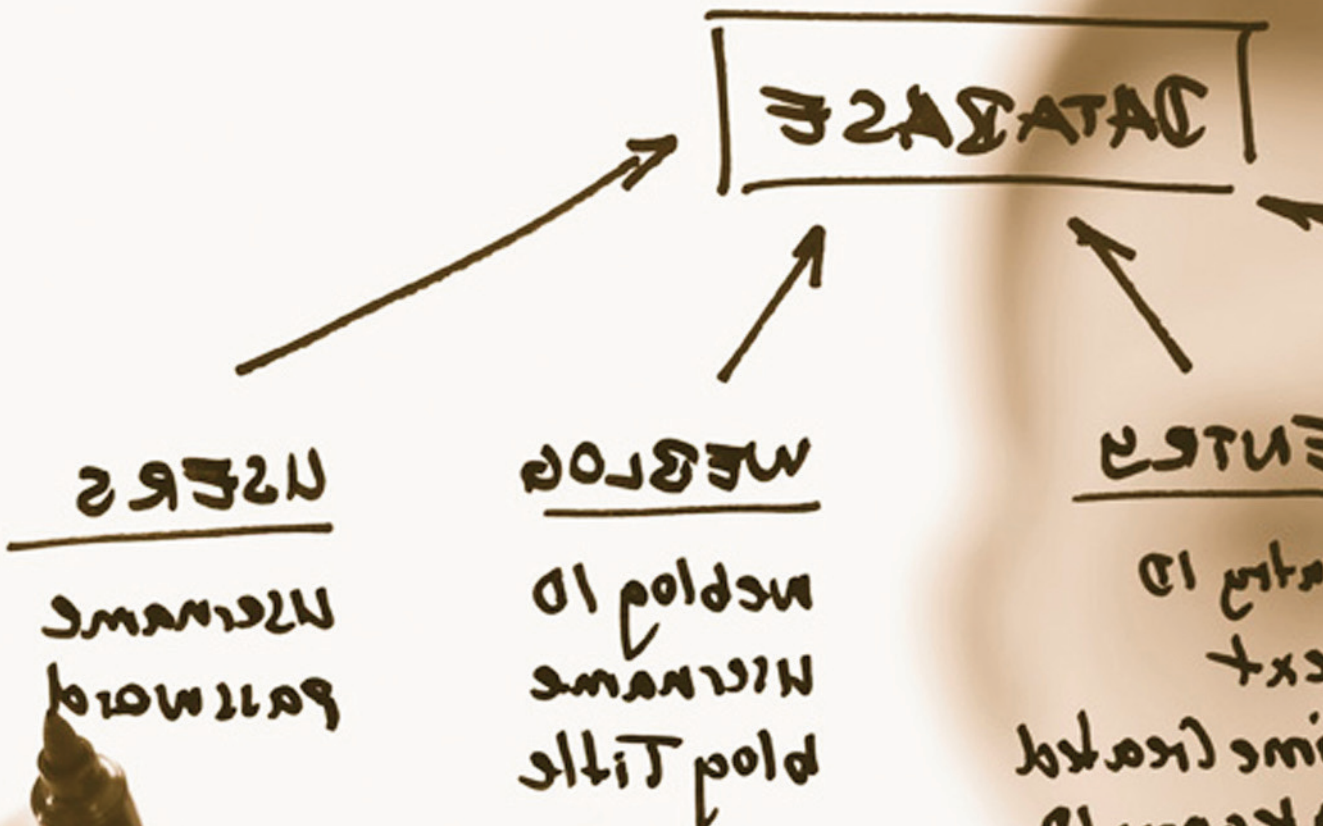


Gestionarea internă, un proces de schimbare

ACEST DOCUMENT ESTE PROPRIETATEA VNG INTERNATIONAL



Sunteți manager în cadrul administrației locale? Răspundeți de propria echipă sau propriul personal? Se așteaptă de la dvs. să oferiți servicii de calitate superioară? Această publicație legată de gestionarea internă a administrației locale oferă cititorului exerciții practice și tehnici pentru înțelegerea punctelor tari și slabe, oferind sugestii pentru a îmbunătăți simplu, dar eficient performanțele. Cele opt capitole concise ghidează cititorul printr-o serie de puncte de discutat, întrebări și răspunsuri, precum și soluții și idei pentru rezolvarea eficientă a provocărilor din administrația locală. Temele abordate includ schimbarea gestionării interne, analiza timpului și problemelor, rolul managerului, planificarea și stabilirea obiectivelor, evaluarea performanței, comunicarea și alte funcții cheie de management și procese operaționale. Pe scurt și la obiect, acesta este un punct de pornire esențial pentru organizarea și administrarea îmbunătățirilor în ceea ce privește gestionarea administrației locale.

Gestionarea internă, un proces de schimbare

Pentru manageri, oficiali aleși și schimbare organizațională



Colofon

Această publicație a fost elaborată în cadrul programului LOGO East.

Autor

Anthony P. Little (expert principal VNG International)

Colaboratori

Malinda Twaalfhoven (manager de proiect VNG International)

Janneke Zaal (participant training VNG International)

Adrian Miroiu (LOGO East Ofițer de legătură FALR)

Editare

english text company

Design grafic

Bertine Colsen

© 2007 VNG International

Această publicație a fost finanțată de Programul de Transformare Socială în Europa Centrală și de Est (Matra) al Ministerului Olandez de Afaceri Externe.

VNG International

Haga, Olanda

E-mail: vng-international@vng.nl

Tel: +31 70 373 8401

Fax: +31 70 373 8660

www.vng-international.nl

Cuprins

Introducere 5

1 Este necesară schimbarea gestionării interne 6

- 1 Factori determinanți pentru schimbări eficiente și durabile
- 2 Exemplu de analiză departamentală

2 Analiza problemelor 8

- 1 Care sunt problemele?
- 2 O altă abordare – Raportarea incidentelor critice

3 Rolul managerului 11

- 1 Ce este managementul?
- 2 Rolurile managementului

4 Planificare și stabilirea obiectivelor 14

- 1 Lista de control a planificării
- 2 Deci ce este un obiectiv?
- 3 Utilizarea SMART
- 4 Stabilirea obiectivelor de perfecționare individuală

5 Organizarea timpului 20

- 1 Analiza timpului
- 2 Stabilirea priorităților în gestionarea timpului
- 3 Adaptarea procesului la rezultat
- 4 Elaborarea fișei postului

6 Îmbunătățirea performanței și evaluarea personalului 27

- 1 Evaluare formală și informală
- 2 Ciclul de evaluare
- 3 Interviu de evaluare
- 4 Stiluri de interviu
- 5 Problemele care pot apărea în timpul procesului de evaluare a performanței
- 6 Evaluarea performanței

7 Gestionarea performanței 38

- 1 Monitorizarea rezultatelor așteptate
- 2 Cum identific rezultatele care trebuie măsurate?
- 3 Cum voi ști ce să măsoar pentru a evalua rezultatele?

8 Sisteme și mecanisme de comunicare 41

1 Definiție și model

2 Comunicarea verbală și non-verbală

3 Bariere și filtre în comunicare

9 Concluzii 45

Informații cu privire la asociațiile autorităților locale care participă la programul LOGO East 46

Introducere

Această publicație este destinată managerilor și viitorilor manageri, politicienilor și tuturor persoanelor implicate în dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor din sectorul public. Această publicație reprezintă o sursă de referință pentru toate funcțiile și tehnicile menite să îmbunătățească toate domeniile administrației publice.

Capitolele sale dezvoltă diferite aspecte cu privire la bunele practici, nefiind necesară parcurgerea sa de la A la Z. Ghidul este structurat astfel încât să permită cititorului să îl consulte și să compare abordările proprii cu ceea ce este recomandat în diferite domenii și să îl consulte periodic pentru a recapitula aspectele cu privire la bunele practici.

Deși capitolele sunt într-o ordine logică, cititorul nu va pierde nimic dacă va consulta doar anumite capitole în cazul apariției unor probleme dificile.

O bună guvernare locală depinde de o administrație eficientă și eficace. Publicul („clienții” guvernului) se așteaptă la un anumit nivel al serviciilor din partea administrației publice și a politicienilor care îi reprezintă. În calitate de reprezentant al alegătorilor, politicianul se află în situația de a influența și dirija administrația. Cunoașterea celor mai bune practici și a metodelor administrative cheie le va permite să devină mai eficace în conducerea autorităților respective și să îmbunătățească serviciile pe care le oferă alegătorilor.

Ghidul începe cu o introducere în conducere și continuă cu capitole în care se descriu în detaliu sarcinile cheie ale conducerii.

Ghidul se concentrează asupra următoarelor aspecte:

- Planificare** – elaborarea strategiei și stabilirea obiectivelor
- Organizare** – timp, volum de lucru, personal, adoptarea deciziilor
- Conducere** – motivare, stabilirea direcțiilor, menținerea unor echipe eficiente
- Gestionarea performanței** – evaluarea performanței, remedierea deficiențelor
- Comunicare** – cum mă fac înțeles, cum pot fi eficient
- Analiza problemelor** – ce nu este bine, de ce și cum să găsim soluții

Această publicație conține numeroase teste de „auto-analiză”, a căror completare se va dovedi utilă atunci când consultați capitolul în cauză. Ar putea fi un exercițiu interesant să multiplicați aceste teste și să le dați subordonaților să le completeze. Astfel veți afla mai multe despre echipa dvs. și ce trebuie să faceți pentru a o face mai eficientă și mai eficace.

1 Este necesară schimbarea gestionării interne?

Se spune că singura „constantă” a vieții este schimbarea! Acest scurt capitol tratează motivele schimbării în contextul administrației regionale și locale, precum și principalii factori care determină ca schimbările să fie eficiente și durabile.

1 Factori determinanți pentru schimbări eficiente și durabile

Gestionarea în cadrul administrației locale se reduce, în esență, la abilitatea de a maximaliza cele trei probleme care în anumite cazuri sunt în conflict:

- Prestarea unor servicii de calitate clienților
- Gestionarea unui buget limitat (și fix)
- Maximalizarea rezultatelor personalului existent și viitor

Într-o lume perfectă, aceste trei aspecte sunt sincronizate sau în echilibru. Din păcate acest lucru se întâmplă rar, necesitând, din această cauză, o conducere atentă și constantă. Disponibilitatea și capacitatea de a schimba practicile și procedurile anterioare este cheia dezvoltării unei etici și orientări mai receptive ale serviciilor publice.

Prin îmbunătățirea serviciilor publice cetățenii vor fi mai satisfăcuți, iar populația va fi mai receptivă la viitoarele dezvoltări și schimbări. Păstrarea sub control a bugetului va asigura faptul că viitoarele solicitări bugetare vor avea toate șansele să fie aprobate, iar dezvoltarea abilităților personalului va crește moralul și performanța, ceea ce rezultă în servicii de o calitate superioară. Gestionarea celor trei factori va crea un „cerc de virtuți” care este durabil și se auto-întreține.

Acum, puneți-vă următoarele întrebări:

- Unitatea pe care o conduceți are stabilite obiective de performanță clare?
- Fiecare subunitate și-a stabilit obiective clare care contribuie la atingerea obiectivelor globale ale unității dvs.?
- În carul acestor unități fișele de post ale angajaților sunt clare?
- Personalul din aceste unități are capacitatea necesară pentru a-și îndeplini sarcinile?
- Procedurile pe care le respectă îi sporesc sau îi scad randamentul?

Ar trebui să existe un singur principiu de bază după care să se ghideze administratorii din administrația locală. Cum susțin prin rezultatele muncii mele deservirea cetățenilor de care răspund direct sau indirect?

În calitate de cititor al acestui ghid, acest aspect va fi principala dvs. preocupare.

2 Exemplu de analiză departamentală

Efectuați analiza unui departament pe care îl cunoașteți bine pe baza următoarelor întrebări:

- 1 Care sunt responsabilitățile și obiectivele acestui departament?
- 2 Cine răspunde pentru aceste rezultate?
- 3 Personalul are fișe de post clare?
- 4 Aceste fișe de post descriu clar rezultatele așteptate?
- 5 Personalul are capacitatea de a-și îndeplini eficient sarcinile?
- 6 Cât de eficiente sunt procedurile, sunt acestea clar definite?
- 7 Când au fost elaborate procedurile? Acestea mai sunt actuale?
- 8 Există nivele ierarhice adecvate în cadrul departamentului?
- 9 Cum se măsoară performanța?

Cu aceste informații veți putea să evaluați calitatea serviciilor oferite pe baza competenței personalului și a funcționalității proceselor fundamentale. Aceste aspecte sunt descrise mai detaliat în capitolul „Analiza problemelor”.

Evidențiați aspectele și problemele specifice care împiedică departamentul să ofere servicii de înaltă calitate. Aceste „bariere în calea progresului” vor deveni viitoare puncte de dezvoltare a capacităților sau a organizației. Acestea pot, de asemenea, să evidențieze domeniile strategice sau punctele slabe care trebuie rezolvate la nivel politic pentru a schimba fie centrul de atenție al serviciilor, fie mijloacele prin care sunt oferite aceste servicii.

Încercați să alcătuiți grupuri de lucru sau comisii care să evalueze rezultatele și să elaboreze strategii pentru îmbunătățirea performanțelor bazate fie pe schimbarea serviciilor, fie prin perfecționarea proceselor/personalului. Dacă se poate realiza o îmbunătățire a eficienței, acest fapt va slăbi presiunea bugetară și va permite realizarea unor inițiative proactive.

Acestea pot include, fără ca această enumerare să fie exhaustivă, campanii de promovare mai intense pentru servicii guvernamentale existente sau noi, dezvoltarea unor servicii noi care sunt importante pentru comunitatea locală, îmbunătățirea comunicării cu grupurile locale cheie și cu liderii comunității etc.

