



SIGMA

Support for Improvement in Governance and Management

A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU

**Agentia Nationala
a Functionarilor Publici**

Salarizarea în funcție de performanță în sectorul public în țările OCDE și în statele membre UE

**de Francisco Cardona
SIGMA**

**Conferința privind sistemele de salarizare în sectorul public în
Europa**

București, 25 aprilie 2007

Introducere

Încercările de a introduce salarizarea în funcție de performanță în sectorul public au avut loc în anii 1980 și 1990 în unele țări OCDE. Administrațiile publice au început să reacționeze în fața a ceea ce se numea “criza fiscală a statului”, o modalitate de a da o denumire consecințelor crizei economice care a început la mijlocul anilor 1970. Acest lucru a condus la încurajarea unei abordări mai antreprenoriale a activităților din cadrul administrațiilor publice. Procesele de lucru trebuiau revizuite și eficientizate, iar funcționarii publici trebuiau să aducă mai multe rezultate și de o calitate mai bună. Acest lucru a stat la originea doctrinei privind Noul management public (NPM). Înainte de adoptarea acestei doctrine, au avut loc și alte schimbări, cum ar fi noțiunea de receptivitate la nevoile cetățenilor. Aceasta a fost concepută în principal la sfârșitul anilor 70 și la începutul anilor 1980 pentru a descrie și a pune accentul asupra necesității ca administrația publică să fie mai receptivă la nevoile reale ale cetățenilor pentru a pune la dispoziții răspunsuri publice mai bune și mai potrivite în fața acestora.

Abordările antreprenoriale ale gestionării publice au atins punctul culminant în anii 1990, în țările OCDE, în special în rândul membrilor Commonwealth-ului Britanic, în timp ce fostele țări comuniste din Europa făceau eforturi să se debaraseze de vechiul regim și încercau să creeze instituții noi, democratice, inclusiv administrații publice și servicii publice. Salarizarea în funcție de performanță în serviciile publice reformate a fost considerată de către mulți oameni politici din regiune un fel de panaceu pentru stimularea dezvoltării unui serviciu public mai profesionist și a unor administrații publice în care să se aibă mai multă încredere. Evaluarea performanței și salarizarea în funcție de performanță au devenit o tehnică promovată de mulți reformiști și consultanți din regiune și a fost introdusă în majoritatea (sau chiar totalitatea) legilor noi privind sectorul public.

Întrebarea care se pune în acest moment este următoarea: Evaluarea performanței și salarizarea în funcție de performanță în sectorul public funcționează în practică? Cum au folosit țările OCDE această tehnică?

Salarizarea în funcție de performanță în țările OCDE

Înainte de anii 1980, majoritatea serviciilor publice din țările OCDE aveau sisteme de salarizare care recompensau funcționarul pentru faptul că ocupa un anumit post, indiferent de prestația acestuia. Sistemul se baza pe evaluări ale postului corelate cu fișa postului și clasele de salarizare, prin folosirea unor tehnici diferite cum ar fi metodele analitice și neanalitice sau o combinație între ambele metode. Sistemul a fost completat prin faptul că vechimea în muncă a început să fie considerată drept bază pentru promovarea în carieră. La sfârșitul anilor 1980 și în anii 1990, mai multe țări au încercat să reducă ponderea vechimii și a evaluării postului, prin introducerea sau sporirea importanței salarizării în funcție de performanța individuală sau a grupului. A existat o tendință de a schimba sistemele de salarizare în unele țări OCDE în timpul anilor 1990, prin introducerea, ca experiment, a salarizării în funcție de performanță. Printre primele țări care au adoptat cel mai bine diferite tipuri de planuri de salarizare în funcție de performanță s-au numărat Olanda, Noua Zeelandă și Marea Britanie. Austria, Australia, Danemarca, Finlanda, Franța, Germania, Norvegia și Spania au parcurs, de asemenea, anumiți pași în această direcție. Canada și Statele Unite foloseau de mult timp salarizarea în funcție de performanță pentru cadrele de conducere medii și superioare din sectorul public. Rezultatele acestor reforme pot fi analizate mai bine dacă facem o distincție între posturile de conducere și cele care nu sunt de conducere în sectorul public.

