoarte de evaluare analizate, respectiv cca. 68%, programele de instruire recomandate nu sunt corelate cu situațiile concrete de muncă. Acestea nu sunt în concordanță fie cu obiectivele viitoare stabilite (8 cazuri), fie cu gradul de realizare a obiectivelor individuale (6 cazuri), fie cu notele acordate la criteriile de performanță (4 cazuri).
- (6) la rubrica dedicată *comentariilor evaluatului* analiza rapoartelor de evaluare a pus în evidență următoarele aspecte:
- ✓ în cca. 32% din cazuri evaluatul nu a efectuat nici un comentariu;
 - ✓ în cca. 58% din cazuri evaluatul a menționat că nu are nici un comentariu de efectuat cu privire la evaluare (10 cazuri) sau ca este de acord cu calificativul obținut (un caz);
 - ✓ în restul de 10% evaluatul a formulat comentarii legate de situații concrete de muncă, cum ar fi: sprijin și susținere din partea șefului în vederea realizării obiectivelor de performanță (un caz), întâmpinarea unor dificultăți în realizarea obiectivelor care a necesitat efort suplimentar (un caz) și țintele stabilite au fost prea ridicate ceea ce a necesitat eforturi suplimentare în vederea realizării acestora (un caz).

În ceea ce privește consemnarea/semnarea rapoartelor de evaluare pe eșantionul analizat nu au fost identificate neconformități. Rapoartele de evaluare sunt semnate de șeful de serviciu și contrasemnate de director/director general, după caz. Pentru validarea semnării, sub aspectul realității, semnătura de pe raportul de evaluare s-a comparat cu semnătura de pe declarația de avere publică.

Rapoartele de evaluare nu au fost întocmite la timp în cca. 10% din rapoartele analizate. Evaluarea a fost

efectuată în perioada normală de evaluare, respectiv ianuarie 2014.

În majoritatea cazurilor investigate persoana care a efectuat evaluarea a avut calitatea de evaluator. Într-un singur caz persoana care a efectuat evaluarea are calitatea de evaluator numai pentru perioada în care evaluatul i-a fost în subordine. La baza evaluării a stat doar munca prestată la actualul loc de muncă, existând dovezi pertinente cu privire la rezultatele obținute.

Procedura legală de evaluare și ghidul metodologic solicită evaluatorului să completeze fiecare rubrică din cadrul raportului de evaluare. În ghidul metodologic pentru fiecare rubrică sunt prezentate instrucțiunile de completare. Cu toate acestea, pe eșantionul analizat au fost identificate numeroase situații care nu sunt în conformitate cu reglementările aplicabile.

Toate rapoartele de evaluare din eșantionul analizat înscriu toate semnăturile persoanelor implicate în procesul de evaluare.

Echipa de auditori a formulat următoarele **recomandări**:

Revizuirea ghidului metodologic prin furnizarea de informații cu privire la regulile ce trebuie avute în vedere atunci când se completează rubricile deducate comentariilor în vederea asigurării formulării corcete și adecvate a acestora.

Asigurarea unui control eficient asupra modului de completare a raportului de evaluare prin utilizarea unor instrumente adecvate de control în vederea asigurării completării corecte a rubricilor deducate comentariilor.

Aprecierea nivelului de performanță

Analiza corelației între nota acordată la obiective și valoarea obținută pentru indicatorii de măsurare a performanței a pus în evidență următoarele:

- (1) În anumite situații nota acordată la obiective este maximă (nota 5) iar valorile obținute pentru indicatori se încadrează sub valoarea planificată, astfel:
 - ✓ Marca 2604 a realizat la termen 80% din numărul lucrărilor repartizate, valoarea indicatorului *Numărul de lucrări realizate* fiind cu 20% sub valoarea planificată. Notarea obiectivului *Realizarea în condiții de eficiență a lucrărilor repartizate până la 31 decembrie 2013*, obiectiv care se măsoară cu ajutorul indicatorului *Numărul de lucrări realizate* a fost efectuată cu nota maximă 5. Lucrările repartizate au fost realizate dar nu până la 31 decembrie 2013 și până la 27 februarie 2014, conform documentelor interne de evidență. Prin solicitarea unor probe suplimentare (raportul de evaluare marca 2613) am constatat că într-un caz similar, evaluatul care a notat la realizarea aceluiași obiectiv cu 5 a înregistrat o valoare a indicatorului de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată;
 - ✓ Marca 4262 a înregistrat o depășire cu 7 zile a țintei stabilite pentru indicatorul *Timpul scurs pentru finalizarea lucrărilor – elaborarea proiectului*. Pentru realizarea obiectivului care este măsurat cu ajutorul acestui indicator evaluatul a primit nota 5;
- (2) În alte situații a fost acordată aceeași notă pentru realizarea obiectivelor, însă efortul angajaților a fost diferit (numărul de lucrări elaborate este diferit), astfel:
 - ✓ Marca 2832 a primit pentru realizarea obiectivului *Furnizarea operativă de răspunsuri la repartizate în cursul anului 2013* nota 5, valoarea indicatorului *Numărul de adrese de clarificare soluționate*, valoarea indicatorului care apreciază gradul de realizare al obiectivului a fost de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată. Timpul alocat pentru îndeplinirea activităților care conduc la realizarea acestui obiectiv a fost de 10% din fondul de timp total, iar numărul de adrese care i-au fost repartizate în cursul anului 2013 a fost de șase.
 - ✓ Marca 2437 a primit pentru realizarea obiectivului *Furnizarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate în cursul anului 2013* nota 5, valoarea indicatorului *Numărul de adrese de clarificare soluționate*, valoarea indicatorului care apreciază gradul de realizare al obiectivului a fost de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată. Timpul alocat pentru îndeplinirea activităților care conduc la realizarea acestui obiectiv a fost de 10% din fondul de timp total, iar numărul de adrese care i-au fost repartizate în cursul anului 2013 și la care a furnizat răspunsuri a fost de 25 adrese;

- ✓ Marca 2625 a primit pentru realizarea obiectivului *Furnizarea operativă de răspunsuri la adresele repartizate în cursul anului 2013* nota 5, valoarea indicatorului *Numărul de adrese de clarificare soluționate*, valoarea indicatorului care apreciază gradul de realizare al obiectivului a fost de 100%, valoare care corespunde cu cea planificată. Timpul alocat pentru îndeplinirea activităților care conduc la realizarea acestui obiectiv a fost de 10% din fondul de timp total, iar numărul de adrese care i-au fost repartizate în cursul anului 2013 și la care a furnizat răspunsuri a fost de 17 adrese.
- (3) Pentru cca. 33% din indicatorii analizați au constatat că deși nu pot fi măsurați evaluatorul a notat cu 4,5 (indicatorul *Procent din recomandări acceptate*) și 5 (indicatorul *Numărul de bune practici împărtășite*) realizarea acestora. La nivel de serviciu nu a fost implementat nici un instrument de control care să permită o monitorizare a activității care se întreprinde pentru realizarea obiectivelor măsurate cu ajutorul acestor indicatori.

Analiza corelației între notele acordate pentru fiecare criteriu de performanță și comportamentul persoanei evaluate a pus în evidență următoarele:

- (1) În cca. 53% din rapoartele de evaluare analizate nu se asigură o apreciere obiectivă a criteriilor de performanță urmare a faptului că:
-) În 42% din cazuri la argumentarea notelor acordate criteriilor de performanță evaluatorul nu se utilizează raționamentul propriu pentru a caracteriza/descrie comportamentul evaluatului în realizarea sarcinilor de muncă. El copiază descrierea din metodologie și o atașează în dreptul fiecărui criteriu;
 - a) În 11% din cazuri la argumentarea notelor acordate criteriilor de performanță evaluatorul realizează o descriere a activității evaluatului care nu sunt adecvate criteriului de performanță pe care îl apreciază, cum ar fi de exemplu:
 - la criteriul de performanță *Capacitatea de planificare și de acțiune strategică* pentru marca 2347 evaluatorul notează criteriul cu 4 și efectuează următorul comentariu: *Funcționarul realizează în proporție de 80% activitatea de planificare a serviciului*
 - la criteriul de performanță *Capacitatea de a lucra în echipă* pentru marca 2347 evaluatorul notează criteriul cu 5 și efectuează următorul comentariu: *Funcționarul public contribuie în proporție de 100% la realizarea obiectivelor echipei.*
 - la criteriul de performanță *Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite* marca 4255 evaluatorul notează criteriul cu 5 și efectuează următorul comentariu: *Funcționarul evaluat a promovat în proporție de 100% cursurile de formare la care a participat.*
 - la criteriul de performanță *Creativitate și spirit de inițiativă* pentru marca 4255 evaluatorul notează criteriul cu 5 și efectuează următorul comentariu: *Funcționarul evaluat a realizat sarcinile repartizate în proporție de 100%*
 - la criteriul de performanță *Competența în gestionarea resurselor alocate* pentru marca 4255 evaluatorul notează criteriul cu 4,75 și efectuează următorul comentariu: *Funcționarul evaluat asigură în proporție de 95% sursele de informații necesare realizării sarcinilor de serviciu.*
- (2) În cca. 16% din cazuri evaluatorul nu a efectuat nici un comentariu, considerând că dacă a acordat nota maximă nu este necesar a argumenta nota.
- (3) Pentru cca. 32% din cazuri evaluatorul realizează comentarii adecvate, evidențiind distinct comportamentul evaluatului în situații concrete de muncă. Comentariile se bazează exclusiv pe raționamentul propriu, fiind de un real folos atât evaluatului în vederea îmbunătățirii activității viitoare.
- (4) În din cca. 84% din rapoartele de evaluare analizate majoritatea evaluărilor (cca. 53%) au menționat că sunt de acord cu calificativele obținute, iar restul de 31% nu au efectuat nici o mențiune. În absența unui comentariu al evaluatului cu privire la evaluare, suntem în fața unui monolog al evaluatorului, ceea ce semnifică fie că interviul nu a avut loc, fie că acesta nu a fost desfășurat conform cerințelor specifice din ghidul metodologic.
- (5) În cca. 16% din rapoartele de evaluare analizate evaluările au consemnat un comentariu care nu în toate

cazurile este la obiect sau nu evidențiază o realitate, astfel:

1. La criteriul de performanță *Capacitatea de a lucra independent* marca 3518 a primit nota 5. La comentarii evaluatul susține că: *A primit sprijin și susținere de la șef pe tot parcursul anului în vederea realizării obiectivelor de performanță.*

2. La criteriul de performanță *Creativitate și spirit de inițiativă* evaluatul (marca 4380) a fost notat cu 5 iar la comentarii susține că: *Pentru realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate a depus efort suplimentar;*

3. La criteriul de performanță *Capacitatea de planificare și de a acționa strategic* marca 4562 a primit nota 5, iar la comentarii acesta menționează că: *Realizarea obiectivelor a necesitat eforturi suplimentare datorită nivelului ridicat al țințelor stabilite.*

Pe eșantionul analizat nu se asigură întotdeauna o corelație între nota acordată la obiective și valoarea obținută pentru indicatorii de măsurare a performanței și respectiv între notele acordate pentru fiecare criteriu de performanță și comportamentul persoanei evaluate.