Memento

După ce ați trecut în revistă câteva probleme cheie ale gestionării schimbărilor, ce veți face pentru ca procesul să devină mai bine orientat spre atingerea scopului și mai realizabil?

Voi îmbunătăți evaluarea organizației mele prin

2 Analiza problemelor

Una din cheile analizei eficiente a problemelor este de a nu decide care este „problema” înainte de a examina toate dovezile necesare. Poate părea evident, însă de cele mai multe ori preferăm să alegem prima soluție plauzibilă decât să investigăm cu atenție faptele.

Înainte de a lua în considerare o problemă, puneți-vă două întrebări. Este o problemă „actuală”, adică ne afectează „acum”? Este o problemă „reală”, adică este o problemă existentă?

Analiza problemei necesită o minte deschisă, dar și o analiză critică și ordonată. Evitați descrierea „leneșă” a problemelor. „Echipamente insuficiente” nu este o problemă în sine, ci doar o descriere a situației sau a stării de fapt. Dacă primiți o astfel de notă drept descrierea unei probleme, puneți-vă întrebarea „ce putem face altfel dacă am avea echipamentele?” Răspunsul la această întrebare poate reprezenta un indiciu mai bun privind adevărata problemă.

1 Care sunt problemele?

Căutați să găsiți cea mai importantă problemă cu care se confruntă echipa sau personalul. Descompuneți problemele. Acest lucru poate fi realizat prin obținerea de informații de la diferite surse și discutarea ansamblului de probleme conexe cu echipa sau alții.

Înțelegerea acestor probleme este esențială pentru a găsi soluția optimă. Cu cât abordarea identificării și clarificării problemelor este mai sistematică și structurată, cu atât este mai facilă identificarea celei mai bune soluții.

Astfel, pentru definirea unei probleme va trebui să investigați, discutați, analizați și treceți în revistă toate datele obținute de la părțile afectate. Dacă încercați să găsiți soluții înainte de a înțelege în totalitate natura problemei, aproape sigur veți avea probleme în a clarifica ceea ce doriți și, în cel mai bun caz, veți găsi doar o soluție temporară. Însă problema reală va persista.

Atunci cum să procedez?

- A mai apărut vreodată o problemă similară la un alt departament din cadrul organizației? Încercați să aflați ce au întreprins alții pentru rezolvarea acestei probleme: ce a funcționat, ce nu și din ce cauză.
- La rezolvarea problemei decideți luând în considerare numeroase posibilități, însă fiți pregătit să modificați soluția propusă în cazul apariției unor informații care sugerează o altă problemă.

Întrebări pe care le poți pune

- Care este problema?
- Care sunt cauzele problemei?
- Ce știm despre problemă? Ce trebuie să cercetăm? Ce s-a făcut deja? Cine a fost implicat?
- Există alternative pe care dorim să le promovăm ca fiind practice?
- Este necesar să formulăm soluția în funcție de obiective pe termen scurt, mediu sau lung?
- Cum va contribui rezolvarea problemei la îmbunătățirea performanței echipei sau organizației mele?

2 O altă abordare – Raportarea Incidentelor Critice

La locul dumneavoastră de muncă pot apărea ocazional probleme (incidente) semnificative. Consecințele problemei în cauză sunt grave și trebuie găsită o soluție pentru remedierea sa și pentru a împiedica ca ea să reapară. Pentru a fi eficientă, soluția trebuie să se bazeze pe o înțelegere reală a problemei. Acest proces este bine stabilit, însă principiile pot fi aplicate oricărei probleme sau situații dificile. În primul rând trebuie să înțelegeți ce s-a întâmplat.

Raportarea incidentelor critice tratează analiza problemelor utilizând patru întrebări cheie.

- 1 Aproximativ când s-a întâmplat?
- 2 Care sunt circumstanțele care au determinat apariția incidentului?
- 3 Ce ați întreprins dvs. sau persoana desemnată?
- 4 Care a fost rezultatul care v-a determinat să credeți că este o soluție eficientă?

Prima întrebare plasează problema în timp. Acest lucru poate fi important pentru cazul în care problema a fost rezolvată de alte evenimente și, de fapt, problema nu mai este de actualitate sau reală (vezi mai sus).

Următoarea întrebare stabilește exact împrejurările în care a apărut problema. Acest lucru poate revela alte probleme care trebuie rezolvate mai întâi. Acesta poate fi începutul unei relații în lanț „cauză-efect” care va revela alte probleme mai adânci.

Întrebarea trei stabilește ceea ce făceau persoanele atunci când a apărut incidentul. Aceasta poate revela probleme legate de tehnici sau lipsa unor capacități și cunoștințe. De asemenea, poate evidenția și o problemă sistemică legată de proceduri elaborate neadecvat.

Ultima întrebare stabilește consecințele problemei. Acest lucru se poate dovedi relevant la determinarea priorității rezolvării problemei dacă nu există resurse limitate – mai ales resurse financiare (bugetare) limitate.

Trebuie întocmite în scris scurte rapoarte de către fiecare persoană implicată în incident. Acestea trebuie examinate pentru a se determina relațiile dintre diferitele acțiuni întreprinse pentru a se stabili modul în care au contribuit la apariția incidentului. Fiecare astfel de acțiune trebuie notată pe bilețele (câte una pe fiecare) și aranjate într-o relație cauză-efect. Prin efectuarea unei analize simple se poate evalua profunzimea problemei, putându-se elabora soluții alternative corespunzătoare diferitelor nivele ale problemei.

Memento

După citirea acestui capitol, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modul în care evaluez problemele? Completați următoarea declarație și încercați să o respectați.

Voi îmbunătăți capacitatea de a analiza problemele în viitor prin

3 Rolul managerului

1 Ce este managementul?

Există o mulțime de definiții, dar și numeroase opinii diferite, iar fiecare manager cu care veți discuta vă va oferi un alt răspuns. Însă, indiferent de afirmațiile lor, există o serie de roluri cheie pe care managerul trebuie să le îndeplinească bine.

În contextul acestui ghid vom defini managementul în felul următor:

„Conducerea unei echipe pentru a atinge obiectivele stabilite”

A fi manager într-o organizație necesită cunoștințe, intuiție și abilități. Va trebui să cunoașteți organizația și angajații, dar și beneficiarii - cetățenii și clienții. Doar printr-o cunoaștere reală a tuturor aspectelor sarcinii și printr-o capacitate de conducere și concentrare echipa dumneavoastră va avea cu adevărat succes.

2 Rolurile managementului

Pot fi definite patru roluri diferite de conducător. Acestea sunt:

- Director
- Controlor
- Planificator
- Organizator

Aceste roluri diferite necesită capacități diferite care includ următoarele:

Director	Controlor	Planificator	Organizator
Observă organizația și modul în care funcționează	Stabilește norme pentru personal și activități	Probleme bugetare și financiare	Atingerea obiectivelor
Gestionarea resurselor	Monitorizarea performanței	Stabilirea obiectivelor	Schimbări structurale
Comunicare	Măsurarea performanței	Adoptarea deciziilor	Delegare efectivă
Instruire	Evaluarea performanței	Rezolvarea problemelor	Gestionarea schimbărilor
Perfecționarea echipei	Îmbunătățirea performanței	Previziuni	Conducere

Managerul în rol de director

Dirijarea activităților echipei necesită abilitatea de a vedea imaginea de ansamblu în cadrul unității conduse de manager. Acest lucru include modul în care personalul își desfășoară activitatea și mediul în care trebuie să acționeze pentru a-și îndeplini sarcinile.

De asemenea, este nevoie de abilitatea de a comunica eficient, atât în cadrul unității conduse, cât și cu celelalte unități din cadrul organizației. În plus, este necesară o comunicare eficientă cu organizațiile și agențiile care sunt mandatarii rezultatelor globale ale organizației. Acestea pot include societăți private, dar și alte grupuri de interese.

Gestionarea resurselor limitate ale organizației este o cerință practică și continuă, însă deoarece aceste resurse se îmbunătățesc, gestionarea eficientă devine din ce în ce mai importantă în asigurarea unei eficiențe maxime și reducerea la minimum a irosirii acestor resurse limitate.

Gestionarea permanentă a instruirii personalului este crucială pentru asigurarea îmbunătățirii continue a eficienței și eficacității organizației. Abilitățile și cunoștințele trebuie gestionate conform necesităților organizației, iar aceste activități trebuie coordonate pentru a satisface cerințele în continuă schimbare.

În sfârșit, perfecționarea atentă a echipelor din cadrul organizației este critică pentru creșterea continuă și succesul acesteia.

Managerul în rol de controlor

Acest aspect al conducerii înseamnă capacitățile asociate cu performanța reală a organizației. Acesta cuprinde numeroși factori inter-conectați și o abordare multilaterală.

Probabil cel mai important aspect al acestuia este abilitatea de a formula și stabili standarde de performanță corespunzătoare. Acest lucru include utilizarea stabilirii obiectivelor SMART¹ și personalizarea standardelor și cerințelor de performanță (consultați capitolul Planificare și stabilirea obiectivelor de mai jos).

Performanța trebuie monitorizată, măsurată pe baza criteriilor stabilite, apoi evaluate și analizate în mod adecvat. Managerii trebuie să dețină abilitățile prin care să poată reacționa corespunzător la această cerință cheie a postului lor.

În sfârșit, managerii trebuie să remedieze deficiențele la nivel individual și al unității, precum și să aibă capacitatea de a reevalua normele și criteriile pe baza performanței reale și a schimbării mediului de lucru.

¹ SMART: Specific; Measurable; Achievable; Realistic; Time-based (Specific; Măsurabil; posibil de Atins; Realist; încadrat în Timp). (Consultați și capitolul Planificare și stabilirea obiectivelor).

Managerul în rol de planificator

Cerințele legate de această latură a managerului se referă la capacitatea de a analiza organizația sau tabelul SWOT al unității, adică Punctele tari (**S**trengths), Punctele slabe (**W**eaknesses), Oportunitățile (**O**pportunities) și Amenințările (**T**hreats). Astfel managerii au posibilitatea să planifice activitățile conform capacităților unității sau echipei, precum și să ia măsurile necesare pentru îmbunătățirea eficienței echipelor sau unităților respective.

Deși nu face parte din responsabilitățile normale ale managerului, capacitatea de a înțelege cum se formulează politici este o abilitate necesară la nivelurile superioare ale organizației.

Capacitatea de a prognoza eficient și de a monitoriza și actualiza aceste previziuni este o cerință suplimentară. Acest lucru include abilitatea de a adopta decizii în numeroase domenii de activitate diferite ale organizației.

Managerul în rol de organizator

Managerii trebuie să fie capabili să răspundă la întrebarea: „Cum vom atinge obiectivele stabilite pentru organizație sau pentru unitatea mea din cadrul organizației?” Pentru acest lucru managerii trebuie să fie capabili să analizeze și să revizuiască necesitățile și cerințele organizației pentru a asigura că rezultatele satisfac cerințele. Cum pot fi utilizate resursele umane și fizice limitate ale organizației cât mai eficient și eficace?

Managerul trebuie să aibă capacitatea de a evalua consecințele organizaționale și structurale asupra organizației. Sunt implementate sistemele care permit maximalizarea activităților, de ex. comunicații, procese și practici de raportare?

Există capacitățile necesare la toate nivelurile, iar responsabilitățile și competențele sunt gestionate în mod adecvat și înțelese, funcționând corespunzător?

Abilitatea de a evalua și schimba acești factori pentru a îmbunătăți rezultatele globale ale organizației va determina succesul acesteia chiar și în cazul schimbării în timp a rolurilor și competențelor.

Memento

După citirea acestui capitol, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modul în care mă organizez? Completați următoarea declarație și încercați să o respectați.

Voi îmbunătăți capacitatea de conducere în viitor prin

4 Planificare și stabilirea obiectivelor

Planificarea și stabilirea obiectivelor înseamnă atât stabilirea obiectivelor și țințelor, cât și a mijloacelor prin care sunt atinse.

În general aplicați o abordare simplă pentru stabilirea țințelor globale ale echipei, unității, organizației etc. Țintele trebuie stabilite pe baza performanței anterioare și a personalului, fondurilor și produselor/serviciilor disponibile.

Obiectivele și țințele globale trebuie alocate departamentelor sau unităților operaționale ale organizației în funcție de abilitatea acestora de a atinge rezultatele necesare. În cadrul acestor unități operaționale, trebuie stabilite alte ținte pentru echipe sau chiar pentru persoane. Aceste obiective trebuie stabilite cu grijă.

1 Lista de control a planificării

Iată o serie de întrebări cheie ar trebuie puse la începutul procesului de planificare.

Experiență – De unde venim?

- Tradiții
- Cultura / stilul de conducere
- Rezistența la schimbare

Direcție – Încotro ne îndreptăm?

Situația actuală – Unde ne situăm acum?

- Exact
- Dovezi

Rezultatul dorit – Unde vrem să ajungem?

- Misiune
- Obiectiv

Termen – Când vrem să ajungem acolo?

- Exact

Etape – Cum vom ajunge acolo?

- Strategie (opțiuni/posibilități)
- Sub-obiective
- Resurse necesare

2 Deci ce este un obiectiv?

Un obiectiv este o descriere a unei situații finale sau a unui rezultat dorit.

Dacă obiectivele nu sunt atinse, acest lucru poate avea mai multe motive:

- Nu există o încredere reală în obiectivele stabilite de alții
- Obiectivele nu sunt realiste sau sunt prea pretențioase
- Nu se iau în considerare influențele exterioare
- Formularea obiectivelor este prea vagă sau neclară
- Planificarea nu este adecvată pentru atingerea lor

În general se poate afirma că, cu cât obiectivele sunt mai concrete, reale și limitate în timp, cu atât sunt mai mari șansele ca ele să fie atinse.