Salarizarea în funcție de performanță pentru posturile de conducere

Țările care au introdus într-o măsură semnificativă salarizarea în funcție de performanță pentru cadrele de conducere medii și superioare din sectorul public se numără Australia, Canada, Danemarca, Irlanda, Olanda, Noua Zeelandă, Marea Britanie și Statele Unite. Salarizarea în funcție de performanță pentru posturile de conducere a fost folosită în special ca o modalitate de a reduce discrepanța dintre salariile directorilor din sectorul public și ale directorilor din sectorul privat, cu scopul de a atrage și menține directori din sectorul privat în administrația publică care să contribuie la construirea unei administrații publice de tip antreprenorial. Acest lucru a creat, totuși, anumite probleme de compatibilitate internă și a impus presiuni pentru aducerea salariilor la același nivel pe plan intern. Nu există nicio dovadă empirică concludentă care să arate că o astfel de metodă a contribuit în mod eficient la îmbunătățirea motivației și performanței în sectorul public. Nu s-a descoperit nicio legătură între salarizarea directorilor în funcție de performanță și îmbunătățirea performanței organizaționale. Majoritatea rapoartelor din țările OCDE care folosesc sistemul de salarizare în funcție de performanță pentru directorii din sectorul public conduc la concluzia că această

tehnică a fost utilă doar pentru depășirea presiunilor legate de piața muncii generate de sectorul privat concurent, și nu pentru recompensarea realizărilor reale extraordinare.

Salarizarea în funcție de performanță pentru alte posturi în afara celor de conducere

S-au realizat destul de puține evaluări ale introducerii salarizării în funcție de performanță pentru alte posturi din sectorul public, în afara celor de conducere. Majoritatea evaluărilor s-au concentrat asupra Australiei, Marii Britanii și Statelor Unite. Pe ansamblu, rezultatele au scos în evidență un număr de deficiențe ale planurilor existente, și cu toate că principiul recompensării performanțelor excelente părea atrăgător, în practică astfel de planuri nu au avut decât un succes limitat până în prezent. De exemplu, evaluările Sistemului de Recunoaștere și Gestionare a Performanței (PMRS) instituit în 1984 în Statele Unite și întrerupt în 1993, precum și evaluarea Planului Serviciului Intern de Venituri din Marea Britanie au dus la concluzia că majoritatea angajaților nu primeau aproape niciodată evaluări sub nivelul satisfăcător. Dat fiind faptul că salariații aveau dreptul la prime doar pentru performanțe remarcabile, în practică foarte puțini angajați primeau astfel de prime, în timp ce majoritatea funcționarilor, deși aveau o performanță satisfăcătoare, nu aveau dreptul la prime. Majoritatea funcționarilor au considerat că aceste planuri sunt demotivante și generează invidii între membrii personalului, determinându-i să pună sub semnul întrebării sistemul de evaluare instituit și să îl considere ne-legitim. Directorii care administrau sistemul de evaluare considerau, de asemenea, că salarizarea în funcție de performanță nu ducea la creșterea motivației personalului. Aceste rezultate oarecum dezamăgitoare au fost în concordanță cu unele evaluări similare din Australia.

Efectele negative ale salarizării în funcție de performanță

Una dintre problemele majore legate de sistemele de salarizare în funcție de performanță în sectorul public, care se regăsește și în cazul planurilor de acordare a stimulentele salariale constă în faptul că acestea au tendința de a determina acordarea unor evaluări din ce în ce mai bune, ducând implicit la o majorare a cheltuielilor cu personalul, chiar dacă există plafoane oficiale pentru plăți. În realitate, sub presiunea creată de situația în care personalul trebuie menținut și este necesară angajarea unui personal suplimentar pentru depășirea blocajelor interne, directorii au tendința de a acorda punctaje mai bune în cadrul evaluărilor și de a plăti personalul mai bine, uneori în mod ne-discriminatoriu. Acest lucru a condus la faptul că personalul și sindicatele au început să considere remunerația în funcție de performanță o parte negociabilă a salariului lor, determinându-i să nu depună niciun efort în cazul în care nu primesc salarii în funcție de performanță.

O altă problemă majoră a salarizării în funcție de performanță este asociată cu faptul că niciun plan de evaluare a performanței nu este pe deplin obiectiv, întrucât, prin definiție, toate aceste planuri au un element puternic de subiectivitate. În sectorul public, acest lucru poate conduce la depășirea frontierei sensibile dintre subiectiv și arbitrar. Dacă personalul și publicul percep existența arbitrarului în administrația publică, acest lucru are efecte devastatoare asupra legitimității instituțiilor publice atât în ochii personalului, cât și ai publicului.