Notarea obiectivelor nu se apreciază întotdeauna pe baza indicatorilor de performanță. Analiza gradului de realizare al indicatorilor de performanță a pus în evidență că deși indicatorii nu au fost realizați conform țințelor stabilite sau valorilor planificate, la aprecierea nivelului de îndeplinire al obiectivelor evaluatorul a acordat nota maximă.

Pentru evaluarea gradului de realizare a indicatorilor nu sunt utilizate ținte sau măsuri adecvate pentru a realiza o evaluare obiectivă. În condițiile în care evaluatul a contribuit în mod diferit la realizarea obiectivului, respectiv a formulat răspunsuri la un număr diferit de adrese, iar timpul alocat pentru realizarea acestor activități și indicatorul de măsurare a performanței au fost aceleași evaluatorul a acordat aceeași notă maximă. În astfel de situații, ținta sau măsura trebuie să fie unitatea măsură pentru a aprecia gradul de realizare al obiectivului. Evaluarea trebuie să se bazeze pe cât de bine o persoană a realizat obiectivele în raport cu referențial.

Aprecierea criteriilor de performanță nu se realizează întotdeauna pe baze obiective. Comentariile evaluatorului nu consemnează clar comportamentul evaluatului în contextele de muncă, fiind evidențiate aspecte care sunt în neconcordanță cu descrierile standard sau un dezinteres al evaluatorului pentru această activitate.

Evaluatul se găsește în postura de satisfăcut de evaluare, conform comentariilor sale, ceea ce indică că acesta nu este informat suficient de importanța și rolul acestor comentarii. Însă, comentariile efectuate de evaluatorii cu privire la evaluare sunt un indiciu clar al absenței unei comunicări eficiente și implicit al subiectivismului în procesul de evaluare

Prin furnizarea de comentarii adecvate cu privire la comportamentul evaluatului în procesele de muncă factorii de decizie în domeniul resurselor umane asigură definirea și implementarea unor strategii de formare, remunerare și recrutare care răspund nevoilor reale ale organizației.

Obiectivul evaluării performanțelor trebuie să fie acela de a ajuta angajații să își îmbunătățească performanța și să crească ca indivizi, astfel încât organizația să își poată îndeplini obiectivele sale prezente și viitoare într-o manieră rapidă, eficientă și cu costuri cât mai mici.

Echipa de audit a formulat ca recomandări stabilirea clară a unor referențiale care să permită măsurarea în mod corect și obiectiv a performanțelor individuale. Astfel, angajații vor fi recompensați proporțional cu eforturile depuse, iar cei cu performanțe mai slabe vor fi eliberați din funcție. Asigurarea unui training adecvat persoanelor care au calitatea de evaluator.

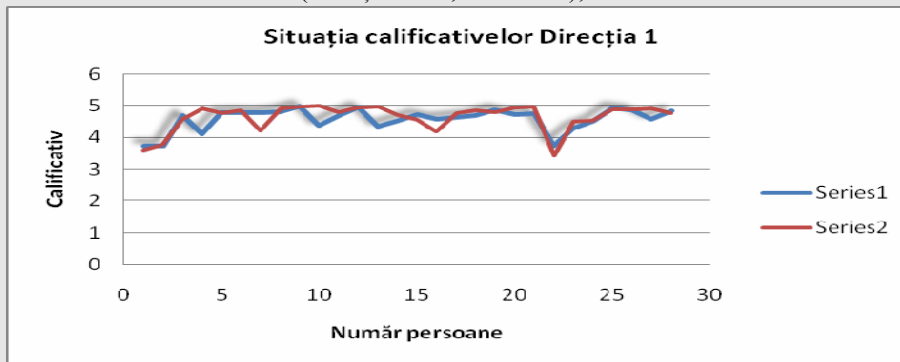
Asigurarea unui control eficient asupra conținutului raportului de evaluare prin proiectarea unor instrumente de control adecvate.

Adecvarea calificativelor acordate în baza procesului de evaluare

Analiza calificativelor menționate în rapoartele de evaluare examinate se prezintă după cum urmează:

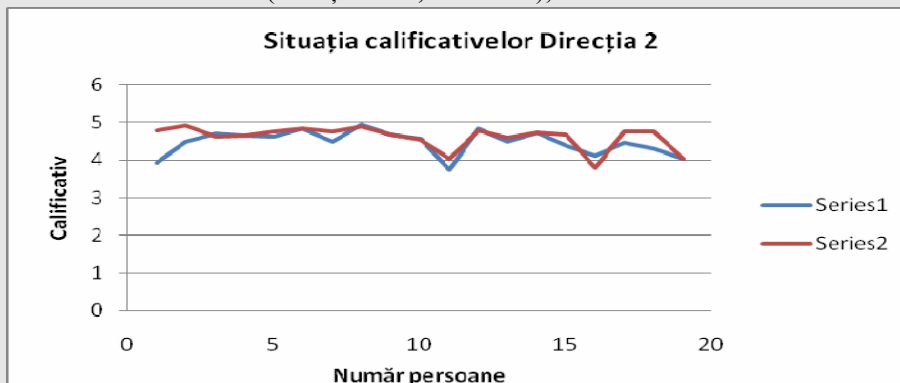
(a) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Diracției 1** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 72% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 14% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 14% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la 10% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la 4% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (13 persoane). La 10 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 5 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(b) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 2** a pus în evidență următoarele:

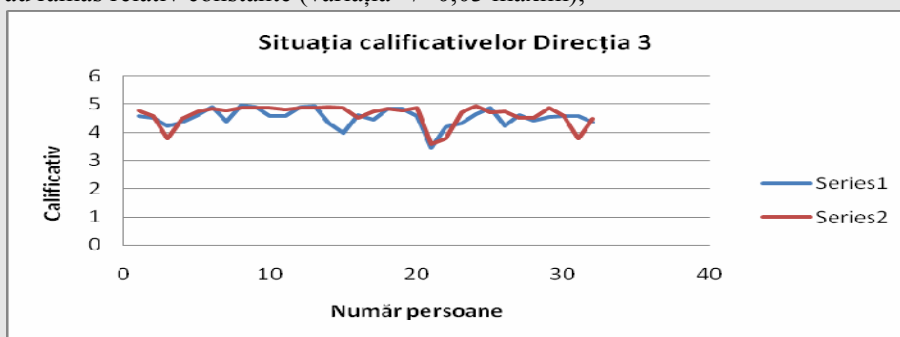
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 63% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 5% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 37% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la 32% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la 5% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (9 persoane). La 4 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 6 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(c) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 3** a pus în evidență următoarele:

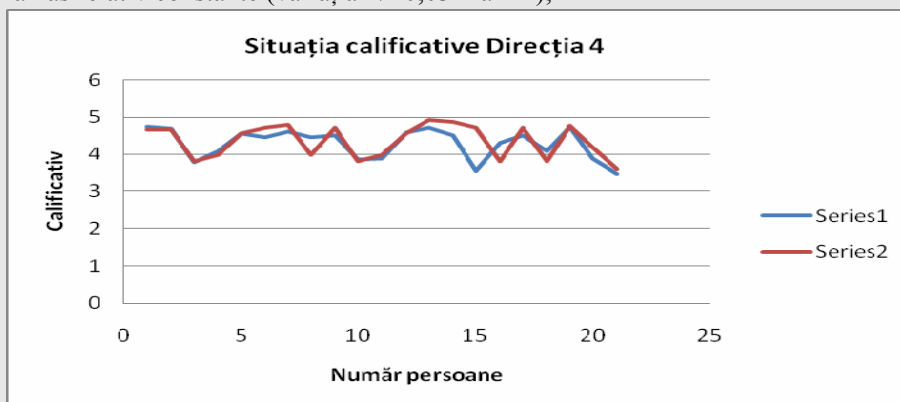
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 60% din personalul din cadrul direcției.

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 12% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 28% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 22% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 3% din personalul din cadrul direcției. De asemenea, în cca 3% din cazuri în anul 2012 fost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine**.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (17 persoane). La 13 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 2 persoane calificativele au rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);



(d) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 4** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 48% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 38% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 14% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 10% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 4% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (12 persoane). La 8 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 1 persoană calificativul a rămas relativ constante (variația +/- 0,03 maxim);

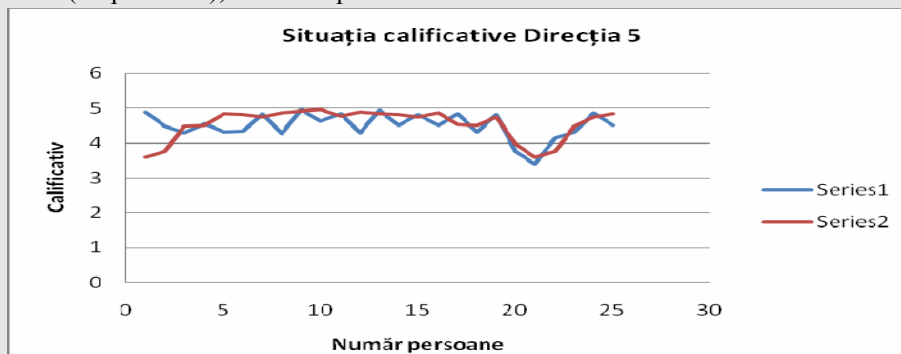


(e) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 5** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 52% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 20% din personalul din

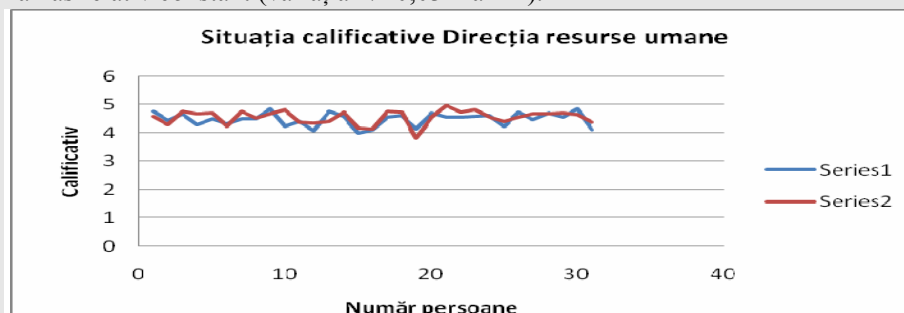
cadrul direcției.