Obiectivele contribuie la măsurarea performanței, dar aveți grijă:

- Să fiți sigur că măsurați ceea ce trebuie. Nu uitați că ceea ce este măsurat va fi și gestionat, dar de regulă se măsoară informațiile care sunt cel mai ușor de obținut și măsurat, acestea nefiind întotdeauna cele mai utile și mai folositoare.
- Există prea multe elemente de măsurat care necesită atenție?
- Măsurătorile sunt utilizate într-un mod negativ, punitiv?
- Oamenii înțeleg modul în care măsurătorile se încadrează în imaginea de ansamblu?
- Măsurătorile sunt impuse sau personalul a contribuit cu date la acest proces?
- Care măsurători sunt mai bune: cele la nivel individual sau la nivel de echipă?
- Revizuiți și schimbați măsurătorile dacă se schimbă prioritățile?

3 Utilizarea SMART

Acronimul SMART este utilizat adesea drept un instrument simplu pentru a aduce mai multă claritate și pentru a permite concentrarea asupra stabilirii obiectivelor personale și la nivel de echipă. Un obiectiv trebuie să satisfacă toate cele cinci criterii.

Specific (Specific) – obiectivul trebuie formulat astfel încât să fie înțeles clar și să aibă o semnificație clară. Termenii vagi sau generali cum ar fi „îmbunătățire” sau „mai bine”, fără o cuantificare, pot fi interpretați sau înțeleși greșit.

Measurable (Măsurabil) – există o zicală veche: „dacă nu îl poți măsura, nu îl poți gestiona”. Aceasta înseamnă că în calitate de manager trebuie să aveți capacitatea de a măsura performanța. Cum voi ști că un obiectiv a fost atins dacă nu am nicio metodă de a-l măsura?

Achievable (posibil de Atins) – dacă personalul trebuie inspirat sau motivat să aibă un randament bun, obiectivele stabilite trebuie să fie realizabile. Dacă se stabilesc

ținte imposibile sau foarte dificil de atins, nu vor fi realizate. Dimpotrivă, acest lucru este demotivant și duce la scăderea performanței. Orice obiectiv trebuie să fie posibil în urma unui efort. Acest lucru înseamnă și că obiectivele stabilite trebuie să necesite un efort considerabil.

Realistic (Realist) – acesta rezultă din criteriul precedent. Este important ca obiectivul să fie la îndemâna și în sfera de competență a persoanei sau echipei și să fie posibilă prin efortul individual sau al echipei. Dacă realizarea obiectivului depinde de factori externi aflate în afara controlului echipei, acest poate constitui un alt factor demotivant.

Time-based (încadrat în Timp) – aceasta înseamnă că trebuie stabilită o limită de timp în care sarcina trebuie îndeplinită. Acest lucru trebuie bazat pe cele de mai sus, mai ales pe posibilitatea realistă de a atinge obiectivul în limita de timp stabilită.

Dacă doriți să îmbunătățiți performanța echipei, adoptați măsuri de echipă (echipa este cel mai potrivit loc pentru a face acest lucru). Măsurile pot fi stabilite în legătură cu următoarele:

- Obiective globale și țintele echipei
- Obiective legate de calitate
- Scopuri cu privire la satisfacția clienților
- Scopuri cu privire la absenteism
- Nivelurile de competențe ale echipei

Este important ca obiectivele la nivel individual și de echipă să nu se contrazică, ci să completeze imaginea de ansamblu. Și nu uitați să sărbătoriți succesele!

4 Stabilirea obiectivelor de perfecționare individuală

Toți ne dorim să evoluăm, toți credem că putem evolua și cu toții trebuie să începem de undeva. Exercițiile de mai jos au rolul de a vă oferi posibilitatea de a evalua punctele dvs. tari și slabe, precum și să stabiliți o strategie pentru îmbunătățirea acestora. Cheia exercițiilor este onestitatea. Nu trișați. Aceste exerciții sunt doar pentru dvs. și nu trebuie să arătați rezultatele altora.

Autoevaluați-vă pe baza competențelor enumerate mai jos. Notați-vă cu calificative între 1 și 5, unde 1 este slab și 5 este excelent.

Luați în considerare prioritățile activității dvs. Pentru fiecare din următoarele competențe a căror importanță este mare, dar calificativul este slab trebuie mărită prioritatea lor pentru perfecționarea dvs. personală. Fiți foarte precis în ceea ce intenționați să faceți. De exemplu: să urmați un curs de instruire, să citiți cele mai recente rapoarte sau studii de internet etc.

Stabiliți-vă o dată limită pentru finalizarea perfecționării dvs. Ideal ar fi să conlucrați cu un coleg. Acest lucru este un factor motivator suplimentar, iar sprijinul unei „perechi” este un stimulent pentru a continua.

Competențe	Importanță Mare/Mică	Calificativ	Mențiuni/Note Ce voi face?
Comunicare			
1 Comunicare orală		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
2 Ascultare		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
3 Comunicare scrisă		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Motivare			
4 Motivare		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Personalitate			
5 Flexibilitate		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
6 Inițiativă		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
7 Intuitivitate		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
8 Rezistență la stres		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
9 Perseverență		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
10 Independență		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Relații interpersonale			
11 Sensibilitate		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
12 Flexibilitate		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
13 Cooperare		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Aptitudini de conducător			
14 Conducerea grupului		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Supraveghere			
15 Îndrumare		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
16 Instruire		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Luarea deciziilor			
17 Analiza problemelor		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
18 Tragerea concluziilor		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
19 Reflecții cu privire la dezvoltare		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
20 Creativitate		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
21 Determinare		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Gestionare			
22 Organizarea propriei activități		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
23 Monitorizarea evoluției		1 - 2 - 3 - 4 - 5	
24 Unicitatea scopului		1 - 2 - 3 - 4 - 5	

Descrierea competențelor de mai sus

Comunicare

1 Comunicare orală:

Limba vorbită este clar înțeleasă de alții.

2 Ascultare:

Înțelegerea ideilor și sentimentelor din formulările altora.

3 Comunicare scrisă:

O scriere care poate fi clar înțeleasă de alții.

Motivare**4 Motivare:**

Dăruire personală pentru îndeplinirea unei sarcini de cea mai bună manieră

Personalitate**5 Flexibilitate:**

Capacitatea de a gestiona schimbările frecvente ale sarcinilor.

6 Inițiativă:

Capacitatea de a implementa, iniția și finaliza activitățile pe propria răspundere.

7 Intuitivitate:

Abilitatea de a lua în considerare mediul, istoria și ideile externe legate de o problemă.

8 Rezistența la stres:

Abilitatea de a da un randament bun și de a atinge obiectivele chiar și sub tensiune sau situații stresante.

9 Perseverență:

Abilitatea de a continua și în situații dificile.

10 Independență:

Abilitatea de a gândi și lua decizii pe propria răspundere.

Relații interpersonale**11 Sensibilitate:**

Abilitatea de a dovedi empatie și înțelegere pentru sentimentele altora.

12 Flexibilitate:

Abilitatea de a se adapta la nevoile altora.

13 Cooperare:

Abilitatea de a conlucra pozitiv și constructiv pentru atingerea unui scop comun.

Aptitudini de conducător**14 Conducerea grupului:**

Abilitatea de a conduce un grup (de obicei de până la 15 persoane) pentru a atinge obiective prestabilite.

Supraveghere**15 Îndrumare:**

Abilitatea de a împărtăși din experiență și de a îndruma alte persoane în activitatea lor pentru a-și îmbunătăți performanța.

16 Instruire:

Abilitatea de a instrui pe alții și de a transmite cunoștințe altora într-un mod structurat.

Luarea deciziilor

17 Analiza problemelor:

Abilitatea de a înțelege și de a diseca o problemă.

18 Tragerea concluziilor:

Abilitatea de a evalua o situație.

19 Reflecții cu privire la dezvoltare:

Abilitatea de a vedea fenomenul în sine, dar și un șir de evenimente conexe.

20 Creativitate:

Abilitatea de a veni cu idei sau soluții noi și originale legate de probleme.

21 Determinare:

Abilitatea de a lua decizii chiar și în situații complexe.

Gestionare

22 Organizarea propriei activități:

Abilitatea de a stabili prioritatea sarcinilor, în special sub presiune.

23 Monitorizarea evoluției:

Abilitatea de a ține evidența activităților și evoluției proprii și ale altora.

24 Unicitatea scopului:

Abilitatea de a se concentra asupra obiectivului (obiectivelor) stabilite inițial.

Memento

După citirea acestui capitol, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modul în care planific și stabilesc obiectivele? Completați următoarea declarație și încercați să o respectați.

Voi îmbunătăți planificare și stabilirea obiectivelor în viitor prin

5 Organizarea timpului

Unul dintre principalele scopuri și recompense pentru organizarea timpului este sentimentul că totul este sub control. Nu doar sarcinile ce trebuie îndeplinite, ci și propria persoană, stresul, sunt sub control. Totuși, numeroase persoane nu își gestionează bine timpul. Dacă sună telefonul, ridică receptorul și vorbesc foarte mult timp. Dacă se întâmplă ceva ne semnificativ, aceasta poate duce la abaterea lor de la o anumită direcție. Acest capitol tratează gestionarea timpului din două perspective majore – eficacitatea dvs. și a echipei dvs.

1 Analiza timpului

În toate cazurile este important să vă dați seama cu ce vă petreceți timpul și căutați să îl optimizați. Până la urmă aveți la dispoziție un timp fix. Secretul este folosirea cea mai optimă a timpului. Primul pas este analiza modului în care dvs. și echipa dvs. își petrec timpul.

Primul pas în gestionarea timpului este să știți ce să faceți cu el. Prin urmărirea tuturor activităților normale ale dvs. și ale echipei dvs. veți afla care sunt sarcinile normale și care sunt cele care necesită mai mult timp. Prin compararea acestor activități cu cele pe care ar trebui să le efectuați, puteți lua decizii legate de redistribuirea sarcinilor și responsabilităților: delegarea responsabilităților sau activităților; amânarea și eliminarea unor activități sau sarcini.

Aționați astfel încât dvs. și echipa dvs. să aveți un jurnal timp de mai multe săptămâni (cel puțin două săptămâni). Sau puteți utiliza un tabel cu subiecte pentru care puteți acorda calificative. Cele de mai jos sunt un punct bun de pornire, însă puteți adăuga listei orice alt element despre care știți că este o problemă. Determinați-i pe membrii echipei dvs. să procedeze la fel.

Completați tabelul de fiecare dată când sunteți întrerupt sau „pierdeți vremea”. La sfârșitul lunii evaluați elementele care sunt consumatoare de timp. (Puteți „refolosi” tabelul dacă aveți impresia că dvs. sau echipa dvs. își pierde controlul asupra gestionării timpului).

Consumatori de timp	Săpt. 1	Săpt. 2	Săpt. 3	Săpt. 4	Săpt. 5
1 Apeluri telefonice					
2 Întreruperi, vizitatori ocazionali					
3 Ședințe neprogramate					
4 Crize, incendii					
5 Lipsa obiectivelor					
6 Lipsa priorităților, planurilor zilnice					

Consumatori de timp	Săpt. 1	Săpt. 2	Săpt. 3	Săpt. 4	Săpt. 5
7 Biroul este în dezordine					
8 Delegare ineficientă					
9 Sarcini de rutină					
10 Prea multe activități în același timp					
11 Estimare nerealistă a limitelor de timp					
12 Comunicare ineficientă					
13 Indecizie, atitudine visătoare					
14 Incapacitatea de a spune „Nu”					
15 Se sare de la o sarcină la alta					
16 Incapacitate de a asculta					
17 Pierdere în detalii					
18 Socializare, conversații inutile					
19 Lipsa autodiscipliniei					
20 Prioritățile se schimbă permanent					
21 Scrisori, rapoarte, citire					
22 Incapacitatea de a face mai întâi lucrurile cele mai importante					
23 Deplasări, așteptări, navetă					
24 Altele					
25					
26					
27					
Total					

Acum, după colectarea acestor date, convocați o ședință a echipei pentru a vedea care sunt principalele puncte de presiune în gestionarea globală a timpului. Care sunt consecințele pentru fiecare unitate, departament sau persoană? Care sunt consecințele asupra rezultatelor și serviciilor oferite cetățenilor în domeniul administrației locale sau regionale.

Ar putea fi util să vă concentrați asupra următoarelor chestiuni:

- Care sunt consumatorii de timp predominanți?
- Care este impactul asupra serviciilor?
- Cum puteți să atingeți obiectivele propuse în ciuda „pierderii vremii”?
- Cum afectează gestionarea timpului realizarea acestor obiective?
- Cum vă gestionați timpul și energia?
- Cum tratați persoanele din jur?
- Obișnuiți să delegați sarcinile? (pe care da și pe care nu)
- Puteți spune NU șefului sau colegilor dvs.?

Gestionarea modernă a timpului este mai mult decât doar respectare unui program. Gestionarea timpului înseamnă mai mult decât doar organizare, fiind o stare mentală și este legată de opțiuni și influențe. Este legată de decizii

fundamentale. Acest lucru necesită timp și efort și trebuie să fiți conștient de activitățile programate și actuale. Va trebui să vă schimbați atitudinea și să reflectați cu privire la control, statut, siguranță, angajament, relații etc.

„Noile” acțiuni se bazează pe decizii care pot afecta numeroase persoane. De exemplu spunând „Nu” mai des poate influența relațiile dvs. (persoanele vă plac pentru că faceți întotdeauna ceea ce sunteți rugat să faceți) și delegarea înseamnă un control mai redus în calitate de manager (stabiliți obiective, dar atribuirea sarcinilor este datoria unui angajat). Acest lucru înseamnă și că trebuie să alocați timp pentru supravegherea sarcinilor delegate, precum și să oferiți sprijin pentru persoana căreia i-au fost delegate (Nu vă faceți griji, pentru că, în final, veți economisi mult mai mult timp. Efortul va fi răsplătit).