Teoretic, există o oarecare îndoială asupra faptului că majorarea cheltuielilor salariale generate de planurile de salarizare în funcție de performanță pot fi finanțate sau deseori compensate printr-o productivitate crescută, așa cum se întâmplă în unele industrii din sectorul privat. Cu toate acestea, evaluarea productivității în sectorul public pune multe probleme. Nu toate activitățile din sectorul public pot fi evaluate. În unele zone ale administrației publice, obiectivele și reperatele cantitative sunt deja stabilite și pot fi evaluate. În unele țări sunt instituite anumite mecanisme de negociere a productivității la nivel de agenție (de ex. Australia, Marea Britanie) care recunosc diferențele importante între capacitatea diferitelor agenții de a genera economii pe bază de productivitate necesare pentru a finanța salarizarea în funcție de performanță. O altă soluție a cărei eficiență a fost testată a constat în impunerea cerinței ca salarizarea în funcție de performanță să nu ia în considerare costurile, ceea ce presupune o gestionare atentă și sofisticată pentru a asigura că standardele serviciilor pentru cetățeni nu sunt reduse.

Una dintre concluziile experienței țărilor OCDE în aplicarea salarizării în funcție de performanță constă în faptul că această tehnică nu funcționează bine în sectorul public în niciuna dintre aceste țări. În plus, acest sistem de salarizare a creat efecte negative care sunt dificil de administrat. Pentru a face față cerințelor politice de introducere a salarizării în funcție de performanță, administrația și conducerea personalului din aceste țări au creat cerințe sofisticate și birocratice pentru a ține sub control planurile de salarizare în funcție de performanță.

În luna mai 2002, au fost prezentate concluziile unui raport¹ de evaluare a sistemelor de salarizare în funcție de performanță în statele membre UE. Principalele concluzii au fost următoarele:

- Sistemele de salarizare în funcție de performanță sunt costisitoare, iar implementarea acestora este de durată.
- În multe cazuri, aceste sisteme nu se pot aplica decât la nivelul conducerii.
- Discreția profesională a directorilor este limitată la aspecte precum evaluarea performanței și alocarea unui volum redus de bani pentru salarizarea în funcție de performanță.
- Unele sisteme au fost introduse ca proiecte pilot în vederea aplicării mai largi la o dată ulterioară, însă în absența unor analize riguroase a efectelor proiectelor pilot nu este clar cum ar putea fi introdusă o aplicare la scară mai largă.
- Aproape niciunul dintre planurile actuale nu abordează problema prestației nesatisfăcătoare (nu se prevede nicio sancțiune pentru rezultate slabe).
- Evaluarea performanței, în special în domeniile în care nu există rezultate cuantificabile evidente, este o problemă foarte dificilă.
- Nu a fost găsită nicio dovadă a faptului că planurile de salarizare în funcție de performanță ar fi contribuit la îmbunătățirea performanței, gestionării resurselor umane sau a calității serviciilor prestate.
- Remunerările suplimentare nu au reprezentat un factor de motivare semnificativ pentru angajații vizati.
- Discuțiile formale regulate, anuale sau mai frecvente între directori și angajați cu privire la performanță, obiective și progresul realizat au avut efecte pozitive asupra motivației (recunoașterea contribuției individuale la performanța organizației)

Evaluarea performanței și salarizarea în funcție de performanță

Faptul că experiența legată de salarizarea în funcție de performanță în sectorul public nu a fost satisfăcătoare nu ar trebui să conducă la concluzia conform căreia există o imposibilitate inerentă ca funcționarii publici să fie ținuti răspunzători pentru performanța lor. Ceea ce a fost probabil o greșală este într-o oarecare măsură rezultatul importării oarbe în sectorul public a tehnicilor elaborate la începutul secolului 20 în cadrul tiparelor de producție în serie.

Ceea ce a constituit o problemă în cadrul administrațiilor publice ca urmare a presiunilor de ordin fiscal a fost rezultatul unei culturi a performanței insuficient dezvoltate în multe sectoare publice și a lipsei dorinței manageriale de a obține rezultate mai multe și mai bune din surse publice. Rezolvarea acestei deficiențe nu constă în introducerea salarizării în funcție de performanță în sectorul public, ci în parcurgerea unor pași mărunți către dezvoltarea unei culturi administrative orientate într-o măsură mai mare asupra rezultatelor și performanței.