- ✓ În cca. 28% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 20% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 fost acordat calificativul **Bine** la cca. 4% din personalul din cadrul direcției. De asemenea, în cca 4% din cazuri în anul 2012ost acordat calificativul **Satisfăcător** și în anul 2013 fost acordat calificativul **Bine**.
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (13 persoane), iar la 12 persoane calificativele au fost în scădere.



(f) Analiza calificativelor obținute la evaluarea performanțelor profesionale din cadrul **Direcției resurse umane** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Foarte bine** la cca. 61% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ Atât în anul 2012 cât și în anul 2013 au fost acordat calificativul **Bine** la cca. 29% din personalul din cadrul direcției.
- ✓ În cca. 10% din situații calificativele variază de la un an la altul, astfel în 2012 s-a acordat **Bine** și în 2013 s-a acordat **Foarte bine** la cca. 7% din personalul în cadrul direcției și respectiv în anul 2012 a fost acordat calificativul **Foarte bine** și în anul 2013 a fost acordat calificativul **Bine** la cca. 3% din personalul din cadrul direcției;
- ✓ Tendința care predomină la nivel de direcție este de creștere a calificativelor în anul 2013 față de 2012 (17 persoane). La 13 persoane calificativele au fost în scădere, iar la 1 persoană calificativul a rămas relativ constant (variația +/- 0,03 maxim).



Analiza gradului de adecvare a criteriilor și calificativelor la obiective și abilități a pus în evidență următoarele aspecte:

(a) *Șeful de serviciu - marca 1524* – are calificativul final 4,86, la obiective are nota 4,93 (un singur obiectiv este notat cu 4 – cel care face referire la „promovarea de propuneri pentru modificarea clasificației bugetare”), iar la criteriile are nota de 4,79 (are patru criterii notate cu nota 4 – cele care fac referire la competența decizională, capacitatea de a delega, competență în gestionarea resurselor alocate și abilități de mediere și negociere). La toate criteriile de performanță pentru care se efectuează comparația (1,5,8,9) a primit nota 5.

(a1) *Consilier superior I/2 - marca 1945* - a primit nota finală 4,76, la obiective are nota 4,91 (un singur

obiectiv notat cu 4 – corespunde cu cel al șefului și vizează „*promovarea de propuneri de modificare a clasificăției bugetare*”) și la criteriul 4,60 (are patru criterii sunt notate cu nota 4 – capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiză și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din sarcinile stabilite prin fișa postului, fără a fi definite identic. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenele de realizare ale obiectivelor sunt clar precizate, dar majoritatea se raportează la 31 decembrie 2013. Am regăsit 5 obiective care sunt identice cu cele ale șefului de serviciu (ex. *elaborarea bugetelor ordonatorilor principali de credite pe anul 2013, elaborarea bugetelor rectificative ale ordonatorilor principali de credite pe anul 2012 etc*), obiective care mai degrabă sunt atribuții ale direcției, decât obiective.

Sarcinile și obiectivele sunt identice cu cele ale Consilierului - **marca 1504**, cu mențiunea că se definește explicit entitatea/entitățile de care se ocupă fiecare (în cazul acestei persoane - Cancelaria Primului Ministru). □apte din cele nouă obiective au ca termene de realizare 31 decembrie 2013, ceea ce semnifică că angajatul realizează mai multe activități concomitent. Pentru un obiectiv a acordat nota 4, dar gradul de realizare este de 100%.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii: se mențin de la o perioadă la alta obiectivele, % din timp și termenele de realizare. Nu se face nici un comentariu din partea șefului la criteriile de performanță care sunt notate cu 4, deși pentru această persoană s-au notat în acest mod anumite comportamente (ex. *capacitatea de analiză și sinteză, capacitatea de a rezolva eficient problemele etc*) care ridică întrebări în legătură cu modul în care s-au realizat obiectivele (toate cele nouă obiective sunt realizate 100%). În condițiile în care la obiectivul 4 „*analizarea proiectelor de acte normative, norme metodologice, instrucțiuni, ordine în vederea avizării și, dacă este cazul, participarea la elaborarea acestora*” care ocupă 10% din timp, gradul de realizare 100%, notarea **capacității de analiză și sinteză** cu 5 nu se justifică, deoarece realizarea acestui obiectiv solicită aceste competențe. În aceeași măsură, competențele de analiză și sinteză trebuie demonstrate și la obiectivele de elaborare a bugetelor. Nota acordată la criteriu **Capacitatea de a rezolva eficient problemele** (descriere „*Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscurilor identificate*”) evidențiază că salariații au demonstrat această competență **frecvent** și nu **aproape întotdeauna**. În condițiile în care gradul de realizare al tuturor obiectivelor este de 100%, se impunea un comentariu din partea șefului, altfel se poate interpreta că salariații și s-au stabilit obiective prea înalte și pe care nu le poate îndeplini sau nu le înțelege.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare, în condițiile în care nici în perioada evaluată nu a urmat nici un program de instruire.

Evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura **referatului**, astfel:

Rezultate deosebite – „*În concordanță cu atribuțiile specifice privind avizarea actelor normative, a contribuit prin observații și propuneri, în sensul respectării prevederilor legale, la promovarea actelor normative specifice instituțiilor finanțate sau aflate în coordonarea Primului – Ministru*”.

Dificultăți obiective – „*Dificultăți întâmpinate datorită tehnici de calcul*”;

Alte observații – „*A dat dovadă de spirit de inițiativă deosebit, care a avut influență favorabilă în rezolvarea sarcinilor de serviciu, menținând în permanență o conduită exemplară*”.

La **rezultate deosebite** se apreciază mai mult respectarea prevederilor legale în exercitarea atribuțiilor în cadrul funcției, decât calitatea rezultatelor, abilităților și aptitudinile personalului în realizarea acesteia.

Deși la **alte observații** se menționează că a dat dovadă de spirit de inițiativă deosebit, evaluatul primește nota 4 la creativitate și spirit de inițiativă.

Persoana evaluată la comentarii menționează „*cu toate dificultățile întâmpinate, sarcinile de serviciu au fost îndeplinite*”. Acest mesaj arată că evaluatul este în defensivă. În condițiile în care dificultățile semnalate de șef se referă la „*tehnica de calcul*”, dificultățile cu care se confruntă salariații sunt de altă natură, conform decotării acestuia la criteriile mai sus menționate (capacitatea de a rezolva eficient problemele,

capacitatea de analiză și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de a lucra independent).

(a2) *Consilier superior I/1 – marca 1504* - a primit nota finală 4,80, la obiective are nota 4,91 (un singur obiectiv notat cu 4 – corespunde cu cel al șefului și vizează „*promovarea de propuneri de modificare a clasificăției bugetare*”) și la criterii 4,50 (cinci criterii sunt notate cu nota 4 – Capacitate de implementare, Capacitatea de asumare a responsabilităților, Capacitatea de planificare și de acțiune strategică, Capacitatea de a lucra în echipă, Competența în gestionarea resurselor alocate).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din sarcinile stabilite prin fișa postului, dar nu sunt definite identic. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenele de realizare a obiectivelor sunt clar precizate, dar se raportează majoritatea la 31 decembrie 2013. Am regăsit 5 obiective care sunt identice cu cele ale șefului de serviciu (ex. *elaborarea bugetelor ordonatorilor principali de credite pe anul 2013, elaborarea bugetelor rectificative ale ordonatorilor principali de credite pe anul 2012 etc*), obiective care sunt atribuite în ROF-ul direcției.

Atribuțiile și obiectivele sunt identice cu cele ale salariatei **Consilier - marca 1945**, cu mențiunea că se definește explicit entitatea/entitățile de care se ocupă fiecare (în cazul acestei persoane – MECT – Învățământ). □ apte din cele nouă obiective au ca termene de realizare 31 decembrie 2013, ceea ce semnifică că angajatul realizează mai multe activități concomitent.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identic**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii: se mențin de la o perioadă la alta obiectivele, % din timp și termenele de realizare. Personalul de conducere nu face nici un comentariu la criteriile pe care le notează cu 4, deși sunt anumite criterii la care acest lucru se impunea pentru a susține nota maximă obținută la criteriul 8 (abilități în gestionarea resurselor umane). De exemplu, la competența de planificare și de acțiune strategică („*Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a organiza timpul propriu, sau după caz, al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu*”) salariată fost notată cu 4, deși a realizat obiectivele în proporție de 100%, ceea ce semnifică că acestea sunt îndeplinite în termenele stabilite.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare, în condițiile în care nici în perioada evaluată nu a urmat nici un program de instruire.

Evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, astfel:

Rezultate deosebite – „*Participarea la elaborarea și avizarea proiectelor de acte normative în domeniile finanțate, elaborarea cu eficiență a lucrărilor de fundamentare a proiectului de buget pentru ministerele aflate în finanțare, promptitudine în realizarea sarcinilor trasate de șeful de serviciu și conducerea direcției*”

Dificultăți obiective – „*Transmiterea cu întârziere de către ministerele aflate în finanțarea a datelor solicitate. Utilizarea unui sistem informatic ineficient, cu deosebire în ceea ce privește partea de software*”

Alte observații – „*Capacitatea de a depăși dificultățile intervenite în activitatea curentă și identificarea de soluții adecvate de rezolvare și asumarea riscului*”

În acest caz la *rezultate deosebite* și *alte observații* se evidențiază eficiența salariatei în executarea lucrărilor, punctând comportamentul care a condus la obținerea acestor rezultate (promptitudine, capacitate de a rezolva problemele, asumare risc)

Deși la rezultate deosebite se menționează că a rezolvat cu promptitudine sarcinile primite, la criteriul „*capacitatea de planificare și acțiune strategică*” a primit nota 4, ceea ce denotă că salariată demonstrează acest comportament **frecvent** ci nu **aproape întotdeauna**.