2 Stabilirea priorităților în gestionarea timpului

Stabilirea priorităților este unul din cele mai importante instrumente pentru un manager în gestionarea eficientă a timpului. Uitându-vă la sarcinile echipei dvs., puteți defini două lucruri diferite: sarcinile esențiale sau importante, precum și sarcinile și activitățile urgente.

Sarcinile esențiale contribuie direct la atingerea obiectivelor organizației și sunt în centrul atenției pe termen lung. Sarcinile urgente, pe de altă parte, sunt pe termen scurt și sunt mai solicitante. Însă acestea nu trebuie să fie esențiale. O problemă actuală este faptul că toate sarcinile tind să fie considerate urgente.

Pentru a stabili mai bine prioritățile, puteți folosi modelul din figura 1

		+	Important	-
Urgent	+	++ Rezolvați problema dvs.		+ - Delegați sarcina
	-	- + Planificați sarcina		- - Sarcina poate aștepta sau spuneți NU

Acest model generic este utilizat încă din anii 1960

Mai întâi priviți diagrama din perspectiva unui manager. Dacă o problemă este importantă și urgentă, ar trebui să o rezolvați dvs. imediat. Dacă o problemă nu este importantă și nici urgentă, puteți spune nu sau puteți amâna sarcina. Acest lucru este ușor. Problema reală o reprezintă celelalte două câmpuri: planificare și delegare.

În cazul unui număr mare de sarcini urgente și imposibilitatea de a delega, managerul dispune de puțin timp pentru planificare. Și deoarece nu poate planifica, nu poate influența mediul său. Este un cerc vicios. Un bun gestionar al timpului își gestionează cu atenție timpul și influențează, în același timp, mediul său prin delegare.

Sfaturi pentru gestionarea timpului

Unele sfaturi nu vă vor surprinde, însă menționarea lor vă face mai conștient de atitudinea dvs. Nu uitați că gestionarea timpului reprezintă mai ales o schimbare a propriei atitudini și a atitudinii echipei.

Planificați ziua de mâine

Planificați ziua de mâine azi. Astfel veți avea un avans și veți simți că sunteți organizat și dețineți controlul. În caz contrar veți fi ghidat de alte evenimente și nu veți deține controlul.

Planificați o sarcină importantă

Planificați cel puțin o sarcină importantă pe care doriți să o finalizați. Finalizarea unei sarcini esențiale până la sfârșitul zilei vă va face să vă simiți bine. Acest lucru vă va oferi spațiu de negociere, dacă cineva apare cu o sarcină urgentă pe care dorește să o îndepliniți imediat.

Planificați sarcinile importante în zilele sau perioadele mai calme

În fiecare zi există ore de vârf. Observați când apar orele de vârf și aveți în vedere acest fapt atunci când vă planificați sarcinile.

Planificați sarcini pentru perioadele active

Orice persoană are o perioadă favorită a zilei. Anumite persoane sunt pline de energie „dimineață”, ceilalți preferă după-mesele sau serile. În perioada dvs. favorită sunteți cel mai activ și plin de energie. Planificați-vă sarcinile importante pentru această perioadă pentru a spori șansele ca sarcinile să fie îndeplinite corespunzător.

Utilizați rutina

Utilizați rutina pentru a vă ordona ziua. Planificați sarcinile în ordine. Orice schimbare poate fi provocatoare și plăcută, dar poate costa timp și energie. Organizați ore „în bloc” pentru a discuta cu colegii și angajații, pentru ca în restul zilei să vă puteți concentra asupra sarcinilor importante.

Mormane de hârtii și corespondență

Gestionați corespondența și rapoartele într-o singură sesiune. Dacă reușiți să gestionați toate mormanele de hârtii într-o singură sesiune, veți evita crearea altora și trecerea din nou prin aceleași mormane.

O singură sarcină deodată

Faceți doar un singur lucru deodată și definiți o limită de timp. Nu amânați sarcini importante, dar neplăcute în favoarea altora mai plăcute (dar deseori mai puțin importante). Oamenii sunt tentați să se concentreze asupra unor sarcini plăcute și să fie stresați în cazul unora mai importante. Recompensați-vă după finalizarea unei sarcini neplăcute, dar importante.

Acum gândiți-vă la echipa dvs. Membrii echipei au, la rândul lor, sarcini care se încadrează în aceste patru categorii. Ca în cazul sarcinilor proprii, primele două (importante și urgente sau neimportante și ne-urgente) pot fi gestionate în mod similar.

Celelalte categorii sunt mai dificile. Planificarea este un element critic. S-a spus de multe ori că „dacă nu reușești să planifici, atunci planifici pentru a nu reuși!” Așa că evitați să nu planificați. La începutul fiecărei săptămâni convocați o scurtă ședință de planificare (de cel mult 15 minute) cu membrii echipei dvs. Clarificați sarcinile fiecăruia, stabiliți prioritățile și comunicați eventualele schimbări față de săptămâna precedentă care modifică prioritățile.

3 Adaptarea procesului la rezultat

Acum, după ce v-ați gândit la problemele legate de gestionarea timpului, a venit timpul să observați ce fac de fapt ceilalți și cum le puteți maximaliza contribuția la procesul global de pregătirea, gestionarea și prestarea serviciilor.

Luați orice proces de care răspunde echipa dvs. Schițați procesul pe o coală de hârtie cu ajutorul unor „casete” pentru fiecare etapă a procesului. Sub fiecare casetă notați persoana responsabilă pentru etapa respectivă din proces. Pentru fiecare persoană (post) treceți în revistă fișa postului (dacă există) pentru a vă asigura că din aceasta rezultă clar care le sunt sarcinile și responsabilitățile. Dacă nu există fișe de post, utilizați șablonul de mai jos drept ghid.

De ce este important acest lucru? Dacă doriți să maximalizați impactul asupra echipei, fiecare membru trebuie să fie perfect conștient de responsabilitățile lui. Dacă fișele de post sunt clare, echipa se poate concentra asupra sarcinilor și îndatoririlor reale și, astfel, pe funcțiile care sunt mai critice unității din cadrul administrației locale.

Fișele de post clare evidențiază și locurile care necesită dezvoltare sau instruire, formând un document de bază pentru recrutarea și selecția candidaților pentru diferitele posturi din cadrul administrației locale.

4 Elaborarea fișei postului

Elaborarea fișei postului este un pas important în procesul de recrutare, fiind, în același timp, un mijloc de a revizui și reevalua postul în cauză. Este important de știut care sunt cerințele pentru a putea alocă resursele necesare. Asigurați-vă că fișa postului este explicită în formulare. Aceasta trebuie să fie concisă și concentrată.

La elaborarea unei fișe de post luați în considerare următoarele:

- **Salariu:** luați în considerare nivelul postului, vechimea, competența și experiența necesară.
- **Denumirea postului:** asigurați-vă că denumirea reflectă rolul postului.
- **Locul și programul de lucru:** determinați programul de lucru și precizați faptul că necesită sau nu deplasare.
- **Ierarhia și superiorii:** modul în care postul se încadrează în structura actuală a administrației locale și persoana căruia îi este subordonat.
- **Prezentarea postului:** întocmiți un rezumat al obiectivelor cheie ale postului.
- **Responsabilități:** detaliați responsabilitățile cheie ale postului, identificând sarcinile de rutină și ocazionale.
- **Competențe:** precizați competențele cheie necesare și orice alte competențe care pot fi necesare în viitor odată cu dezvoltarea postului.
- **Materiale de predat:** identificați materialele cheie care trebuie predate, detaliind modul în care se măsoară performanța și precizând obiective specifice, măsurabile, realizabile, realiste și limitate în timp (SMART).
- **Studii, experiență, competențe:** definiți lucrurile esențiale și dorite pentru post.
- **Profil personal:** examinați stilurile și valorile echipei și determinați ce fel de calitate trebuie să dețină persoana titulară a postului.

O fișă de post bună poate fi utilizată pe tot parcursul carierei angajatului, ajutând atât angajatorul, cât și angajatul să determine evoluția și creșterea acestuia.

Fișa postului formează și baza evaluării activității angajaților în decursul unui an (sau a oricărei alte perioade) și reprezintă un punct de pornire pentru evaluarea performanței acestora.

ȘABLON DE FIȘĂ DE POST

Statut: de ex. normă întreagă; normă parțială; personal cu contract

Grad / coeficient de salariu:

Denumirea postului:

Modul în care postul se încadrează în structura organizațională a administrației locale etc.

Locul de muncă:

Specificați locul în care își va desfășura activitatea

Superior:

Indicați superiorul

Responsabilități și sarcini cheie:

Principiul, principalele sarcini și responsabilități ale angajatului: Aceste trebuie să fie explicite și fără echivoc. De exemplu:

- *Comunicare (în legătură cu cine, ce, cum – valabil pentru toate care urmează)*
- *Planificare și organizare (în legătură cu ce..)*
- *Gestionarea informațiilor sau suport administrativ general (în legătură cu ce...)*
- *Monitorizare și raportare (în legătură cu ce..)*
- *Evaluare și luarea deciziilor (în legătură cu ce...)*
- *Bugetare și control financiar (în legătură cu ce...)*
- *Producție (ce...)*
- *Întreținerea reparații (ce...)*
- *Controlul calității (în mod normal, pentru posturile de producție este o responsabilitate separată; în caz contrar în general este inclusă printre alte responsabilități relevante) (în legătură cu ce...)*
- *Sănătate și siguranță (în mod normal același punct pentru toate fișele de post ale unui anumit tip de personal)*
- *Echipamente și sisteme (în legătură cu ce...)*
- *Crearea și dezvoltarea lucrurilor (în legătură cu ce...)*
- *Auto-perfecționare (în mod normal același punct pentru toate fișele de post ale unui anumit tip de personal)*

Alte sarcini

Sarcini și responsabilități periodice sau ocazionale

Calificări

Cerințele minime pentru îndeplinirea sarcinii. Acestea vor include calificări obținute prin studii formale, precum și experiența necesară sau posturi anterioare

Condiții de lucru

Mediul fizic al postului, pe teren și în afară

6 Îmbunătățirea performanței și evaluarea personalului

Timpul este o resursă finită, astfel că trebuie gestionat și munca trebuie maximalizată în acest interval. Luați în considerare sarcina și funcțiile necesare pentru a îndeplini eficient sarcina. Fișa postului face acest lucru și ne ajută să observăm cât de bine s-a achitat de sarcini titularul postului respectiv. Acest capitol tratează aspectele legate de pregătirea și efectuarea unei evaluări a performanței.

1 Evaluare formală și informală

Mai întâi, este important să rețineți faptul că evaluarea performanței nu este o critică la adresa persoanei și nu are drept scop depistarea greșelilor acesteia. Trebuie considerată mai degrabă ca o oportunitate de a evalua evoluția unei persoane, căutarea domeniilor în care este loc de mai bine (dacă este necesar), stabilirea unor eventuale necesități de instruire sau perfecționare legate de postul și responsabilitățile persoanei în cauză și (dacă este posibil), stabilirea recompenselor.

Există două tipuri de evaluare: formală și informală.

Evaluare informală

Evaluarea informală este o evaluare continuă a performanței persoanei de către superiorul acesteia în timpul activităților normale. Evaluarea informală este ad-hoc, de obicei rezultatul unei relații zilnice. Cel mai frecvent se utilizează pentru a evidenția domeniile care necesită atenție și a corecta atitudinea înainte de a fi prea târziu.

Evaluare formală

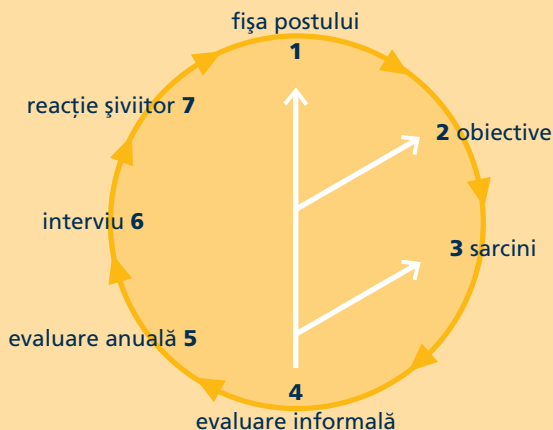
Evaluarea formală este o evaluare organizată și rațională prin care angajatul este evaluat mai sistematic și planificat. Evaluarea formală are o dată stabilită, permițând managerului și angajatului să se pregătească.

Obiectivele evaluării performanței sunt următoarele:

- Identificarea nivelului performanței persoanei evaluate
- Identificarea punctelor tari și slabe ale angajatului
- Crearea unei baze pentru recompensarea angajaților performanți
- Crearea unei baze pentru disciplinarea angajaților neperformanți
- Identificarea nevoilor de instruire și perfecționare
- Furnizarea de informații pentru planificarea resurselor umane și a promovărilor

2 Ciclul de evaluare

Procesul de evaluare este ciclic. Angajatul își desfășoară activitatea pe baza unei fișe a sarcinii (postului). În cursul activităților sale acesta comite greșeli sau se descurcă foarte bine. Managerul îi analizează munca și stabilește obiective noi în funcție de performanța anterioară sau propune un program de perfecționare sau de instruire pentru a remedia performanța nesatisfăcătoare. Angajatul începe apoi să lucreze în funcție de noul obiectiv. După o anumită perioadă de timp, managerul discută din nou cu angajatul și ciclul reîncepe. Diagrama de mai jos ilustrează acest ciclu.