La sfârșitul anilor 1990 și începutul anilor 2000, în multe țări OCDE se poate observa o tendință către o abordare mai elaborată a problemei. Această tendință a fost etichetată drept gestionarea performanței, ceea ce implică mult mai mult decât simpla introducere a salarizării în funcție de performanță. Este prea devreme să afirmăm dacă această metodă funcționează bine sau nu. Sistemele de gestionare a performanței au ca scop corelarea conducerii personalului de scopuri și strategii instituționale. În practică, țările care au încercat să instituie sisteme de gestionare a performanței (de ex. Noua Zeelandă, Australia, Canada, Marea Britanie și Statele Unite) au avut dificultăți în crearea unei legături funcționale între stabilirea obiectivelor la nivelul salariatului, al unității și al instituției. În aceste țări există foarte puține dovezi care să arate că departamentele și agențiile folosesc salarizarea în funcție de performanță pentru a pune în aplicare strategiile lor instituționale sau pentru a configura o cultură a performanței în organizațiile lor. Această situație încurajează concepția conform căreia încercarea de a elabora tehnici foarte formale de gestionare a performanței nu favorizează cultura unui serviciu public transparent și democratic.

¹ "Studiu pentru cea de-a 38-a reuniune a directorilor generali din sectorul public în statele membre ale Uniunii Europene (La Rioja, Spania, 28-29 mai 2002): *Studiu comparativ al sistemelor de salarizare în funcție de productivitate a funcționarilor din sectorul public în statele membre ale Uniunii Europene (salarizare în funcție de performanță)*". Institutul European de Administrație Publică, Maastricht, Primăvara 2002. Persoana responsabilă de studiu: Seán Fitzpatrick.

Una dintre principalele dificultăți apare atunci când se impune evaluarea performanței. Deși reprezintă o practică veche în organizațiile publice, indicatorii de performanță s-au dezvoltat foarte mult în ultimele două decenii. Multe Birouri Naționale de Audit și-au extins misiunea dincolo de aspectele de uniformitate și legalitate pentru a adopta concepte mai sofisticate de eficiență și calitate a serviciilor reunite în ceea ce a devenit „auditul performanței”. Cele mai ambițioase utilizări ale indicatorilor de performanță se regăsesc în țările anglo-saxone unde discreția profesională a managerilor joacă un rol mai important. Acest lucru este valabil într-o măsură mai mică în sistemele administrative din domeniul justiției, unde comportamentul administrativ este inspirat mai mult de legi și regulamente decât de indicatorii de performanță și în care discreția profesională a managerilor este constrânsă într-o măsură mai mare de normele procedurale. Încercările de a introduce o cultură a performanței în ambele tipuri de țări a fost întotdeauna un aspect controversat și a produs rezultate slabe.

Gestionarea performanței trebuie să se bazeze pe gestionarea strategică conform căreia scopurile și rezultatele sunt stabilite în mod consecvent în cadrul proceselor politice, de luare a deciziilor și de conducere. Însă introducerea gestionării strategice în organizațiile publice este dificilă din cauza faptului că strategia și gestionarea strategică nu au aceeași semnificație pentru politicieni și pentru manageri. De exemplu, bugetele bazate pe performanță reprezintă o abordare rațională pentru corelarea rezultatelor de resurse. Cu toate acestea, considerentele economice care stau la baza bugetelor stabilite în funcție de performanță sunt diferite de cele politice, iar aceste două tipuri de considerente nu trebuie neapărat să aibă un punct comun. Considerentele economice stricte nu reprezintă argumentul suprem care stă la baza deciziilor publice. Ca urmare a compromisurilor politice, obiectivele, scopurile și rezultatele pot rămâne, într-o oarecare măsură, ambigue și neconcludente. Este dificil ca obiectivele politice și cele organizaționale să fie puse laolaltă. Planurile de management strategic au fost introduse în Australia, Canada, Finlanda (planul pentru un portofoliu strategic, 1995-1999), Noua Zeelandă (Planuri pentru zonele cu rezultate strategice și zonele cu rezultate cheie), Marea Britanie (Noua abordare strategică a cheltuielilor publice din 1998) și Statele Unite (Legea privind performanța și rezultatele în administrația centrală din 1993- GPRA). Salarizarea în funcție de performanță pare atrăgătoare ca mijloc rațional de promovare a unei performanțe bune a funcționarilor publici, însă am arătat cât de problematică s-a dovedit aceasta în practică.