Persoana evaluată la comentarii face o declarație privind comportamentul viitor pe care îl va aplica în activitatea sa și în realizarea obiectivelor stabilite, astfel: „*Îndeplinirea cu același grad de responsabilitate a sarcinilor proprii permanente și a celor delegate și cu caracter întâmplător; Implicarea permanentă în rezolvarea activității curente; Promovarea respectului față de lege și loialitate față de interesele ministerului; Respectarea normelor de disciplină și a normelor etice în îndeplinirea atribuțiilor și realizarea obiectivelor, în relațiile cu partenerii și colaboratorii*”. Acest mesaj ne indică faptul că feedback-

ul evaluativ primit de evaluat se situează în sfera menținerii comportamentului și implicit a rezultatelor. Pentru cele două posturi de execuție se solicită competențe manageriale, respectiv: **competența în îndrumare, conducere și consiliere**, capacitatea de analiză și sinteză, **abilitatea de a planifica**, competența în redactare, spirit creativ și originalitate. **Consilierul marca1504** are delegate, în absența șefului, atribuțiile acestuia pentru domeniile învățământ, cercetare, cultură, religie și tineret. În baza aprecierilor obținute la evaluarea pentru anul 2013, observăm că la peste 50% din competențele manageriale solicitate, salariata a fost notată cu 4, caz în care se impunea propunerea de a efectua un program de pregătire în domeniul managementului.

Maniera diferită de a aprecia rezultatele, dificultățile și observațiile în legătură cu cele două persoane evaluate, în condițiile în care sunt apreciate cu aceeași notă la obiective, este un indiciu al unei erori denumite în literatura de specialitate „*Efectul Pygmalion*” potrivit căruia „*Aprecierea rezultatelor angajatului este influențată de percepția evaluatorului în ceea ce-l privește*”

(b) **Șeful de serviciu - marca 2052** – are calificativul final 4,98, la obiective are nota 5 și la criterii are nota de 4,95 (un singur criteriu a fost notat cu 4 – cel care face referire la abilități în gestionarea resurselor umane). La criteriile de performanță 1,5 și 9 a fost notată cu nota maximă 5, iar la criteriul 4 „*Abilități în gestionarea resurselor umane*” a fost decotată cu un punct (nota 4).

(b1) **Consilier juridic asistent 1/2 - marca 2664** - a primit nota finală 4,40, la obiective are nota 4,40 (are trei note de 4 – la obiectivele care solicită atribuții de *efectuare a studii și analize și elaborarea proiecte de note sintetice și răspunsuri* în domeniu său de competență) și la criterii 4,40 (la șase criterii a primit nota de 4 – la criteriile: capacitate de implementare, capacitatea de a rezolva eficient problemele, capacitatea de analiza și sinteză, creativitate și spirit de inițiativă, capacitatea de planificare și de a acționa strategic, capacitatea de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din atribuții dar nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenul de realizare pentru trei obiective, care ocupă 70% din timpul de lucru, este *permanent* și pentru celelalte două este clar precizat. Am identificat în fișa de post a salariatei o atribuție pentru care nu are competența necesară a o realiza, respectiv: „*avizează proiecte de acte normative, instrucțiuni și norme metodologice elaborate de alte direcții sau instituții care vizează accizele la alcool, băuturi alcoolice și alte produse supuse accizelor nearmonizate*”.

Are trei note de 4 la obiectivele care solicită atribuții de *efectuare a studii și analize* (în legătură cu propunerile de modificare a directivelor UE care reglementează regimul accizelor și a situația accizelor prin comparație cu practicile europene) și *elaborarea proiecte de note și răspunsuri*, iar gradul de realizare al obiectivelor 100%.

La fiecare criteriu de performanță evaluatorul înscrie la comentarii, **identice**, descrierile prezentate în cadrul normativ.

Celelalte criterii: se mențin pentru anul 2014 trei dintre obiective, restul (două) sunt reformulate și adaptate, delimitând clar aria de activitate a salariatei în domeniul accizelor. În privința % de timp alocat pentru realizarea obiectivelor s-a realizat o repartizare uniformă a acestuia prin luarea în calcul a dificultăților întâmpinate de salariat în perioada anterioară.

Evaluatorul nu a făcut nici un comentariu în legătură cu notarea criteriilor și nici nu a consemnat în referat vreo apreciere în legătură cu rezultatele evaluatului.

De asemenea, **persoana evaluată nu are nici o obiecție** în legătură cu modul în care a fost apreciată, concluzie care derivă din absența oricărui comentariu în structura raportului de evaluare.

Programe de instruire recomandate: evaluatorul nu a menționat nici o formă de instruire pentru perioada următoare. În perioada evaluată salariata a participat la două programe de instruire, cu o durată efectivă de 18 zile, organizate sub forma unui schimb de experiență cu specialiști din Olanda (program de asistență tehnică) și Italia (programul Fiscalis).

(c) **Șeful serviciu - marca 4142** – are calificativul final 4,95, la criterii are nota de 5, iar la obiective nota de 4,90 (un singur obiectiv a fost notat cu 4 – cel care arată o colaborare cu structurile din minister pentru obținerea de informații necesare întocmirii evidențelor și rapoartelor privind ajutoarele de stat).

(c1) *Expert principal I/1 - marca 4164* - are calificativul final 4,78, la obiective are 4,71 (are două note de 4 – la obiectivele care solicită atribuții de control/supraveghere sau la cele evaluare) și la criteriile de performanță are 4,84 (are trei note de 4 la criteriile care vizează analiza, planificarea strategică și creativitatea).

Capacitatea de organizare

Obiectivele decurg din atribuții, iar sub aspectul definirii coincid în proporție de 50% cu acestea. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. Termenul de realizare este „*permanent*”. În privința notării se realizează o corelație între competențele demonstrate de salariat și modul de apreciere al obiectivelor.

Celelalte criterii: pentru perioada următoare s-a adăugat un obiectiv nou și s-au efectuat modificări în % din timpul de realizare a 3 vechi obiective. La modificarea procentului de timp nu s-a avut în vedere vreo legătură cu gradul de realizare a obiectivelor, astfel pentru obiectivul „*colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul direcțiilor județene ale finanțelor publice și cu Consiliul Concurenței în vederea evaluării efectelor acordării de ajutoare de stat asupra pieței concurențiale*” care a primit nota 4 s-a redus timpul de la 20% la 10%, iar pentru un obiectivul „*colaborează la întocmirea rapoartelor privind rezultatele acțiunilor de monitorizare a diferitelor scheme sau ajutoare individuale*” care a primit nota 5 a crescut timpul de la 10% la 20%.

Nu există comentarii ale evaluatorului și evaluatului menționate în raport.

Programe de instruire recomandate: evaluatul a participat în cursul anului 2013 la două seminarii pe tema „Ajutor de stat”, a căror durată efectivă a fost de 3 zile. Pentru perioada următoare i „*se recomandă participarea la cursuri și seminarii în domeniul ajutorului de stat*”.

(c2) *Consilier superior clasa I/1 - marca 4191* - are calificativul final 4,69, la obiective are 4,67 (are două note de 4 - la obiectivele de analiză a proiectelor de acte normative și punctele de vedere ale furnizorului) și la criteriile de performanță are 4,70 (are trei note de 4 - la criteriile care vizează analiza, planificarea strategică și de a lucra independent).

Capacitatea de organizare

În proporție de peste 50% obiectivele sunt definite identic cu atribuțiile din fișa de post. Nu sunt obiective individuale și nici SMART. 30% din timpul de muncă este acoperit cu atribuții al căror termen de realizare este aleatoriu (când este cazul), 40% au caracter permanent și 20% periodic.

În privința notării se realizează o corelație între competențele demonstrate de salariat și modul de apreciere al obiectivelor, astfel: *a fost notată cu 4 la obiectivele: „analizează proiectele de acte normative și formulează observații în legătură cu prevederile care contravin legislației în vigoare privind ajutorul de stat” și „analizează din punct de vedere al furnizorului de ajutor de stat pe baza semnalelor primite, stadiul aplicării actelor normative prin care se instituie ajutoare de stat și se face propuneri de adaptare a reglementărilor legale impuse de evoluția economiei”.*

Celelalte criterii: pentru următoarea perioadă s-au schimbat obiectivele și a % din timp de realizare, prin adăugarea a două noi obiective. S-a redus termenul de realizare la două obiective care vizau procesul de aderare la UE. A crescut % din timp pentru realizarea obiectivelor care aveau definite ca termen de realizare „*când e cazul*” de la 30% la 35% în special pe seama obiectivului nou.

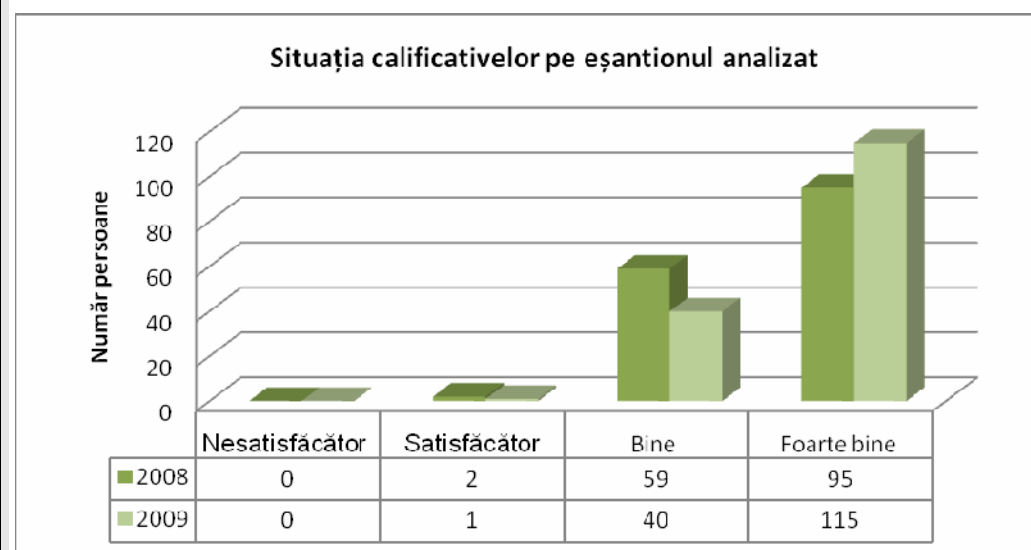
Programe de instruire recomandate: evaluatul a participat în cursul anului 2013 la două seminarii pe tema „Formare formatori în afaceri europene - modul 6 și 7”, a căror durată efectivă a fost de 6 zile. Pentru perioada următoare i „*se recomandă participarea la cursuri și seminarii în domeniul ajutorului de stat*”.