Revizuirea/acceptarea fișei postului

Fișa postului trebuie explicată și pusă la dispoziția angajatului, dar să fie și realizabilă. Postul, funcția, responsabilitățile și nivelurile de performanță așteptate trebuie să fie clare (consultați capitolul de mai sus).

Stabilirea obiectivelor

Orice obiectiv este o declarație a rezultatelor care trebuie obținute. Obiectivul va descrie condițiile existente la obținerea rezultatului dorit (pentru exemple consultați și capitolul referitor la stabilirea obiectivelor).

Acordul privind norma muncii

Norma reprezintă criteriul convenit și acceptat care trebuie îndeplinit. De exemplu, întârzierea îndosarierii din cadrul departamentului nu are voie să depășească o săptămână. Orice informație solicitată trebuie să fie disponibilă în cel mult cinci minute de la depunerea cererii. Obiectivele sunt valabile pentru manageri/ personalul profesional, în timp ce normele sunt valabile mai mult pentru lucrătorii angajați în sarcini de rutină.

Evaluarea performanței: un exercițiu informal continuu

În acest cadru au loc evaluări regulate ale performanței. Evaluarea poate avea loc la fiecare 3-6 luni. Pe baza normelor convenite este discutată performanța și se stabilesc noi sarcini.

Evaluarea performanței: exercițiu formal (bi)anual

Această evaluare are loc pe baza evaluării performanței, prin completarea formularului oficial de evaluare și prin aplicarea unor proceduri transparente.

Organizarea unui interviu de evaluare

Interviul face parte din exercițiul formal de evaluare anuală a performanței (5) și reacția și planurile de viitor (7) legate de măsurile corective (transfer, salariu, promovare).

3 Interviul de evaluare

Interviul de evaluare este o întâlnire formală față în față între titularul postului și managerul său, în decursul căreia este discutată performanța angajatului, în urma căreia aceștia ajung la anumite concluzii privind performanța, promovarea, salariul, instruirea etc. Formularul de evaluare personală poate fi utilizat în acest scop.

Planificarea înainte de interviu

- Stabiliți o dată convenabilă pentru ambele părți
- Explicați scopul și obiectivul întâlnirii, inclusiv formatul și procedura
- Examinați fișele de post, normele și prioritățile
- Acordați suficient timp pentru pregătire

În timpul interviului

- Stabiliți o atmosferă informală relaxată
- Mai întâi determinați angajatul să își facă o autoevaluare
- Puneți întrebări deschise (Ce; Când; Cum; Unde; De ce; Cine)
- Prezentați-i evaluarea dvs. – fiți onest
- Evidențiați domeniile în care trebuie să se perfecționeze și puneți-vă de acord cu angajatul
- Ascultați ce are de spus
- Rezumați discuția și cele convenite
- Ajungeți la un acord privind ce va urma
- Stabiliți norme de performanță și obiective pentru perioada următoare

4 Stiluri de interviu

Există abordări de bază:

Abordarea "spune și convinge"

Managerul îi comunică angajatului rezultatele evaluării sale și se străduiește să îl convingă să accepte ceea ce s-a decis în ceea ce privește îmbunătățirile.

Abordarea "spune și ascultă"

Managerul îi comunică angajatului rezultatele evaluării sale, după care, însă, ascultă punctul de vedere al angajatului în ceea ce privește evaluarea și ce va urma.

Abordarea "rezolvarea problemelor"

Managerul renunță la rolul de judecător pentru a reflecta împreună cu angajatul asupra evoluției acestuia și discută despre măsurile care se impun.

În funcție de circumstanțe, personalitățile lor, relațiile personale și obiective, elementele fiecăruia dintre aceste trei tipuri de interviu pot îndeplini un anumit rol.

Avantajele interviului de evaluare:

- Reacția angajatului
- Oportunitatea de a discuta probleme
- Oportunitatea de a discuta planuri de perfecționare
- Discutarea necesităților de instruire și perfecționare
- Explorarea potențialului angajatului
- Dezvoltarea unei relații de muncă mai apropiate
- Îmbunătățirea comunicării
- Înțelegere

5 Problemele care pot apărea în timpul procesului de evaluare a performanței

În timpul interviului/ întâlnirii, managerul poate comite câteva greșeli fără să-și dea seama. Cele mai frecvente greșeli sunt enumerate mai jos.

Prima impresie

Tendința de a evalua persoanele pe baza primei impresii și nu pe baza performanțelor în timp. Nu încercați să vă gândiți la cele mai recente probleme sau succese, ci mai degrabă la întreaga perioadă și la performanțele obținute în această perioadă.

Greșeala de a considera persoanele ca fiind la fel

Tendința de a considera toți angajații/ lucrătorii drept medii. Dar evitați și evaluarea exagerată a performanțelor. Majoritatea angajaților vor ajunge în categoria „mediu/ satisfăcător”. Câțiva vor fi slabi în anumite domenii, iar alții câțiva vor fi excepționali (rețineți că utilizarea obiectivelor SMART vă va asigura o sursă mai bună de măsurare. Cu cât sunt mai precise, cu atât mai ușor este să măsori performanța.)

Greșeala de a fi blând

Tendința de a acorda calificative favorabile tuturor angajaților evaluați. Poate fi dificilă criticarea performanței angajaților. Din nou, stabilirea unor obiective precise vă asigură un set de criterii obiective pe baza cărora să măsurați performanța.

Greșeala de a fi dur

Evaluarea dură a angajaților (la fel ca mai sus, utilizați SMART)

Efectul aureolă

Pentru ca evaluarea angajatului să îl influențeze pozitiv sau negativ, calificativul trebuie să-l plaseze într-o altă categorie. Dacă vă dați seama că angajatul are calificative maxime în toate domeniile, gândiți-vă bine pentru că s-ar putea să-l fi supraapreciat.

Este diferit de mine

Acordarea unor calificative mai slabe unor angajați care au caracteristici sau un comportament diferit de cel al evaluatorului.

Este la fel ca mine

Acordarea unor calificative mai mari unor angajați care au caracteristici sau un comportament similar cu cel al evaluatorului.

O persoană față de alta

Compararea persoanelor cu alte persoane și neacordarea unor calificative pe baza normelor stabilite.

Efectul de vărsare

Evaluarea angajaților pe baza evoluției lor din trecut și nu a performanței actuale.

Greșeală de memorie

Acordarea de calificative pe baza acelor mai recente atitudini și nu a performanței de pe parcursul întregii perioade.

Lăsați angajatul să vorbească liber

Conducătorii de discuții de succes își lasă angajații să vorbească mai mult. Acest lucru se poate realiza printr-o bună capacitate de comunicare, cum ar fi întrebări deschise și o atmosferă care stimulează discuția.

Angajații spun deseori foarte puțin în timpul unor astfel de discuții de evaluare. Acest lucru este determinat de mai mulți factori.

- Angajatul nu înțelege scopul evaluării și se teme să își exprime opinia
- Angajatului nu îi este oferită oportunitatea de a-și exprima opinia
- Angajatului nu i se acordă suficient timp pentru a se pregăti de discuție
- Gândurile și ideile angajatului sunt ignorate sau nu sunt luate în considerare
- Angajatul simte că procesul este inutil

Managerul poate depăși această ezitare prin implicarea într-un dialog prin crearea unei atmosfere propice, neamenințătoare.

Descrieți și nu judecați

Dacă managerul judecă performanța angajatului, de cele mai multe ori acesta din urmă va adopta o poziție defensivă. Climatul este mai plăcut dacă pentru descrierea problemelor se folosesc termeni descriptivi. Astfel totul devine mai puțin personal și emoțional (iar managerului și angajatului le este mai ușor să găsească soluții), sau, chiar mai bine, angajatul va găsi o soluție. Observați diferența în următoarele exemple:

Judecată

„Cum ați putut să faceți o astfel de prostie?”

Descriere

„Îmi puteți explica ce a cauzat incidentul?”

Managerii care utilizează un limbaj descriptiv și nu unul acuzator în discuția de evaluare, arăta dorința de a analiza și rezolva problema și nu de a găsi un țap ispășitor sau o cale de a înjosi angajatul.

Fii sprijinitor și nu autoritar

Managerii tind în mod expres, dar adesea în mod greșit, să afișeze un aer autoritar în cadrul discuțiilor. Această atitudine poate genera resentimente și o poziție defensivă. De obicei este mai bine să respectați abilitatea angajatului de a contribui la găsirea unei soluții a problemă. Iată un exemplu:

Autoritar

„Iată ce vom face pentru a termina în timp util”

Sprijinitor

„Ce sugerați să facem în viitor pentru a termina în timp util?”

Atitudinea sprijinitoare are darul de a genera opțiuni pentru rezolvarea problemelor deoarece angajatul este încurajat să facă sugestii. Astfel în centrul atenției este problema, nu angajatul. În plus, prin atitudinea sprijinitoare părțile se vor asculta mai bine, creându-se un climat în care dezacordurile nu sunt doar acceptabile, ci chiar binevenite.

Afișați egalitate, nu superioritate

Managerii care insistă prea mult asupra postului și puterii lor creează de cele mai multe ori o barieră între ei și angajați. Discuțiile în care managerii împărtășesc informații cu angajații și caută ca aceștia să-și exprime opinia degajează un aer de egalitate. Iată un exemplu:

Superioritate

„Eu făceam acest lucru cu mult înainte ca tu să te fi născut”

Egalitate

„Am făcut asta mulți ani, dar mi-aș dori să văd ce idei aveți privind modul în care am putea îmbunătăți”

Încercați să rețineți următoarea frază simplă: „Discutați problema, nu persoana”

Angajații apreciază managerii care le împărtășesc informații, le cer opinia și le ascultă ideile. Managerii care înțeleg acest lucru vor avea discuții de evaluare mai relevante și mai productive.

Fii deschis, nu dogmatic

Printr-o atitudine dogmatică deciziile, planurile și problemele sunt abordate având deja o opinie formată, angajaților inducându-li-se ideea că nu au loc alte idei sau soluții. Lucrurile au fost decise deja. Acest lucru poate demoraliza angajatul care are idei și dorește să își aducă o contribuție. Managerii care ascultă ideile angajaților sau le permit să le confrunte ideile în căutarea celei mai bune soluții induc entuziasm și stimulează creativitatea și productivitatea. Iată un exemplu care ilustrează contrastul dintre cele două abordări:

Dogmatic

„Aceasta este soluția optimă”

Deschis

„Aceasta este soluția la care m-am gândit. Vedeți și alte posibilități?”

Managerul care îmbrățișează ideile angajatului și le recunoaște valoarea vor beneficia de pe urma cunoștințelor acestora și sporesc încrederea în cadrul grupului.

Mai jos puteți vedea un exemplu de formular de evaluare. În cazul ideal, formularul trebuie completat de persoana evaluată înainte de întâlnire și finalizat în timpul discuției. Se bazează pe probleme și secții obișnuite și are doar rol de ghidare. Probabil că Ministerul administrației publice (sau echivalentul acestuia) vă poate furniza un format oficial. Ar putea fi utilă revizuirea sa cu recomandările din acest ghid. Rețineți că principiul de bază este ca formatul să ajute la realizarea unei evaluări obiective și să reprezinte un mijloc de recunoaștere și de îmbunătățire a performanțelor.

6 Evaluarea performanței

ȘABLON DE FORMULAR DE EVALUARE A PERFORMANȚEI

org/divizie/dept.:	locația/sediul:	
nume:	funcția:	
anul sau perioada analizată:	vechime în funcția actuală:	vechime:
data și ora evaluării:		evaluator:

Partea A Persoana evaluată îl va completa înainte de interviu și îl va preda evaluatorului până la (data)

A1 Declarație privind sarcinile și responsabilitățile principale.

A2 Puncte de discutat:

- 1 Anul trecut a fost bun/slab/satisfăcător din punctul dvs. de vedere? De ce?
- 2 Care credeți că au fost cele mai importante realizări ale dvs. în anul trecut?
- 3 Ce vă place și ce nu vă place în munca dvs. din cadrul administrației locale?
- 4 Care sunt elementele muncii dvs. pe care le considerați ca fiind cele mai dificile?
- 5 Care sunt elementele muncii dvs. care vă interesează cel mai mult, respectiv cel mai puțin?
- 6 Care credeți că vor fi cele mai importante sarcini ale dvs. în anul următor?
- 7 Ce măsuri ar trebui luate de către dvs. și de managerul dvs. pentru a vă îmbunătăți performanța în funcția actuală?
- 8 Ce muncă ați dori să faceți sau ce funcție ați dori să ocupați peste un/doi/cinci ani?
- 9 Ce instruire/experiență v-ar ajuta în anul următor?

A3 Enumerați obiectivele pe care le-ați stabilit pentru ultimele 12 luni (sau pentru perioada la care se referă evaluarea), împreună cu măsurile sau normele convenite – cu comentariu privind realizarea sau cu motivele aferente, acolo unde este cazul. Acordați calificative performanței legate de fiecare obiectiv (1-3 = slab, 4-6 = satisfăcător, 7-9 = bine, 10 = excelent):

obiectiv	măsură/normă	calificativ	comentariu
----------	--------------	-------------	------------

A4 Acordați un calificativ capacităților sau cunoștințelor dvs. în următoarele domenii (1-3 = slab, 4-6 = satisfăcător, 7-9 = bine, 10 = excelent). Dacă este cazul, aduceți dovezi la evaluare pentru a vă susține evaluarea. Partea a doua poate fi folosită dacă ați lucrat pentru cerințele unui nou rol.