În sfârșit, după cum subliniază Pollit și Bouckaert (2000, pagina 120)² “dificultățile fundamentale întâlnite în evaluarea majorității sau chiar a tuturor acestor inițiative strategice sunt cele legate de stabilirea măsurii în care este îmbunătățită (în cazul în care este îmbunătățită) calitatea deciziilor luate la nivelul conducerii și a măsurii în care noile proceduri de luare a deciziilor conduc în cele din urmă la rezultate obținute în mod mai eficient și/sau la un nivel îmbunătățit”.

În ceea ce privește experiența țărilor care nu sunt membre OCDE, merită să îl cităm pe Salvatore Schiavo-Campo³: “...Aici “salarizarea în funcție de performanță” este privită cu prudență. Intuitiv, pare atrăgătoare corelarea primelor de performanță anuală din punct de vedere al evaluărilor rezultatelor specifice. Totuși, realitatea arată că planurile de acordare a primelor au fost eficiente doar la nivel marginal pentru îmbunătățirea performanței, chiar și în sectorul privat, însă mai ales în sectorul public, unde rezultatele sunt dificil de cuantificat. Planurile de salarizare în funcție de performanță pot introduce, de asemenea, un element al controlului politic asupra carierei în sistemul public ... Chiar dacă aceste planuri sunt administrate în mod corect, este aproape imposibil să evităm un anumit favoritism”.

Un studiu de cercetare al Băncii Mondiale (2003) referitor la elementele care influențează performanța îmbunătățită în administrația publică a ajuns la următoarele concluzii 1) Construirea unui serviciu public pe bază de merite are o valoare universală din punct de vedere al performanței; 2) un sistem de proceduri administrative funcțional pune temelia serviciului pe bază de merite; 3) Sistemele de gestionare a performanței au demonstrat clar că au o influență nesemnificativă în toate privințele și uneori au produs efecte negative. Banca a concluzionat astfel: “consolidarea sistemelor de conducere a sistemelor

² Pollit, Christopher and Bouckaert, Geert: “Reforma managementului public. O analiză comparativă”. Oxford University Press. Oxford, 2000. Acesta este un studiu comparativ despre zece țări OCDE.

³ Schiavo-Campo, Salvatore: “Reformarea sectorului public” în *Finance & Development* (Finanțe și dezvoltare), Vol. 33, nr.3, septembrie 1996, paginile 10-13. *Finance & Development* este o publicație trimestrială a Fondului Monetar Internațional și a Băncii Mondiale.

administrative (procedurilor administrative) pe bază de merite din sistemul public ar trebui să fie premergătoare eforturilor intense de construire a sistemelor de gestionare a performanței”⁴.

Concluzia unui studiu din 2005 realizat de OCDE⁵ arată că salarizarea în funcție de performanță are un efect foarte redus, sau chiar nul, asupra creșterii motivației în rândul funcționarilor publici. Cu toate acestea, poate fi un instrument extrem de important în mâinile directorilor și politicianilor prin care aceștia își pot manifesta puterea de a avansa reforme sau de a realiza alte obiective politice.

Ce se poate face?

Este probabil necesar să reamintim scopul de bază al oricărui tip de gestionare a performanței sau al oricărui sistem de evaluare a performanței în sectorul public. Aceste sisteme și tehnici se justifică doar în cazul în care scopul lor este de a crește și îmbunătăți responsabilitatea funcționarilor publici și performanța instituțiilor publice. Acest lucru arată că ar trebui să existe legături clare și vizibile între această tehnică și un proces mai general de gestionare a schimbării care ar include, în mod ideal, reconfigurarea politicii de resurse umane într-o anumită țară, menținând intacte sau chiar consolidând valorile fundamentale ale serviciului public și administrației publice: siguranță, uniformitate, încredere juridică, echitate, etc.

Analizând experiența oarecum dezamăgitoare a țărilor membre OCDE legată de salarizarea în funcție de performanță după o experiență de aproximativ 20 de ani și rezultatele încă ascunse ale sistemului de gestionare a performanței, ajungem să ne întrebăm dacă merită să facem efortul de a îmbunătăți performanța în sectorul public. Această întrebare este mai ales relevantă pentru țările din Europa de Est care încearcă să construiască noi sisteme publice. Tendința oamenilor politici de a acuza funcționarii publici pentru toate neregulile este mai ridicată în Europa de Est decât în Europa de Vest sau în alte țări membre OCDE, ne-europene, în anii Nouului management public. În țările din Europa de Est, majoritatea politicianilor și a funcționarilor publici se află într-un proces de transformare personală de la o gândire comunistă către una neocomunistă. Suspiciunile care apar între politicienii aleși și funcționarii publici sunt și mai acute decât în Europa de Vest. Copierea experiențelor negative din țările occidentale ar fi o greșeală cu consecințe devastatoare pentru țările din est.