(3) Analiza coerenței între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță a constat în verificarea existenței unei concordanțe între notele acordate la realizarea obiectivelor și notele acordate pentru comportamentul evaluatului în cadrul perioadei de evaluare. Pe eșantionul analizat au fost constatate următoarele:

(a) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 1** a pus în evidență următoarele:

- ✓ Atât în anul 2012 (3 situații) cât și în anul 2013 (2 situații) au fost identificate rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
- ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,81 la un maxim de 1,23;

- ✓ În trei din cele 5 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.
- (b) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 2** a pus în evidență următoarele:
 - ✓ În anul 2012 au fost identificate 5 rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
 - ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,78 la un maxim de 1,54;
 - ✓ În două din cele 5 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.
- (c) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 3** a pus în evidență următoarele:
 - ✓ În anul 2012 au fost identificate 8 rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
 - ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,75 la un maxim de 1,03;
 - ✓ În doar unul din cele 8 rapoarte de evaluare identificate se constată o diferență între note mai mare de un punct.
- (d) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 4** a pus în evidență următoarele:
 - ✓ În anul 2012 a fost identificat un singur raport de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
 - ✓ În cadrul acestui raport s-a constatat că diferența între note este de 1,13 puncte.
- (e) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul **Direcției 5** a pus în evidență următoarele:
 - ✓ În anul 2012 au fost identificate 5 rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
 - ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,86 la un maxim de 1,07;
 - ✓ În două din cele 5 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.
- (f) Analiza coerenței în sistemul de notare a performanțelor profesionale din cadrul **Direcției Resurse Umane** a pus în evidență următoarele:
 - ✓ Atât în anul 2012 (3 situații) cât și în anul 2013 (4 situații) au fost identificate rapoarte de evaluare în care nu se asigură o corelație între notarea obiectivelor și notarea criteriilor de performanță;
 - ✓ Diferențele constatate între notele acordate variază de la un minim de 0,76 la un maxim de 1,24;
 - ✓ În trei din cele 7 rapoarte de evaluare identificate diferențele între note sunt mai mari de un punct.



Analiza calificativelor evidențiază clar o îmbunătățire a performanțelor profesionale ale funcționarilor publice urmare a evoluției favorabile a aprecierilor, respectiv creșterea calificativelor de **Foarte bine** de la

95 în anul 2012 la 115 în anul 2013.

Capacitatea de organizare a personalului de conducere (sefilor de serviciu) din esationul analizat este supraevaluata.

In toate cazurile investigate, modul in care sunt definite obiectivele individuale indica faptul ca personalul de conducere (sef serviciu) nu demonstreaza in nici un caz competente de organizare, cu toate ca fiecare au primit note maxime la criteriul care solicita aceasta.

Au fost identificate directii in cadrul carora se realizează o repartizare echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și obiectivelor în cazul persoanelor care fac parte din aceeași categorie și au același grad profesional. Diferența dată de treapta de salarizare se evidențiază în fișa de post prin prezența unor atribuții suplimentare.

De asemenea au fost identificate inadvertente cu privire la stabilirea termenelor de realizare a obiectivelor si indicatorilor de performanta care nu sunt exprimate printr-o perioada (sub forma unei date calendaristice), cu privire la modul de definire si repartizare a unor sarcini pentru care evaluatul nu are competente, precum si cu privire la modul de formulare sau chiar absenta unor comentarii care sa descrie explicit comportamentul evaluatului in situatiile concrete de munca.

Capacitatea manageriala de a obtine cele mai bune rezultate si abilitatile manageriale sunt supraevaluate.

In ceea ce priveste modul de apreciere a comportamentului acestora insa au fost identificate necorelatii sau lipsuri cu privire la modul de notare si recomandarile efectuate pentru imbunatatire.

Cu privire la abilitatile manageriale prin care evaluatorul formuleaza comentarii în legătură cu notarea obiectivelor si criteriilor de performanta, in majoritatea cazurilor am constat absenta acestora. Intr-un singur caz evaluatorul a efectuat comentarii asupra notării obiectivelor și criteriilor în structura referatului, dar acestea nu au fost formulate corespunzator, adica nu sunt prezentate sub forma unor aprecieri obiective cu privire la calitatea rezultatelor, abilităților și aptitudinile evaluatului.

Capacitatea de a dezvolta abilitatile manageriale este supraevaluata, fiecare sef de serviciu din esationul analizat a primit nota maxixa la acest criteriu. Cu toate acestea, analiza efectuata a evidentiat faptul ca nici un sef de serviciu nu demonstreaza un comportament care sa justifice un calificativ maxim.

Propunerile de programe de instruite stabilite de acestia in procesul de evaluare nu sunt in corelatie cu nevoile reale ale evaluatilor sau chiar lipsesc in contextul in care persoanele evaluate au fost decotate pentru anumite comportamente (la notarea criteriilor de performanta), respectiv pentru realizarea anumitor obiective individuale. Astfel, evaluatul care a fost decotat in ceea ce priveste comportamentul sau in demonstrarea unor anumite criterii de performanta nu a primit recomandari pentru viitor, sub forma unor propuneri de programe pregatire, care sa asigure imbunatatirea sau schimbarea acestui comportament.

II.2.4. Reducerea numărului contestațiilor în procesul de evaluare

.....

II.3. Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt valorificate

Gradul de adecvare al obiectivelor, indicatorilor de performanță și al datelor și informațiilor care stau la baza măsurării performanțelor

DRU asigură în cadrul activității de urmărire a derulării carierei, a raporturilor de serviciu/muncă și a situației personale a angajaților din cadrul entității acțiuni specifice de întocmire a documentației privind avansarea în treapta de salarizare și de întocmire a documentației privind promovarea în gradul profesional. Aceste activități concură la realizarea obiectivului specific *Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare.*

În opinia noastră acest obiectiv nu respectă cerințele de definire. Prin modul de formulare nu se precizează clar scopul și nu se poate ști dacă acesta poate fi atins. De asemenea, acest obiectiv nu este măsurabil și nu

este încadrat într-un interval de timp bine definit. Este parțial specific și acceptabil. Obiectivul ar putea fi formulat într-o manieră mai SMART, cum ar fi: *Să se asigure că personalul din cadrul direcției respectă cerințele legale în cadrul procesului zilnic de analiză a documentației pentru promovarea personalului în funcția publică și avansarea în treapta de salarizare.*

Pentru măsurarea gradului de realizare a activităților care concură la realizarea obiectivului specific DRU a stabilit doi indicatori, respectiv:

- ✓ *Număr angajați avansați în treapta de salarizare / Număr total de angajați care îndeplinesc condițiile de avansarea în treaptă*
- ✓ *Număr angajați promovați în gradul profesional / Număr total de angajați ce îndeplinesc condițiile de promovare în gradul profesional*

În opinia noastră indicatorii sunt adecvați în raport cu obiectivul și activitățile stabilite, însă trebuie completați cu indicatori care acoperă elementele de cost și calitate. Este necesar a se identifica și implementa indicatori mai calitativi pentru a asigura realizarea obiectivului și creșterea performanțelor persoanelor care beneficiază de serviciile de promovare în gradul profesional și de avansarea în treapta de salarizare. De asemenea, elementul timp trebuie luat în calcul la stabilirea indicatorilor sau referențialului de măsurare.

Echipa de audit a formulat următoarele **propuneri** de indicatori atât pentru măsurarea activității cu privire la avansarea în treapta de salarizare, cât și pentru cea care vizează promovarea în gradul profesional:

- ✓ *Reducerea duratei medii de analiză și evaluare a documentației privind avansarea în treapta de salarizare;*
- ✓ *Numărul persoanelor care beneficiază anual de avansarea în treapta de salarizare;*
- ✓ *% din solicitările de avansare în treapta de salarizare soluționate la timp;*
- ✓ *Creșterea gradului de informare a managementului cu privire la persoanele care îndeplinesc condițiile de avansarea în treapta de salarizare;*
- ✓ *Reducerea duratei medii de analiză și evaluare a documentației privind promovarea în gradul profesional;*
- ✓ *Numărul persoanelor care beneficiază anual de promovarea în gradul profesional;*
- ✓ *% din solicitările de promovare în gradul profesional soluționate la timp;*
- ✓ *Creșterea gradului de informare a managementului cu privire la persoanele care îndeplinesc condițiile de promovare în gradul profesional.*

Datele și informațiile utilizate de management pentru determinarea indicatorilor de performanță sunt corecte și furnizate la timp, însă sursele de date utilizate sunt insuficiente. Astfel, în cazul indicatorului *Număr angajați avansați în treapta de salarizare / Număr total de angajați care îndeplinesc condițiile de avansarea în treaptă* se recomandă utilizarea unor surse complementare (cum ar fi: rapoartele de evaluare și fișele de post) pentru a asigura fiabilitatea datelor, iar în cazul indicatorului *Număr angajați promovați în gradul profesional / Număr total de angajați ce îndeplinesc condițiile de promovare în gradul profesional* se recomandă utilizarea unor surse de date și informații care să asigure calitatea procesului de organizare și coordonarea concursului de promovare.

II.3.1. Stabilirea programului de pregătire profesională și promovare a personalului

.....

II.3.2. Identificarea și definirea tehnicilor și metodelor de motivare adecvate

.....

II.3.3. Stabilirea nivelului salariului și a recompenselor cuvenite personalului

Avansarea, menținerea sau retrogradarea în trepte de salarizare ține cont de rezultatele evaluării performanțelor profesionale

În vederea realizării acestui obiectiv, echipa de audit a procedat la analiza documentatiei elaborată și aprobată pentru avansarea în treapta de salarizare, a rapoartelor de evaluare și a fișelor de post ale persoanelor care au fost avansate. Această analiză a avut în vedere criteriile de evaluare privind calificativul, vechimea minimă, dinamica atribuțiilor, obiectivelor și calificativelor între două avansări succesive. Principalele constatări se prezintă după cum urmează:

(1) În cca. 78% din cazuri avansarea în treapta de salarizare s-a efectuat o dată la 2 ani, prin dispoziția/ordinul conducătorului entității și la propunerea șefului de departament, prin transformarea postului. În restul de 22% din cazuri avansarea s-a efectuat rapid, după un an de activitate, la propunerea șefului de departament și prin ordin al conducătorului institutiei. Pe esantionul analizat la avansarea în treapta de salarizare imediat superioară s-a respectat integral criteriul privind calificativul. Toate persoanele care au fost propuse spre avansare au obținut calificativul *Bine* sau *Foarte bine* la evaluare în anul precedent.