- | | |
|---|--|
| 1 judecată comercială | 11 rezolvarea problemelor și luarea deciziilor |
| 2 cunoștințe referitoare la produse/tehnice | 12 munca în echipă și perfecționarea altora |
| 3 gestionarea timpului | 13 energie, determinare și ritm de lucru |
| 4 planificare, bugetare și prognozare | 14 constanță sub presiune |
| 5 raportare și administrare | 15 conducere și integritate |
| 6 abilități de comunicare | 16 adaptabilitate, flexibilitate și mobilitate |
| 7 abilități de delegare | 17 aspect personal și imagine |
| 8 abilități IT/echipamente/utilaje | 18 altele convenite |
| 9 respectarea termenelor / angajamentelor | 19 altele convenite |
| 10 creativitate | 20 altele convenite |

A5 Având în vedere capacitățile actuale, performanța dvs. față de obiective din trecut și perfecționarea personală viitoare și/sau aspirații, activitățile și sarcinile pe care doriți să vă concentrați anul viitor.

Partea B Va fi completată în timpul evaluării de către evaluator, acolo unde este cazul și este sigur, anumite articole pot fi completate de către evaluator înainte de evaluare, după care sunt discutate și validate sau amendate în cursul discuției cu persoana evaluată în timpul evaluării.

B1 Descrieți scopul postului persoanei evaluate. Discutați și comparați cu înregistrarea de autoevaluare din A1. Clarificați scopul și prioritățile postului, dacă este necesar.

B2 Revizuiți punctele de discutat din A2 și notați punctele și măsurile.

B3 Enumerați obiectivele pe care le-a stabilit persoana evaluată pentru ultimele 12 luni (sau pentru perioada la care se referă evaluarea – în general aceste obiective au fost reportate din înregistrarea evaluării anterioare), împreună cu măsurile sau normele convenite – cu comentariu privind realizarea sau cu motivele aferente, acolo unde este cazul. Acordați calificative performanței legate de fiecare obiectiv (1-3 = slab, 4-6 = satisfăcător, 7-9 = bine, 10 = excelent). Comparați cu autoevaluarea din A3. Discutați și notați punctele semnificative, mai ales necesitățile și dorințele de instruire și perfecționare care ar trebui notate în B6.

obiectiv	măsură/normă	calificativ	comentariu
----------	--------------	-------------	------------

B4 Punctajul pentru capacitatea sau cunoștințele persoanei evaluate în următoarele domenii, în contextul rolului lor actual (și, dacă este cazul, următor). (1-3 = slab, 4-6 = satisfăcător, 7-9 = bine, 10 = excelent).

Dacă este cazul, produceți dovada în sprijinul evaluării. Cea de a doua parte poate fi utilizată pentru alte criterii sau dacă persoana evaluată lucrează pentru cerințele unui nou rol. Comparați punctajele cu autoevaluarea din B4. Discutați și notați punctele convenite de la necesitățile și dorințele de instruire/perfecționare (la B6).

- | | |
|---|--|
| 1 judecată comercială | 11 rezolvarea problemelor și luarea deciziilor |
| 2 cunoștințe referitoare la produse/tehnice | 12 munca în echipă și perfecționarea altora |
| 3 gestionarea timpului | 13 energie, determinare și ritm de lucru |
| 4 planificare, bugetare și prognozare | 14 constanță sub presiune |
| 5 raportare și administrare | 15 conducere și integritate |
| 6 abilități de comunicare | 16 adaptabilitate, flexibilitate și mobilitate |
| 7 abilități de delegare | 17 aspect personal și imagine |
| 8 abilități IT/echipamente/utilaje | 18 altele convenite |
| 9 respectarea termenelor / angajamentelor | 19 altele convenite |
| 10 creativitate | 20 altele convenite |

B5 Discutați și ajungeți la un acord privind opțiunile și dorințele persoanei evaluate care privesc cariera acesteia, precum și disponibilitatea pentru promovare, comparându-le și discutându-le cu cele specificate în autoevaluare la A5. (Anumite persoane nu doresc să fie promovate, dar toți sunt capabili și în general să beneficieze de perfecționarea personală; perfecționarea și creșterea trebuie să fie posibilă pentru toți, nu doar pentru cei care ținesc promovarea). Notați țintele de perfecționare convenite:

B6 Discutați și puneți-vă de acord asupra competențelor, capacităților și experienței necesare pentru rolul actual și, dacă este cazul, pentru disponibilitatea trecerii la următorul rol sau următoarele roluri. Referiți-vă la măsuri determinate de B3 și setului de competențe din B4 pentru a identifica cu precizie toate domeniile în care este nevoie de perfecționare, indiferent dacă la competența la nivelul actual sau la disponibilitatea de a trece la nivelul/tipul următor.) Notați domeniile de perfecționare convenite:

B7 Discutați și ajungeți la un acord privind obiectivele care vor permite persoanei angajate să atingă nivelul de competență necesar și să corespundă cerințelor de performanță ale postului său actual, dacă este cazul prin luarea în considerare a planurilor, bugetelor, țintelor etc. ale anului următor, precum și care vor permite persoanei evaluate să progreseze sau să atingă nivelul de disponibilitate pentru următorul nivel/tip de post, sau, dacă nu s-a identificat sau căutat niciun rol următor, să atingă nivelul de perfecționare sau experiență personală dorită. Aceste obiective trebuie să respect regulile SMART - precise, măsurabile, convenite, realiste, limitate de timp.

B8 Discutați și ajungeți la un acord (în limita posibilităților, având în vedere aspectele bugetare, disponibilitatea și autoritatea) cu privire la suportul pentru instruire și perfecționare necesar pentru a asista persoana evaluată să atingă obiectivele convenite mai sus.

Evaluatorii trebuie să rețină faptul că perfecționarea și suportul trebuie oferite tuturor angajaților, nu doar celor care doresc să promoveze. De asemenea, instruirea nu se limitează doar la înscrierea unei persoane la un curs extern, ci include cursurile interne, meditațiile, îndrumarea (îndrumarea înseamnă și altcineva este îndrumat), atribuirea ca înlocuitor la un alt rol (de ex. în cazul unui concediu), monitorizare, învățământ la distanță, citirea unor cărți, consultarea unor materiale video, participarea la ședințe și ateliere, manuale și ghiduri, cercetare, prezentări; orice este relevant și util și care contribuie la perfecționarea persoanei până la standardul stabilit și sarcina convenită. Evitați să angajați cheltuieli pentru instruire înainte a obține aprobările, permisiunea sau confirmarea disponibilității. Trebuie discutate necesitățile de instruire cu autoritățile competente înainte de evaluare.

B9 Orice alte probleme (vor fi discutate separat în această evaluare):

Semnătura persoanei evaluate și data:

evaluator:

Punctaj/recomandare/rezumat, după caz:

Distribuirea copiilor/confidențialitate/detaliilor de accesibilitate:

Memento

După citirea acestui capitol, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modul în care îmi gestionez timpul? Completați următoarea declarație și încercați să o respectați.

Voi îmbunătăți gestionarea timpului în viitor prin

7 Gestionarea performanței

Într-unul din capitolele de mai sus am discutat despre stabilirea obiectivelor (în contextul planificării pentru rezultate), iar în acest capitol vom discuta modul în care se gestionează acest proces și ce trebuie făcut dacă apare o problemă.

1 Monitorizarea rezultatelor așteptate

Dacă ați stabilit obiective SMART (vezi mai sus), atunci este ușor de monitorizat finalizarea sau obținerea acestor rezultate și a rezultatelor așteptate. Veți dispune de o serie de măsuri verificabile cu claritate, pe baza cărora performanța poate fi punctată. Unul din avantajele obiectivelor SMART este cel că sunt ușor de gestionat!

Mai întâi stabiliți obiectivele și țintele globale pentru echipa dvs. Ajungeți la un acord cu echipa dvs. și stabiliți ținte precise membrilor echipei (notați faptul că suma rezultatelor membrilor echipei trebuie să fie egală cu ținta globală a echipei).

După aceea trebuie să stabiliți ținte de performanță intermediare. Acestea nu trebuie neapărat calculate prin simpla împărțire la 12 a țintei globale și stabilirea acestor părți pentru fiecare lună. Trebuie să luați în considerare factorii sezonali și de altă natură care influențează posibilitatea atingerii rezultatelor în cursul anului. De exemplu, concediile pot spori sau reduce activitatea și cererea publicului față de serviciile oferite de organizație. Acestea trebuie împărțite astfel încât țintele să fie distribuite corespunzător pentru întreg anul.

Ajungeți la un acord cu echipa privind țintele intermediare și stabiliți obiective intermediare pentru toți membrii echipei (nu uitați să vă includeți pe dvs.!).

Până acum trebuia să stabiliți ținte individuale și de echipă pentru întreg anul, distribuite pe luni. Sarcina dvs. este să monitorizați performanța reală față de aceste ținte.

Există doar trei lucruri care se pot întâmpla. Ținta va fi depășită, atinsă sau nu va fi atinsă. Întrebarea cheie pentru toate variantele, este DE CE? Încercați să rezistați tentației de a ignora lucruri doar pentru că ținta a fost atinsă, aparent fără dificultate (poate că țintele au fost prea ușor de atins și angajații se opresc după ce ținta pentru luna în cauză a fost atinsă.)

De ce să întrebați De ce?

De ce este o întrebare exigentă. Urmărește răspunsuri clare și descriptive. Cere explicații.

2 Cum identific rezultatele care trebuie măsurate?

Orice organizație cuprinde diferite procese complexe și dinamice, coordonate de diverse structuri și unități de control. Orice organizație face un schimb continuu de resurse și informații cu mediul exterior. În consecință, gestionarea performanței organizaționale poate fi foarte complexă. Există numeroase rezultate, măsurători și norme care trebuie luate în considerare pentru diferitele niveluri și domenii conexe din cadrul organizației.

Atunci când vă gândiți la rezultatele, măsurătorile și normele din cadrul organizației, este foarte util să vă gândiți la organizație ca la un sistem. Acesta are diferite aspecte, inclusiv date de intrare, procese, date de ieșire și rezultate. Reacția continuă apare printre aceste aspecte ale sistemului. Sistemul global cuprinde diverse subsisteme, de ex. procese de gestionare financiară, departamente, echipe, angajați etc. Reacția continuă apare printre aspectele acestor sisteme, precum și în legătură cu organizația globală și mediul său exterior. Așa cum am menționat mai sus, atunci când căutați rezultate de măsurat, priviți datele de ieșire ale sistemului. Măsurați rezultatele în funcție de unitățile de performanță, luând în considerare promptitudinea, costurile, cantitatea și calitatea.

3 Cum voi ști ce să măsoz pentru a evalua rezultatele?

Căutați măsuri de rezultat și măsuri motoare. Swanson descrie rezultatele drept măsuri ale eficacității sau eficienței față de datele de ieșire de bază ale unui sistem sau subsistem. Rezultatele sunt generice la nivelul organizației. Motoarele „măsoară elementele de performanță care se așteaptă să susțină sau să crească sistemul, subsistemul, procesul sau capacitatea individuală astfel încât să fie mai eficace și eficiente în viitor.” Swanson adaugă faptul că motoarele sunt indicatori principali ai rezultatelor viitoare și tind să fie unice pentru organizație.

De exemplu, a) dezvoltarea și schimbarea managementului și b) înștiințarea angajaților privind schimbarea și creșterea productivității pot fi motoare ale rezultatului c) vânzărilor crescute.

Vizualizarea rezultatelor și motoarelor împreună

Motoarele și rezultatele trebuie tratate împreună. În caz contrar veți obține o imagine greșită despre sistemul de performanță.

De exemplu, dacă vă concentrați doar pe motoare, veți putea ajunge să credeți că motorul (de ex. învățarea) va produce întotdeauna rezultate (de ex. unități de vânzări). Dacă vă concentrați doar pe rezultate, puteți obține măsuri pe termen scurt (de ex. concedieri masive), ceea ce afectează rezultatele pe termen lung (de ex. vânzările).

Clasificarea unei măsuri (rezultat și motor) depinde de context

O măsură poate fi fie un rezultat fie un motor, în funcție de situație. De exemplu, creșterea satisfacției clienților poate fi un motor pentru rezultatele organizației concretizate în creșterea vânzărilor. Totuși, creșterea satisfacției clienților poate fi măsura rezultatului pentru departamentul de serviciu clienți.

Luați în considerare rezultatele și motoarele față de performanțele din diferitele domenii

De exemplu, măsurile de stimulare a performanței legate de cunoștințe și experiență din domeniul performanței individuale pot produce măsura rezultatului performanței pentru productivitate din cel domeniu. Motoarele inovației și conducerii pot produce rezultate în eficacitatea echipei în domeniul subsistemelor critice.

Memento

După citirea acestui capitol, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modul în care gestionez rezultatele? Completați următoarea declarație și încercați să o respectați.

Voi îmbunătăți gestionarea rezultatelor în viitor prin

8 Sisteme și mecanisme de comunicare

Comunicarea este probabil cea mai importantă problemă pentru oameni. Fără comunicare nu există înțelegere. Fără comunicare nu există cooperare. Fără comunicare nu există creștere și dezvoltare.

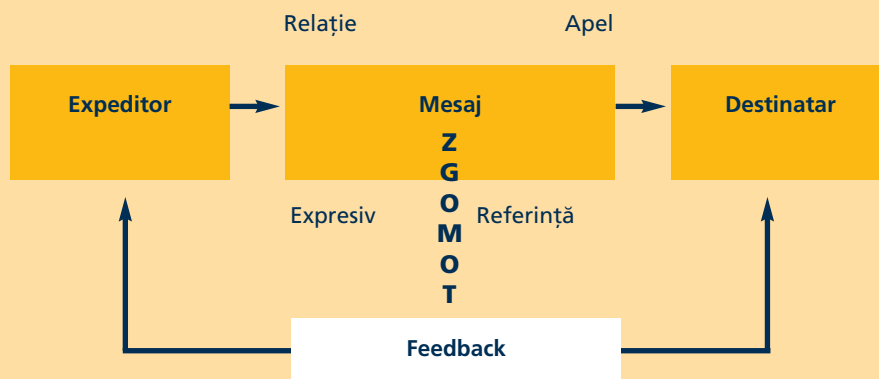
Astfel că probabil cea mai importantă abilitate a unui manager este cea de a comunica. Comunicați cu angajații, șefii, colegii și clienții acestora. Comunicarea cuprinde ascultarea și vorbirea. Dar și acțiunea. Fiecare acțiune, fiecare mișcare spune ceva despre dvs. și despre aspirațiile dvs. Acest capitol vă oferă o vedere de ansamblu a comunicării.