Într-o epocă în care este importantă construirea unor administrații publice și servicii publice de încredere și sigure, capabile, în același timp, să câștige încrederea opiniilor publice oarecum sceptice, este probabil mai înțelept să optăm pentru sisteme de salarizare în sectorul public pe baza unor norme de salarizare în funcție de clase, și nu a pentru planuri de salarizare în funcție de performanță. Unul dintre motive este destul de evident. Salarizarea în funcție de clase conferă mai multă siguranță funcționarilor și reduce posibilitatea ca stabilirea salariilor individuale să fie arbitrară. Acest lucru este esențial atunci când autoritățile publice trebuie să câștige încrederea propriilor funcționari publici înainte de a câștiga încrederea cetățenilor. Un alt motiv constă în faptul că deși un plan de salarizare în funcție de performanță ar funcționa bine, în mod ipotetic, raportul între costuri și beneficii al sistemului nu ar fi profitabil, în special din cauza complexității birocratice necesare pentru gestionarea unui plan de salarizare în funcție de performanță în organizațiile publice și pentru menținerea funcționalității acestuia. În plus, din punct de vedere bugetar, salarizarea în funcție de performanță se poate dovedi incompatibilă cu alocările bugetare reduse pentru reformarea sistemului public într-o perioadă de tranziție, și ca urmare cheltuielile publice pot scăpa de sub control.

Acest lucru nu înseamnă că evaluarea performanței nu este posibilă sau nu este importantă în sectorul public. Dimpotrivă. Problemele apar atunci când un salariu foarte mare este corelat cu evaluarea performanței. Principalul scop al evaluării performanței nu are trebui să fie creșterea sau scăderea salariului, ci planificarea carierei și dezvoltarea acesteia, ca obiectiv principal. Evaluarea performanței a fost folosită în unele țări, de exemplu, pentru a orienta în direcția potrivită activitățile de formare și a evalua necesitățile de formare într-o anumită unitate administrativă sau pentru a evalua posibilitatea de promovare viitoare a unui anumit salariat sau pentru a încuraja transferurile și detașările (mobilitate orizontală) în vederea îndeplinirii principiului de gestionare a resurselor umane, conform căruia persoana potrivită trebuie să ocupe poziția potrivită la momentul potrivit. Un aspect pozitiv al planului de evaluare a performanței constă în faptul că acesta poate conduce la deschiderea unui dialog constructiv și regulat între superiori și subordonați cu privire la

⁴ Banca Mondială: “Înțelegerea performanței în sectorul public în țările în tranziție – o contribuție empirică”. 30 iunie 2003. pagina 38-39.

⁵ OCDE 2005: *Performance-Related Pay Policies for Government Employees* (Politicile de salarizare în funcție de performanță pentru funcționarii din administrația centrală). Publicația OCDE, Paris, 2005.

obiectivele organizației și rolul fiecărui individ în atingerea acestor obiective. Acest lucru ar putea conferi angajaților un sentiment mai puternic al participării și ar stimula contribuțiile lor creative pentru atingerea acestor scopuri. Directorii ar putea considera un astfel de plan un instrument util pentru câștigarea angajamentului angajaților față de îndeplinirea obiectivelor organizației.

Planul de evaluare a performanței ar trebui, în orice caz, conceput și experimentat astfel încât să elimine orice urmă de îndoială asupra legitimității sale. Acest lucru se poate interpreta în mai multe moduri. Pentru unii, înseamnă că planul de evaluare a performanței implică un sistem echitabil și echilibrat de alocare a responsabilităților individuale în cadrul organizației, un mecanism transparent pentru stabilirea obiectivelor organizației și impunerea cunoașterii acestora de către superiori, o procedură de evaluare individuală instituită prin instrumente legale sau instrucțiuni interne clare, o posibilitate de analiză internă și externă și o supraveghere a procedurii și rezultatelor evaluării, iar în final angajații trebuie asigurați că rezultatele evaluării lor vor fi folosite în mod corect.