(2) Persoanele care au fost propuse spre avansare, în mod excepțional, după un an de activitate desfășurată în postul de pe care avansează nu îndeplinesc întotdeauna cerințele privind performanțele profesionale demonstrate și validate prin menționarea în cadrul raportului de evaluare la rubrica **rezultatele deosebite**. Nu se justifică o propunere de avansare în treapta de salarizare înainte de perioada obișnuită decât în cazul în care persoanele propuse au avut rezultate de excepție, adică s-au remarcat prin ceva deosebit care susține și argumentează în mod obiectiv o astfel de decizie.

(3) La nivel de organizație nu există o situație statistică a calificativelor obținute anual de către persoanele evaluate. DRU în procesul de analiză al rapoartelor de evaluare verifică conformitatea cu reglementările aplicabile, respectiv perioada și calificativul, fără a monitoriza și valida corectitudinea și obiectivitatea aprecierilor. De asemenea, DRU verifică rapoartele de evaluare ori de câte ori se realizează o propunere de avansare în treapta de salarizare, ceea ce necesită timp și conduce la un consum suplimentar de resurse financiare. Deși la avansarea în treapta este necesar doar calificativul obținut în ultimul an, cunoșterea unui istoric al performanțelor profesionale ale persoanelor care sunt propuse pentru creșterea salariului prin procedura de avansare în treapta de salarizare este util pentru a cunoaște contextul și a aprecia obiectivitatea în formularea acestei propuneri.

(4) La avansarea în treapta de salarizare nu se urmărește dinamica atribuțiilor, obiectivelor și calificativelor. În cca. 67% din cazuri nu s-a efectuat nici o modificare în structura fișei de post de la ultima avansare, cu toate că la fiecare avansare în treaptă trebuia să se modifice sarcinile în sensul creșterii gradului de complexitate al acestora. În restul de 33% din cazuri fișele de post au fost modificate, dar nu în toate cazurile ca urmare a avansării în treapta de salarizare. Reglementările aplicabile nu menționează responsabilități cu privire la verificarea corelațiilor între dinamica sarcinilor, obiectivelor și propunerile de avansare în treapta de salarizare. Această sarcină este în responsabilitatea conducătorului direcției/direcției generale care inițiază propunerea de avansare și care elaborează fișele de post. Analiza dinamicii atribuțiilor și sarcinilor persoanelor care sunt avansate de pe o treaptă pe alta se impune pentru a se asigura că resursele financiare se consumă în mod judicios. Atunci când nu se modifică atribuțiile unei persoane care a avansat de pe o treaptă inferioară pe una superioară, înseamnă că acea persoană primește o remunerație mai mare în condițiile în care sarcinile rămân constante, ceea ce contravine principiilor economicității și eficienței.

(5) Pe esantionul analizat au fost respectate integral cerințele legale privind perioada pentru care a fost efectuată evaluarea performanțelor profesionale solicitate la avansarea în treapta de salarizare. Au existat cazuri în care avansarea s-a efectuat în regim rapid, dar persoanele propuse spre avansare și evaluate au desfășurat activitate integral în ultimul an de evaluare, deci s-a respectat condiția privind anul calendaristic.

(6) Nu au fost identificate situații în care să nu se fi efectuat avansarea în treapta de salarizare datorită absenței raportului de evaluare sau neconformității acestuia. La momentul propunerii spre avansarea în treapta de salarizare fiecare persoană deținea în dosarul profesional raportul de evaluare a performanțelor profesionale.

Recompensele sunt justificate și adecvate

Pentru a realiza acest obiectiv, echipa de audit a realizat o analiză

Principalele constatări se prezintă după cum urmează:

(1) Direcția de resurse umane asigură metodologia de elaborare a documentațiilor privind acordarea diferitelor categorii de beneficii, urmărind în principal respectarea criteriilor legale și mai puțin adecvarea sub aspectul justeții și echității. Procedura actuală nu menționează responsabilități în sfera verificării unor aspecte care să ofere dovezi incontestabile privind atribuirea beneficiilor către cei mai buni performeri.

(2) Documentația care a stat la baza acordării diferitelor categorii de beneficii a fost elaborată în conformitate cu criteriile stabilite în cadrul legal aplicabil, unde majoritatea criteriilor au fost respectate. Există anumite aspecte care nu au fost avute în vedere atât în cazul salariilor de merit, cât și în cazul premiilor, referitoare la certificarea calității rezultatelor avute.

(3) Descrierile prezentate în cadrul rapoartelor de evaluare sub forma comentariilor evaluatorului cu privire la rezultatele evaluatului și comportamentul acestuia nu asigură întotdeauna o informare adecvată cu privire la certitudinea existenței unor rezultate excepționale. Am identificat practici diferite cu privire la modul de completare al rubricii „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare, respectiv:

- ✓ indicarea explicită a unor aspecte care privesc rezultatele muncii evaluatului și calitatea acestora, fiind exprimate sub forma unor aprecieri pozitive și stimulative (în cca 10% din propunerile de acordare a salariilor de merit);
- ✓ nominalizarea calității lucrărilor elaborate și punctarea criteriilor de performanță care i-au permis realizarea acestor lucrări. (în cca. 5% din propunerile de acordare a premiilor). De asemenea, la rubrica ”comentarii” aferentă criteriilor de performanță, evaluatorul a făcut aprecieri adecvate cu privire la abilitățile care descriu comportamentul evaluatului în muncă;
- ✓ nu se efectuează nici o mențiune în cca. 42% din propunerile de acordare a salariilor de merit și respectiv în cca. 38% din propunerile de acordare a premiilor);
- ✓ efectuarea unor mențiuni care nu susțin într-o manieră adecvată propunerile pentru acordarea diferitelor categoriilor de beneficii, cum ar fi: comentarii cu privire la operativitatea și conformitatea realizării sarcinilor de muncă, mențiuni cu privire la calitățile evaluaților, reiterarea obiectivelor care au fost realizate și indicatorilor de performanță, prezentarea celor mai importante sarcini care au fost realizate și numărul de lucrări elaborate etc.

Evaluatorii nu au reușit într-o manieră adecvată să acopere cerințele de completare ale rubricii „rezultate deosebite” din cadrul rapoartelor de evaluare în vederea susținerii propunerilor pentru acordarea diferitelor categoriilor de beneficii. Comentariile evaluatorilor sunt direct influențate de raționamentul și abilitățile acestuia, ceea ce este relevant în practică prin formulări ambigue și care nu sunt la obiect.

(4) Pe perioada analizată, în cca. 38% din cazuri au fost acordate beneficii aceluiași persoane, fără existența unor dovezi competente care să susțină aceste decizii. În practica administrării activității personalului am întâlnit următoarele situații:

- ✓ în cca. 30% din eșantionul analizat au fost acordate salarii de merit doi ani consecutivi aceluiași persoane, cu toate că sarcinile, obiectivele și indicatorii de performanță au rămas constanți în această perioadă.
- ✓ pe eșantionul analizat cca. 45% din persoane au primit premii în doi consecutivi, cu toate că nu au avut loc schimbări semnificative în activitatea acestora, respectiv fie nu a avut loc nici o modificare în structura sarcinilor, obiectivelor și indicatorilor de performanță, fie aceste modificări sunt doar de formă și nu indică creșteri ale complexității activității.

Analiza dinamicii sarcinilor, obiectivelor și indicatorilor de performanță nu evidențiază schimbări semnificative în structura activității, ci indică mai degrabă o menținere a activității sau chiar reduceri ale acesteia. Nu se asigură o corelare adecvată între activitate-performanță-remunerare, ceea ce poate avea consecințe nefavorabile asupra performanțelor viitoare ale personalului din cadrul direcției.

(5) La acordarea beneficiilor, în special a salariilor de merit și a premiilor anuale, nu se are în vedere criterii clare după care se face distribuția. Analiza comparativă a rezultatelor persoanelor care au primit beneficii și a rezultatelor persoanelor care nu au primit beneficii indică existența unor situații inechitabile și injuste, cum ar fi:

- ✓ în cca 53% din rapoartele de evaluare ale persoanelor care nu au beneficiat de salarii de merit fie calificativele de evaluare erau mai mari decât calificativul ultimei persoane care a beneficiat de salarii de merit (cca. 32%), fie obiectivele individuale erau mai complexe decât ale persoanelor care au primit salarii de merit (cca. 21%);
- ✓ pe eșantionul analizat în cca. 71% din rapoartele de evaluare ale persoanelor care nu au beneficiat de premii fie calificativul de evaluare era mai mare (cca. 38%), fie obiectivele individuale erau mai complexe (cca. 33%).

Prin acordarea de beneficii unor persoane care nu au înregistrat cea mai bună performanță se menține un climat de tensiune și de nemulțumire în rândul personalului din cadrul direcției/serviciului/biroului. Pe termen lung, o astfel de practică are efecte nefavorabile asupra performanțelor celor care în prezent au avut rezultate mai bune dar nu au fost recompensați.

În vederea soluționării acestor probleme, echipa de audit a formulat următoarele **recomandări**:

(1) Revizuirea procedurii privind elaborarea și aprobarea documentației privind acordarea salariilor de merit în vederea asigurării următoarelor:

- ✓ Stabilirea unor responsabilități în sarcina personalului din cadrul DRU cu privire la verificarea adecvării între rezultatele evaluării și propunerile de acordare a salariilor de merit;
- ✓ Elaborarea unui centralizator al comentariilor evaluatului și evaluatorului;
- ✓ Elaborarea unor situații statistice cu privire la rezultatele evaluărilor anuale.