1 Definiție și model

Comunicarea este un proces interactiv pentru schimbul de informații. În cadrul comunicării, mesajul este transmis de la expeditor la destinatar. Acest mesaj are întotdeauna un ambalaj special; limbajul, atitudinea, purtătorul sau suportul (scris, electronic, telefonic etc.).

Comunicarea are loc și în interiorul dvs. (șoapte și gândire), dar și dinspre un mediu spre dvs. În acest capitol ne îndreptăm atenția spre comunicarea interpersonală. Cu alte cuvinte, comunicarea între persoane.

Comunicare între persoane poate fi ilustrată în felul următor:



Trimiteți un mesaj (de exemplu) unui angajat al dvs. Mesajul nu doar va fi recepționat sub forma conținutului, ci și sub forma modului în care o comunicați. Angajatul (destinatarul) va reacționa prin exprimarea opiniei sale, devenind

expeditor. Aceasta este interacțiunea. La mesajele expediate se primește un răspuns reacție. Și această reacție, la rândul ei, generează o altă reacție ș.a.m.d.

În realitate nu este chiar atât de simplu cum este descris mai sus. Există întotdeauna „zgomot pe linie” Noi nu doar vorbim, ci utilizăm gesturi și afișăm nemulțumire prin limbajul corpului sau ascultând selectiv. Acest zgomot poate chiar să pericliteze mesajul și să distrugă relația. Utilizăm filtre sau suntem distrași de un eveniment din apropiere care nu are nicio legătură cu mesajul.

Comunicarea eficace este ajutată de clarificarea mesajului cu reacții trimise expeditorului: „Ați vrut să spuneți că am activat mult sub parametrii dvs.?” Reacția este instrumentul de clarificare și justificare. Aceasta contribuie la evitarea neînțelegerilor și a distrugerii relațiilor.

Pentru a completa modelul există patru componente diferite care sunt întotdeauna prezente într-un mesaj. Acestea sunt:

Referință

Mesajul în sine comunicat verbal sau în scris. Cuvintele și stilul mesajului. Se adresează destinatarului.

Relație

În cadrul fiecărui mesaj există un element care comunică destinatarului ceva în legătură cu relația pe care expeditorul o are cu destinatarul. De ex. „Nu îmi placî” sau „Țin foarte mult la tine”. Expresia ochilor și atitudinea întăresc acest mesaj.

Apel

Fiecare mesaj necesită o reacție. Fiecare expeditor dorește ca destinatarul să reacționeze la mesaj. Sau cel puțin să accepte un anumit tip de gândire

Expresivitate

În fine, dar nu și la urmă, componenta non-verbală a mesajului. Informații suplimentare care nu sunt transmise prin cuvinte, de exemplu imaginea stării expeditorului, cum ar fi plictiseală sau bucurie, deschidere sau izolare. Componenta expresivă este un element foarte important al mesajului, deoarece rareori înșeală.

2 Comunicarea verbală și non-verbală

Comunicarea verbală este comunicare prin limbaj (cuvinte rostite sau scrise). Comunicarea non-verbală este alcătuită din factori cum ar fi atitudinea și expresia feței, tonul vocii, intonația, gesturile și alte semnale non-verbale. În cadrul comunicării ca întreg se estimează că partea verbală nu reprezintă decât 7% din mesajul recepționat. Iar restul de 93% este efectul comunicării din partea expeditorului îl reprezintă partea non-verbală. Comunicarea non-verbală este, astfel, foarte importantă.

Comunicarea este considerată eficientă dacă elementele non-verbale și verbale sunt în concordanță unele cu altele, cu alte cuvinte acestea „sunt aceeași poveste”. Aceasta este considerată comunicarea congruentă. Oamenii tind spre congruență deoarece astfel confirmă că au înțeles exact mesajul. Cu toate acestea, dacă cele două componente nu sunt congruente, oamenii tind să „asculte” mai degrabă componenta non-verbală decât cea verbală.

Pentru a comunica eficient, trebuie să transmiteți un mesaj congruent, ceea ce necesită o gândire, simțire și acțiune echilibrate.

3 Bariere și filtre în comunicare

O barieră în comunicare este orice factor care împiedică schimbul de informații dintre expeditor și destinatar. Barierele în cale comunicării eficiente interferează cu înțelegerea de către destinatar a semnificației dorite a mesajului transmis de expeditor.

Tipuri de bariere ale comunicării:

- Percepții diferite
- Diferențe de limbă
- Zgomot
- Emotivitate
- Comunicarea verbală și non-verbală inconsecventă
- Lipsa de încredere

Oamenii cu educație diferită vor percepe altfel același fenomen. Oamenii observă cu ușurință diferențele în exprimare ale limbii; pentru ca mesajul să fie înțeles, cuvintele folosite trebuie să aibă același înțeles pentru expeditor și destinatar (ce se înțelege prin timp „scurt”?) - Jargonul, de exemplu, duce deseori la neînțelegeri.

Zgomotul înseamnă, în general, o distragere de la comunicarea eficientă. Și emotivitatea, cum ar fi furia, dragostea, comportamentul defensiv, ura, gelozia, frica etc., pot influența puternic atât modul în care înțelegem mesajele altora, cât și modul în care îi influențăm pe alții cu mesajele noastre. Zgomotul poate fi reprezentat și de comunicarea verbală și non-verbală inconsecventă, adică spunem un lucru, dar prin factori cum ar fi mișcarea și poziția corpului, gesturi, expresia feței, mișcarea ochilor și contactul corporal comunicăm altceva.

Filtre

Unul din cei mai importanți factori care influențează comunicarea sunt filtrele. Fiecare privește lumea prin proprii ochelari speciali, cu alte cuvinte fiecare are propria percepție asupra lumii. Aceste filtre sunt create prin cultură, educație, valori, credință, societate etc. Deoarece oamenii diferă, și filtrele diferă. Filtrele tind să fie foarte stabile și nu pot fi schimbate cu ușurință. În cel mai rău caz filtrele pot fi întărite pentru a justifica acțiuni și decizii.

De aceea utilizați reacțiile!

Pe lângă întrebări instrumentul reacției este foarte puternic. Managerul va utiliza reacția pentru a clarifica lucruri, dar și pentru a comunica ceva persoanelor fără a periclita relația. Reacția este eficace și importantă. Aceasta retransmite informații expeditorului pentru a-l anunța că destinatarul să înțeleagă mesajul fără a judeca (sau nu în funcție de caz).

Nu judeca

Reacția este cea mai utilă în confirmarea că destinatarul a înțeles mesajul. Dar nu încercați să judecați. Imediat ce emiteți o judecată, expeditorul este reticent în a spune mai multe deoarece expeditorul are deja mintea închisă.

Concret și direct

În numeroase culturi aceasta este o problemă. Comunicarea directă este considerată ca fiind nepoliticoasă și ofensatoare (în același timp, alte culturi au probleme cu alții dacă sunt priviți direct în ochi). Însă comunicarea directă este și ea importantă, adică arta de a fi direct și politicos în același timp.

Vreau să gândesc

Evitați cuvintele cum ar fi trebuie, nu se poate sau nu este permis. Acest lucru sugerează faptul că nu dețineți controlul și nu vă asumați răspunderea pentru acțiunile dvs. Acest lucru poate determina destinatarul să nu vă ia în serios. Dacă nu dețineți controlul, de ce să mai vorbească cu dvs.

Proces

Cel mai bun mod de a avea o reacție bună este de a păstra în minte următorii pași.

- Repetați ceea ce ați văzut sau auzit (pentru a confirma că înțelegeți faptele)
- Explicați ce înseamnă pentru dvs. acest lucru (propriile sentimente)
- Întrebați destinatarul dacă a înțeles (clarificare)
- Comunicați expeditorului modul în care să îmbunătățească sau să continue (acțiune)

Memento

După citirea acestui capitol, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modul în care comunic cu alții? Completați următoarea declarație și încercați să o respectați.

Voi îmbunătăți capacitatea de comunicare în viitor prin

9 Concluzii

Sperăm că informațiile din aceste capitole vi s-au părut interesante și v-au fost utile. Însă acum, după ce ați citi acest ghid, nu îl puneți înapoi în bibliotecă pentru a aduna praful. Este o sursă de memento-uri și un ghid util pentru prezent și viitor.

La sfârșitul fiecărui capitol există un „memento”. Acesta reprezintă baza pentru procesul de perfecționare. Astfel, pentru a vă asigura cea mai bună șansă de reușită, indiferent de capacitățile pe care doriți să vi le perfecționați, precum și obiectivele pe care încercați să le atingeți, cel mai bine este să descompuneți obiectivul global în segmente mai ușor de gestionat.

Fiecare plan de acțiune trebuie să includă:

- un obiectiv global
- un set de acțiuni care să fie clare, măsurabile și care se concentrează asupra rezultatului dorit
- o scară temporală în cadrul căreia se măsoară evoluția
- detaliile altor persoane implicate
- modalitatea de măsurare a succesului

La fiecare trei luni revizuiți modul în care evoluți în direcția acestor scopuri și obiective, precum și problemele de management nou apărute.

Acesta este un proces continuu, noi toți continuăm să ne perfecționăm și să ne confruntăm cu provocări și probleme care trebuie depășite. Situația administrației locale va trece cu siguranță prin schimbări, modul în care reacționați la această nouă situație va fi măsura propriei perfecționări.

Vă urăm succes!



VNG International

Agenția de Cooperare Internațională a Asociației Municipalităților din Olanda

Dedicată întăririi administrației locale democratice din întreaga lume

Sarcina principală a VNG International este întărirea administrației locale democratice. Este o companie mică, dinamică, care gestionează anual aproximativ 60 de proiecte și programe, care au drept obiectiv principal descentralizarea și dezvoltarea capacității administrației. VNG International susține autoritățile locale, asocierea lor și instituțiile de instruire din țările în curs de dezvoltare și din țările în tranziție.

Abordarea VNG International

Pentru VNG International, întărirea administrației locale presupune acțiuni pe trei nivele corelate:

- **La nivel individual:** formarea și motivarea personalului municipalităților și a reprezentanților aleși
- **La nivel organizațional:** oferirea de consultanță autorităților locale în ceea ce privește structurile lor organizaționale și metodele de lucru
- **La nivel instituțional:** ajustarea relațiilor financiare, a legilor și a acordurilor instituționale

Abordarea VNG International se bazează pe:

- Cooperarea între colegi
- Legăturile instituționale

T: +31 70 3738401
F: +31 70 3738660
E: vng-international@vng.nl
www.vng-international.nl



Federația Autorităților Locale din România

47

Scopul Federației este de a deveni vocea comună a autorităților locale din România în vederea reprezentării intereselor lor în raportul cu administrația centrală și Parlamentul

Sarcina principală a Federației Autorităților Locale din România este de a reprezenta interesele autorităților locale în relația cu administrația centrală și cu partenerii externi și de a furniza servicii și asistență profesională autorităților locale, inclusiv asociațiilor membre. Prin aceste servicii se dorește să se îmbunătățească relațiile profesionale și să se accelereze și amelioreze schimbul de informații. Federația Română a Autorităților Locale a fost înființată în anul 2001 de către Asociația Municipiilor din România (AMR), Asociația Orașelor din România (AOR), Asociația Comunelor din România (ACoR) și Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România (UNCJR).

Sfera de activitate al Federației Autorităților Locale din România

Principalele activități desfășurate de către asociațiile membre au legătură cu sarcinile de comunicare și cu platforma politică, în timp ce Federația are un rol important de lobby (fiind recunoscută de administrația centrală ca partener, reprezentând autoritățile locale și regionale) și în relațiile internaționale (recunoscută de numeroase instituții și donatori internaționali). Activitățile de pregătire profesională se desfășoară atât la nivelul asociațiilor cât și la nivelul federației și sunt finanțate în general de către donatori internaționali. În funcție de conținut, aceste programe se pot adresa doar unora sau tuturor autorităților locale și regionale, concentrându-se în consecință pe teme specifice. Proiectele internaționale (cooperare internațională) și procesul de furnizare a informațiilor vor juca un rol important în viitor pentru Federația Autorităților Locale din România.

La 1 ianuarie 2007 România a devenit membră a Uniunii Europene. Aceasta presupune o nouă abordare a cooperării internaționale și a procesului de creare a coeziunii și egalității. Programul LOGO East ne oferă oportunitatea de a vedea și a înțelege în mod clar ce poate face o asociație a autorităților locale pentru a-și dezvolta activitățile internaționale și procesele de înfrățire a membrilor ei. De asemenea, creează oportunitatea de a aspira la realizările celorlalți, de a planifica viitoarele proiecte regionale și de a reproduce performanțele autorităților locale din cadrul programului LOGO East în țările vecine.