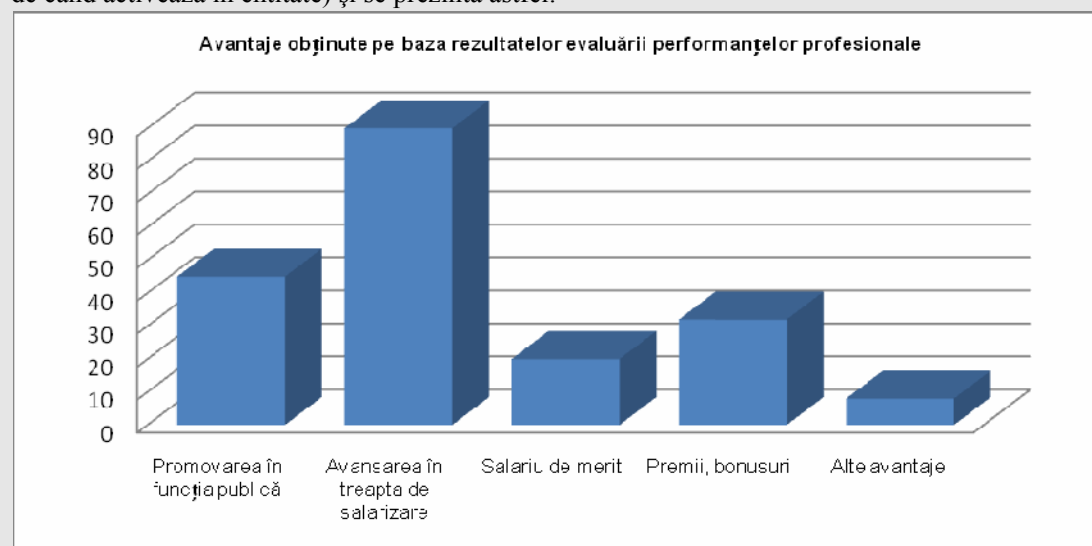
(2) Revizuirea procedurii privind elaborarea și aprobarea documentației privind acordarea premiilor în vederea asigurării următoarelor:

- ✓ Responsabilități de verificare a gradului de adecvare între rezultatele evaluării și propunerile de acordare a premiilor,
- ✓ Activitatea de analiză a comentariilor din cadrul raportului în vederea identificării existenței/inexistenței elementelor care să susțină aceste propuneri.

Rolul și avantajele evaluării performanțelor profesionale Majoritatea răspunsurilor sunt de Da (cca. 92%) și numai 8% au răspuns că nu știu. Cu toate că răspunsurile au fost pozitive, respondenții nu au efectuat nici o mențiune la rubrica alocată în cadrul chestionarului.

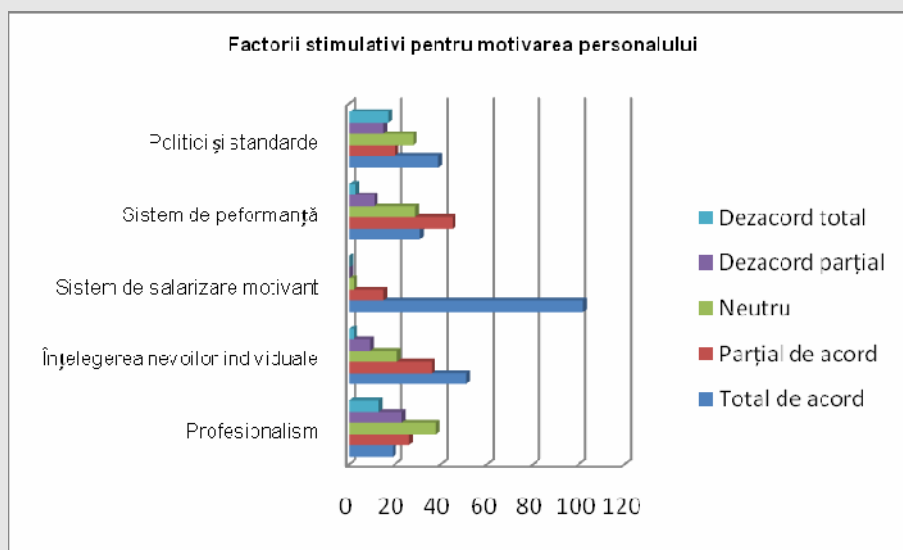
Ați beneficiat vreodată de avantajele evaluării performanțelor profesionale? La această întrebare toți respondenții au marcat răspunsul Da, ceea ce semnifică faptul că fiecare salariat a beneficiat de cel puțin un avantaj al rezultatelor evaluării performanțelor profesionale individuale.

Răspunsurile sunt singulare și multiple (fiecare persoană a beneficiat de cel puțin două avantaje în perioada de cand activează în entitate) și se prezintă astfel:



Respondenții au menționat la alte avantaje: participări la proiecte twining, deplasări în străinătate 8% 45% promovare în grad,

90% avansarea in treapta
 20%salariu de merit
 32% premii și bonusuri



Majoritatea consideră că acest criteriu (profesionalism) este de luat în calcul la stabilirea acțiunilor de motivare, răspunsurile pozitive (45 de răspunsuri reprezentate de: 19 de total de acord și 26 de parțial de acord) sunt numeric superioare răspunsurilor negative (36 de răspunsuri reprezentate de: 23 de dezacord parțial 13 dezacord total). Ponderea cea mai mare o dețin răspunsurile persoanelor care nu au punct de vedere clar (cca. 32% neutru) în legătură cu relația dintre profesionalism și motivare.

Aproape jumătate din respondenți (cca. 43%) sunt de acord total că înțelegerea propriilor nevoi de către managementul entității este foarte importantă pentru a susține și crește motivarea personalului. Un număr de 36 de persoane, care reprezintă cca. 30% din eșantion sunt parțial de acord cu legătura între înțelegerea nevoilor individuale și motivarea personalului, în timp de 21 persoane, care reprezintă 18% din eșantion nu și-au formulat o părere în legătură cu aceasta. În eșantionul analizat 11 persoane consideră că această afirmație nu este adevărată, din care 9 își exprimă un dezacord parțial, iar 2 persoane un dezacord total.

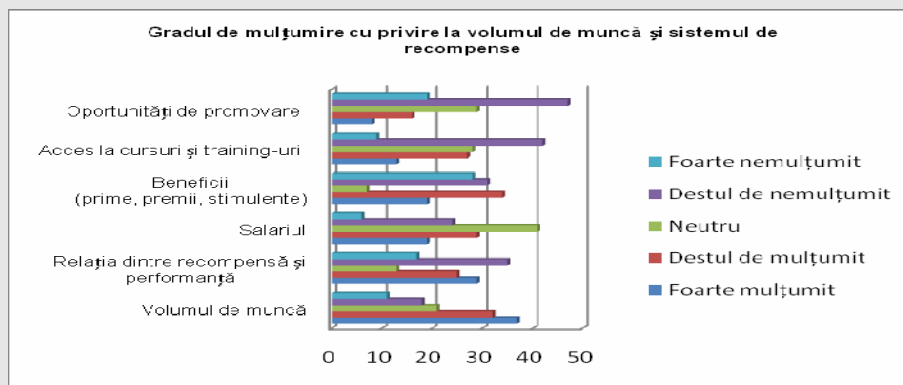
Majoritatea persoanelor (cca. 86%) consideră că un sistem de salarizare motivant este foarte important pentru a asigura motivarea personalului. Un procent de 13% de persoane sunt parțial de acord, iar 2 persoane (cca. 2% din eșantion) sunt neutre față de această afirmație. Prin comparație cu celelalte criterii de analiză, un sistem de salarizare motivant este cel mai important criteriu în opinia respondenților (a primit cele mai multe răspunsuri afirmative de total de acord). Nici o persoana nu și-a exprimat dezacordul (fie parțial, fie total) în ceea ce privește motivarea realizată prin sistemul de salarizare.

Majoritatea respondentilor (cca. 51%) au menționat ca sunt parțial de acord cu afirmația care susține ca seful direct acorda timp sa ii asculte. In cca. 24% din cazuri afirmația este considerată adevărată integral, respondenți sunt foarte mulțumiți de modul în care seful direct acorda timp fiecaruia dintre pentru ai asculta. Cca. 5% din persoanele chestionate sunt parțial nemulțumite de modul în care sunt ascultați de seful lor direct, iar cca. 20% nu au un punct de vedere ferm, fiind pe jumătate mulțumiți de modul în care sunt percepuți și coordonați.

În ceea ce privește relația dintre politicile și standardele utilizate în cadrul entității și motivarea personalului respondenții au opinii diferite, fiind dispersate pe toate cele cinci niveluri de apreciere. Ponderea cea mai mare o dețin răspunsurile afirmative (59 de persoane), din care 33% din respondenți sunt total de acord, iar 17% din respondenți sunt parțial de acord. În dezacord parțial s-au exprimat cca. 13% din respondenți, iar în dezacord total s-au exprimat cca. 14% din respondenți. O pondere semnificativă o dețin și cei care nu înclină în nici o direcție, respectiv cca. 24% din respondenți sunt neutri.

Întrebarea numărul 13 își propune să chestioneze personalul în legătură cu gradul de mulțumire al acestora

în raport cu volumul de muncă, sistemul de recompense și promovare. Situația răspunsurilor se prezintă după cum urmează:



Cu privire la volumul de muncă majoritatea respondenților se declară mulțumiți, diferențele între gradul de apreciere sunt relativ mici, respectiv cca. 31% din respondenți sunt foarte mulțumiți și cca. 27% din respondenți sunt destul de mulțumiți. Un număr de 21 de persoane sunt neutre, adică sunt satisfăcuți. La extrema de nemulțumiți, predomină cei care sunt destul de nemulțumiți – cca. 15%, comparativ cu cei total nemulțumiți – cca. 9%. În acest context putem afirma că respondenții sunt receptivi la stimulente și că pot să își crească activitatea și performanțele profesionale.

În ceea ce privește relația dintre recompensă și performanță, respondenții au opinii diferite, răspunsurile sunt dispersate într-un mod relativ egal între cele două extreme. Observăm că sunt mai multe persoane foarte mulțumite (29) decât foarte nemulțumite (17) și invers în cazul aprecierilor cu un nivel mai jos, respectiv sunt mai multe persoane destul de nemulțumite (35) decât destul de mulțumite. O astfel de situație indică prezența unor nemulțumiri existente la nivel de entitate urmare a inadecvării sistemului de recompense la performanțele profesionale individuale.

Majoritatea respondenților (cca. 34%) sunt satisfăcuți de salariul primit. La nivel de entitate predomină cei care sunt mulțumiți de salarii, înregistrând valori diferite ale gradului de mulțumire, respectiv: cca. 24% din respondenți se declară destul de mulțumiți, iar cca. 16% se declară foarte mulțumiți. În categoria nemulțumiților predomină cei parțial nemulțumiți (cca. 20%), iar cei total nemulțumiți sunt într-un procent mic (cca. 5%).

La nivel de entitate în categoria beneficii sunt înscrise trei tipuri de recompense suplimentare pentru munca prestată, respectiv: prime, premii și stimulente. Majoritatea respondenților sunt nemulțumiți de modul cum sunt acordate aceste recompense, respectiv: cca. 26% sunt destul de nemulțumiți, iar cca. 24% sunt foarte nemulțumiți. ponderea cea mai mare o dețin cei care sunt destul de mulțumiți, care reprezintă cca. 29% din respondenți și cea mai mică cei care sunt satisfăcuți (neutri), care reprezintă cca. 6%. Numai cca. 16% sunt foarte mulțumiți de sistemul de recompense, fiind în categoria privilegiaților

Sistemul actual de dezvoltare și perfecționare a personalului nu asigură accesul la cursuri și training-uri pentru toată lumea. Peste 35% din respondenți se declară destul de nemulțumiți de posibilitatea de a urma un curs, iar cca. 24% sunt satisfăcuți de acest sistem. În categoria celor mulțumiți pondere semnificativă o dețin cei care sunt destul de mulțumiți, care reprezintă cca. 23%. Raportat la acest criteriu, la nivel de entitate nu toată lumea are acces la cursuri și training-uri în funcție de nevoile și așteptările personalului. Datorită faptului că eșantionul acoperă toate direcțiile, iar răspunsurile din cadrul aceluiași direcții sunt asemănătoare putem afirma că la nivel de direcții nu există o direcție/politică conturată clar cu privire la dezvoltarea/perfecționarea personalului.

Cu privire la oportunitățile de promovare constatăm că răspunsurile înclină spre latura nefavorabilă a aprecierilor, fiind o consecință a lipsei unei politici în acest sens. Majoritatea respondenților (cca. 40%) sunt destul de nemulțumiți de posibilitățile de promovare oferite de entitate în viitor. O altă categorie de respondenți care ocupă un loc important sunt cei care se declară satisfăcuți, în pondere de cca. 24%. De

asemenea, ponderea celor total nemulțumiți (cca. 16%) este superioară atât celor care sunt destul de mulțumiți (cca. 13%), cât și celor care sunt total mulțumiți (cca. 7%).

II.3.4. Stabilirea programelor de restructurare, reorganizare sau concediere a unor persoane sau departamente din cadrul entității

.....

III. CONCLUZII

Prezentul Proiect de raport de audit intern a fost întocmit în baza Listei întrebărilor, Lista ariilor temei auditabile, Programului de audit intern și a Programului de intervenție la fața locului, a constatărilor efectuate pe perioada colectării și prelucrării informațiilor și în timpul muncii pe teren. Constatările au la bază probe de audit obținute pe baza testelor efectuate și consemnate în documentele de lucru.

Echipa de auditori interni a evaluat activitățile desfășurate, utilizând o grilă cu 3 nivele astfel:

1. Critic: nu există preocupări din partea managementului pentru implementarea unor acțiuni/instrumente de control necesare desfășurării activităților în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate sau activitățile/instrumentele sunt implementate, de la caz la caz, fără a exista o planificare și o monitorizare a cheltuielilor;

2. De îmbunătățit: se îndeplinesc cerințele minime ale cadrului normativ, există preocupări ale managementului pentru implementarea sistemului de management prin obiective, asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare personalului, implementarea și funcționarea sistemului informațional din cadrul entității și realizarea unor studii și analize necesare activității de planificare și execuție bugetară;

3. Funcțional: există o strategie în domeniul planificării și execuției bugetare care are în vedere sarcinile și atribuțiile stabilite entității, în virtutea cărora aplică *Planul de guvernare* și contribuie la elaborarea și implementarea strategiei în domeniul economiei și energiei. Totodată, activitatea se desfășoară cu respectarea bunei practici din domeniu.

În urma testărilor efectuate echipa de auditori apreciază activitățile desfășurate în cadrul Direcției Resurse Umane după cum urmează:

Obiective	1	2	3
Politica în domeniul evaluării performanțelor profesionale este coerentă și adecvată		X	
Procesul de evaluare a performanțelor profesionale este gestionat adecvat		X	
Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor profesionale sunt valorificate		X	

Evaluarea are la bază analiza activităților desfășurate în cadrul entității și bunele practici în domeniu și discuțiile care au avut loc cu reprezentanții structurii auditate, cu ocazia ședinței de închidere, cu privire la recomandările echipei de auditori apreciate de către participanți ca fiind realiste și fezabile.

În consecință, apreciem că implementarea recomandărilor echipei de auditori va avea ca efect îmbunătățirea economicității, eficienței și eficacității activităților privind evaluarea-

Structura auditată are obligația să întocmească Programul de acțiune în vederea implementării recomandărilor și să raporteze echipei de auditori interni, periodic, stadiul implementării acestora.

Data: 15.03.2014

Auditorii interni
Ionescu Viorel
Simionescu Vasile

Supervizor
Popescu Gabriel

Luare la cunoștință
Responsabil structură auditată
Dumitrescu Mirecea

<i>Compartimentul Audit Public Intern</i>	SUPERVIZAREA	<i>Data: 28.02.2014</i>
	Nota de supervizare a documentelor	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: Popescu Gabriel		

LISTA DE SUPERVIZARE A DOCUMENTELOR

<i>Nr. crt.</i>	<i>Lucrarea</i>	<i>Propunerea supervisorului misiunii, ca urmare a revizuirii documentului</i>	<i>Răspunsul auditorilor</i>	<i>Revizuirea răspunsurilor auditorilor de către supervisorul misiunii de audit intern</i>
1.	<i>Declarația de independență</i>	Nu există incompatibilitate	De acord	<i>De acord</i>
2.	<i>Chestionar de luare la cunoștință</i>		De acord	<i>De acord</i>
3.	<i>Situația criteriilor pentru auditul de performanță</i>		De acord	<i>De acord</i>
.....				
n.	<i>Intervenția la fața locului – Foaia de lucru nr. 1.1</i>			<i>De acord</i>
.....				
t.	<i>Ședința de închidere - Minuta ședinței de închidere</i>	Constatățile, concluziile și recomandările vizează activitatea mai multor structuri din cadrul entității, de aceea vă recomand ca să participe la această ședință responsabilii acestor structuri.	La Ședința de închidere au fost invitate și au participat următoarele persoane: secretarul general al entității, directorul general DRU, directorul general DGTI, șeful Serviciului financiar și buget, șeful Biroului contabilitate și șeful Biroului metodologie și drepturi salariale pentru activitatea internă.	<i>De acord</i>

Compartimentul Audit Public Intern	URMĂRIREA RECOMANDĂRIILOR	Data: 28.02.2014
	<i>Urmărirea recomandărilor</i>	
Domeniul/activitatea auditată: <i>Resurse umane</i> Denumire misiune: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i> Document redactat de: <i>Ionescu Viorel/Simionescu Vasile, auditori interni</i>		

FIȘA DE URMĂRIRE A IMPLEMENTĂRII RECOMANDĂRIILOR

ENTITATEA PUBLICĂ		Compartimentul de Audit Public Intern			
DIRECȚIA GENERALĂ RESURSE UMANE		Misiunea de auditul performanței: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		Raportul misiunii de audit public intern al performanței nr. 34252/2014	
Nr. crt.	Recomandarea	Implementat	Parțial implementat	Neimplementat	Data planificată/ Data implementării
1.	<p>Actualizarea ghidului metodologic prin furnizarea de informații suplimentare și adecvate cu privire la definirea obiectivelor.</p> <p>Asigurarea pregătirii profesionale a evaluatorilor și a contrasemnatarilor.</p> <p>Asigurarea participării persoanelor evaluate la procesul de definire a obiectivelor individuale.</p> <p>Revizuirea fișelor postului în vederea asigurării respectării condițiilor generale care trebuie îndeplinite înainte ca angajatul să îndeplinească obiectivele individuale, respectiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Claritatea sarcinii; ✓ Stăpânirea sarcinii; ✓ Cooperarea pentru realizarea sarcinii; ✓ Resursele necesare realizării sarcinii. <p>Stabilirea de obiective individuale de performanță măsurabile care se bazează pe obiectivele prioritare ale direcției și care sprijină realizarea obiectivelor generale ale organizației.</p> <p>Includerea elementului temporal în definirea obiectivelor individuale și stabilirea termenelor de realizare a obiectivelor individuale prin utilizarea măsurilor temporale, respectiv o dată fixă. Odată stabilit timpul, evaluatul își fixează atenția pe data limită, asigurând o gestionare eficientă a resurselor.</p>			X	31.05.2014

ENTITATEA PUBLICĂ		Compartimentul de Audit Public Intern			
DIRECȚIA GENERALĂ RESURSE UMANE		Misiunea de auditul performanței: <i>Îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului</i>		Raportul misiunii de audit public intern al performanței nr. 34252/2014	
Nr. crt.	Recomandarea	Implementat	Parțial implementat	Neimplementat	Data planificată/ Data implementării
2.	Majoritatea personalului a primit note maxime și calificativul Foarte bine , care ar trebui să stimuleze autoperfecționarea. Dar, de fapt, semnalele care se dau (prin acordarea calificativului de foarte bine) arată că nu mai este loc pentru îmbunătățirea activității. În dinamică se observă o îmbunătățire clară a aprecierilor rezultând o creștere cu cca. 21% față de perioada precedentă. Cu toate că la evaluarea performanțelor profesionale individuale s-a acordat calificative relativ mari, la nivel de direcție/serviciu au fost identificate situații în care gradul de realizare al obiectivelor se situează sub nivelul programat.			X	31.05.2014
.				
n.	Identificarea corelațiilor care pot fi verificate în cadrul controalelor efectuate asupra rapoartelor de evaluare și elaborarea unui instrument de control/autocontrol care va fi pus la dispoziția contrasemnatarului și evaluatorului pentru a asigura conformitatea procesului de evaluare. Actualizarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale prin adăugarea și completarea acesteia cu informații suficiente și adecvate cu privire la activitățile și acțiunile care se vor întreprinde de responsabili cu controlul rapoartelor de evaluare. Includerea în fișele de post acestor responsabilități prin transpunerea lor în sarcini de muncă. Asigurarea unui training corespunzător al personalului cu responsabilități în domeniul evaluării performanțelor profesionale, prin participarea la cursuri de pregătire și furnizarea de ghiduri practice adecvate.			X	31.05.2014