Cristian Anghel, Președinte FALR

T: + 40 21 31 50 590

F: + 40 21 31 50 590

E: falr@falr.ro

www.falr.ro



Asociația Națională a Municipalităților din Republica Bulgaria

Întărirea democrației locale și dezvoltarea comunităților locale

Înființată în 1996, Asociația Națională a Municipalităților din Republica Bulgaria (NAMRB) reprezintă și apără interesele comune ale municipalităților la nivel central. Conform Actului de Auto-Guvernare Locală și Administrație Locală, aceasta are dreptul de a face propuneri pentru schimbarea și îmbunătățirea reglementărilor de auto-guvernare, de a formula opinii și propuneri relativ la planul de buget național referitor la municipalități și de a fi membră în asociații internaționale.

Sfera de activitate a Asociației Naționale a Municipalităților din Republica Bulgaria

Reprezentanții Asociației Naționale a Municipalităților din Republica Bulgaria participă la consiliile pentru politici regionale, politici sociale, întreprinderi mici și mijlocii, turism, cadastru și înregistrarea proprietății, implementarea și monitorizarea planului național pentru agricultură și dezvoltare a zonelor rurale și altele. Reprezentanții participă și în organele directoare ale programelor de preaderare ISPA și SAPARD, precum și în alte comitete directoare ale programelor de donații, care facilitează suportul financiar al municipalităților.

- **Documente consultative:** documentele consultative sunt întocmite regulat pentru a asista membrii în pregătirea și implementarea bugetelor municipale, stabilirea impozitelor locale și a taxelor pentru servicii, precum și în gestionarea altor probleme complicate;
- **Manuale și texte de referință conținând informații pe teme relevante, cum ar fi:** proprietatea și finanțele municipale, concesionările, înregistrările civile, practici de succes ale administrațiilor locale din Europa, legislație, asistență medicală și educație, lobby, etc.;
- **Instruire:** formatori cu experiență, teme la ordinea zilei și exerciții interactive pentru a ajuta membrii săi să-și îmbunătățească aptitudinile;
- **Servicii de informare:** de două ori pe lună este publicat un Buletin Informativ, pus în circulație în 1500 de copii.

Proiectele implementate de către municipalitățile bulgare, având la bază parteneriate bilaterale sau trilaterale în cadrul programului LOGO East susțin dezvoltarea capacității în vederea furnizării de servicii de calitate superioară în domeniul transportului public, serviciilor pentru copii și tineret, asistenței pentru proiectele de dezvoltare durabilă, furnizarea de informații în cadrul birourilor unice, planificarea urbană și managementul apelor, evitarea pierderilor de apă etc.

LOGO East este o ușă deschisă spre parteneriate, un izvor de idei pentru a îmbogăți cunoștințele municipale și o sursă de îmbunătățire a serviciilor pe care le oferim cetățenilor

*Bogomil Blchev, Membru al Consiliului Director NAMRB
Primar al municipalității Gabrovo*

T: + 359 2 943 4467

F: + 359 2 943 4468

E: namrb@namrb.org

www.namrb.org



Uniunea Municipalityților din Turcia

Scopul uniunii este de a uni într-un singur cadru municipalitățile reprezentând organisme locale, contemporane, democratice

Uniunea Municipalityților din Turcia este o organizație umbrelă care își propune să îmbunătățească eficiența operațională a municipalităților democratice contemporane din Turcia. Uniunea Municipalityților din Turcia a întreprins numeroase inițiative la nivel parlamentar și guvernamental, național și internațional pentru a reprezenta municipalitățile și a proteja interesele lor, ca de exemplu acordarea de asistență pentru îmbunătățirea eficienței financiare, sociale, legale și politice a municipalităților.

Sfera de activitate a Uniunii Municipalityților din Turcia

Fiind convinsă de faptul că un personal bine instruit crește calitatea serviciilor furnizate cetățenilor, Uniunea Municipalityților din Turcia prevede activități de instruire atât pentru personalul municipal ales cât și pentru cel numit. Instruirea se realizează prin intermediul seminariilor, meselor rotunde, simpoziunilor și conferințelor internaționale. Uniunea furnizează asistență municipalităților în apărarea intereselor lor în domeniul relației cu sindicatele, problemelor sociale, economice și de personal. Uniunea reprezintă și un important canal de comunicare între administrația locală, parlament și opinia publică.

Uniunea operează prin intermediul a trei elemente principale: Consiliul este principalul organ de luare a deciziilor din cadrul Uniunii; Președintele Uniunii este șeful administrației și reprezentantul personalității legale a Uniunii; Comitetul Executiv este alcătuit din Președinte și paisprezece primari aleși dintre membrii Consiliului pentru o perioadă de un an.

Programul LOGO East ne demonstrează că înfrățirea între orașe poate avea rezultate favorabile concrete. Programul a introdus noi practici în municipalitățile pilot într-o gamă largă de domenii ale furnizării de servicii publice, de la servicii sociale la gestiunea deșeurilor. Un element important este că municipalitățile mici, implicate în program au avut succes în încheierea de parteneriate internaționale.

D-na A. Berrin Aydın, Director Relații Externe al UMT

T: + 90 312 4192100

F: + 90 312 4192130

E: tbb@tbb.gov.tr

www.tbb.gov.tr



Asociația Orașelor și Comunităților din Ucraina

Protejarea Comunităților

Asociația Orașelor și Comunităților din Ucraina, înființată în iunie 1992, este o uniune pe bază voluntară a administrațiilor locale, care are ca scop protejarea intereselor membrilor ei, creșterea eficacității administrației locale, promovarea angajamentului, a interacțiunii și a cooperării.

Sfera de activitate a Asociației Orașelor și Comunităților din Ucraina

Asociația Orașelor și Comunităților din Ucraina asigură:

- Asistență în elaborarea de legi
- Analiză și expertiză
- Informare și instruire
- Consultanță și asistență legală
- Servicii de parteneriat pentru organizațiile internaționale și asociațiile străine
- Secțiunea națională a Consiliului European al Municipalităților și Regiunilor (CEMR)
- Activități de coordonare pentru mișcarea municipală din Ucraina

Programul LOGO East susține orașele ucrainene pentru a progresa în rezolvarea problemelor din domeniul social, al locuințelor și al utilităților, precum și pentru a avea acces la experiența țărilor Uniunii Europene în domeniul managementului intern și a furnizării optime de servicii pentru cetățeni.

Aceste programe susțin comunitățile ucrainene cu scopul de a contribui la integrarea Ucrainei în Europa.

Myroslav Pittsyk, Director Executiv AUC

T: + 380 44 287 01 11
F: + 380 44 287 70 50
E: auc@rql.net.ua
www.auc.org.ua



Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia

Scopul asociației este de a reprezenta interese, de a furniza servicii de calitate superioară, de a susține dezvoltarea și îmbunătățirea administrației locale prin eforturi comune ale membrilor săi, în concordanță cu standardele europene

Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia susține autoritățile locale în eforturile lor de a-și îmbunătăți capacitatea legală și financiară. Adunarea Permanentă are ca scop cultivarea cooperării și a dialogului între autoritățile locale și susținerea inițiativelor acestora în raportul cu administrația centrală. De asemenea, reprezintă și nodul principal al fluxului de informații relevante pentru orașe și municipalități. Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia este asociația națională a autorităților locale, înființată în 1953 după modelul asociațiilor administrațiilor locale din țările Europei Occidentale.

Sfera de activitate a Adunării Permanente a Orașelor și Municipalităților din Serbia

Pentru a deveni un reprezentant deplin și de încredere al intereselor autorităților locale, Adunarea Permanentă a stabilit scopuri și obiective strategice pentru activitățile sale viitoare:

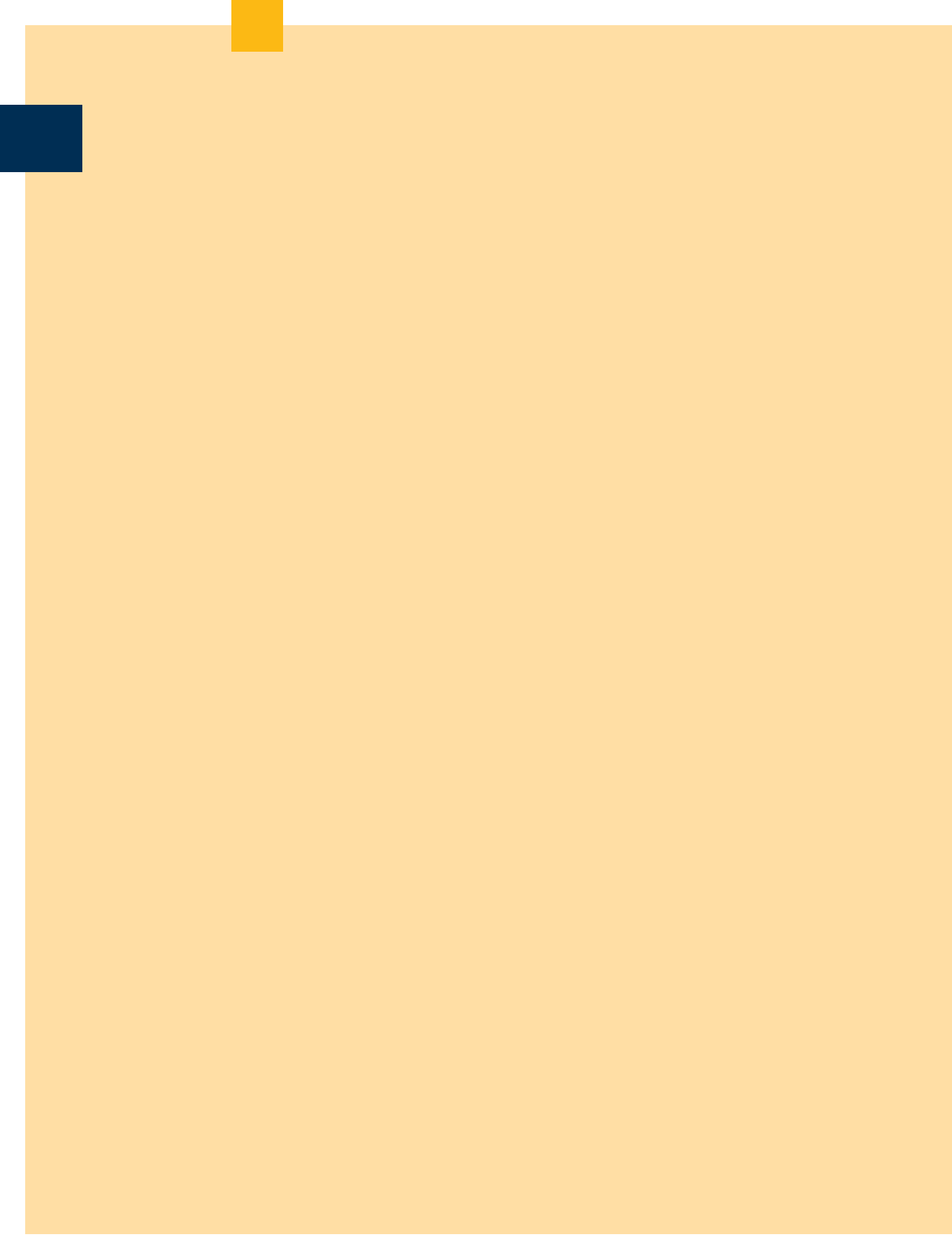
- Participarea deplină și fermă în procesul de creare a legislației;
- Furnizarea de servicii membrilor săi în concordanță cu nevoile și interesele lor;
- Dezvoltarea unei palete largi de programe de instruire pentru oficialii locali;
- Reprezentarea intereselor și nevoilor administrațiilor locale în fața administrației centrale;
- Oferirea și organizarea de asistență specializată;
- Asigurarea eficacității pe termen lung prin crearea unor sisteme și structuri organizaționale moderne.

Adunarea Permanentă beneficiază de relații dezvoltate de cooperare internațională cu numeroase alte asociații naționale ale administrațiilor locale, precum și cu asociații internaționale importante.

Programul LOGO East oferă o oportunitate excelentă pentru municipalitățile din Serbia de a se familiariza cu bunele practici ale administrațiilor locale din Olanda, de a întări parteneriatele existente și de a dezvolta altele noi. Având în vedere că Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia și VNG International au avut o cooperare fructuoasă timp de mai mulți ani, sper ca aceasta să se continue îndelung și în viitor, iar numărul municipalităților implicate să crească.

Djordje Stanicic, Secretar General

T: + 381 11 3223 446
F: + 381 11 3221 215
E: secretariat@skgo.org
www.skgo.org





**Buitenlandse
Zaken**

Această publicație a fost realizată în cadrul programului LOGO East care este gestionat de către VNG International. Proiectul este finanțat prin Programul de Transformare Socială pentru Europa Centrală și de Est (Matra) al Ministerului de Externe din Olanda. Programul LOGO East urmărește întărirea administrațiilor publice locale în România, Bulgaria, Turcia, Ucraina, Serbia și Muntenegru prin intermediul parteneriatelor. În același timp programul pune la dispoziție un mecanism pentru schimburile de experiență la nivelul autorităților locale și regionale între municipalitățile, provinciile, direcțiile de gospodărire a apelor și companiile de utilități publice din Olanda și organizațiile echivalente din țările participante. El dezvoltă rețelele de înfrățire locale și regionale deja existente, având în același timp scopul de a iniția noi înfrățiri.

Această publicație se întemeiază pe practici destinate să îmbunătățească gestionarea internă a administrației locale și regionale. Practicile sunt o revizuire a realizărilor din cadrul programului LOGO East; acestea descriu procesul de schimbare și sunt destinate să fie utilizate drept ghid pentru acțiune. Programul LOGO East încurajează inovațiile și îmbunătățirile din sectorul administrației locale și regionale din Europa Centrală și de Est prin expunerea lor la bunele practici din administrație locală și regională din Olanda.

VNG International

Haga, Olanda

E-MAIL vng-international@vng.nl

Tel: +31 (0)70 3738401

www.[vng-international.nl](http://www.vng-international.nl)