

CZU: 005.962.131:005.332.1:351.08

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4572463>

EVALUAREA PERFORMANTELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI REZULTATE DIN ACTIVITATEA DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ

Nicolae ROMANDAȘ, Olesia COJOCARU

Universitatea de Stat din Moldova

În prezentul articol ne-am propus să examinăm problema privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici rezultate din activitatea de dezvoltare profesională la locul de muncă. În Republica Moldova, evaluarea performanțelor funcționarilor publici rezultate din activitatea de dezvoltare profesională la nivelul administrației publice a apărut ca necesitate de îmbunătățire a sistemului de management intern în cadrul autorității publice, care permite o mai bună planificare, coordonare și organizare a activității funcționarului public, subdiviziunii/autorității publice. Iată de ce, la momentul actual este absolut faptul că informațiile colectate în timpul evaluării pot fi folosite de conducerea autorității publice pentru identificarea factorilor care au influențat realizarea sau nerealizarea obiectivelor dezvoltării profesionale a funcționarului public, orientate spre aprofundarea și actualizarea cunoștințelor, dezvoltarea abilităților și modelarea atitudinilor necesare funcționarului public pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor funcției.

Cuvinte-cheie: funcționar public, dezvoltare profesională, evaluare, instituție publică, cunoștințe profesionale.

ASSESSING THE PERFORMANCE OF PUBLIC OFFICIALS BASED ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT ACTIVITY

This article aims to examine the issue of the civil servants' performance evaluation based on the workplace development work. The evaluation of civil servants' performance resulting from the professional development activity at the level of the public administration in the Republic of Moldova emerged as a necessity for the improvement of the internal management system within the public authority, which allows better planning, coordination and organisation of the activity of the civil servant, of the unit/ public authority. That is why it is now absolutely certain that the information gathered during the evaluation can be used by the public authority to identify the factors that have influenced the achievement or failure to achieve the professional development goals of the civil servant aimed at deepening and updating the knowledge and skills development and modelling the attitudes necessary for the civil servant to perform the duties of the office efficiently.

Keywords: civil servant, professional development, evaluation, public institution, professional knowledge.

Introducere

Republica Moldova se află într-un proces de schimbare care vizează diverse domenii ale societății. Aceste transformări majore impun reevaluarea rolului autorităților administrației publice în raport cu societatea din perspectiva implementării valorilor și principiilor spațiului administrativ european.

Tema este actuală deoarece, în conformitate cu prevederile Strategiei de reformă a administrației publice centrale, unele dintre prioritățile-cheie ale Guvernului sunt modernizarea serviciului public conform principiilor și practicilor europene, sporirea atractivității și transparenței serviciului public. În vederea realizării priorităților-cheie de dezvoltare și modernizare a serviciului public, a fost adoptată Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.158-XVI din 4.07.2008. Această lege reglementează o serie de proceduri noi de personal, inclusiv procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public, care pentru prima dată a fost implementată în autoritățile publice în anul 2009.

Evaluarea performanțelor profesionale. La momentul actual, prin tema abordată în prezentul articol încercăm să demonstrăm că evaluarea performanțelor funcționarilor publici rezultate din activitatea de dezvoltare profesională la locul de muncă este necesară atât pentru conducător, cât și pentru funcționarul public evaluat. Pe de o parte, evaluarea oferă funcționarului public ocazia de a afla cât de bine și-a asumat obiectivele procesului de instruire sau, cel puțin, cât de bine crede conducerea acestuia că și-a respectat rolul care i-a fost atribuit în cadrul subdiviziunii. Pe de altă parte, evaluarea oferă conducerii informația cu privire la rezultatele obținute de fiecare funcționar public în parte privind procesul de dezvoltare profesională. Performanța individuală este strâns legată de performanța de grup (subdiviziune) și de performanța organizațională (autoritate publică). Astfel, cantitatea și calitatea rezultatelor individuale obținute influențează nivelul de performanță a subdiviziunii din care face parte funcționarul public și performanța autorității publice.

Pentru realizarea sarcinilor și funcțiilor ce le revin, instituțiile publice au nevoie de funcționari profesioniști, care își cunosc atribuțiile și pe care le exercită cu tenacitate. O modalitate de apreciere a activității lucrătorilor din cadrul instituțiilor publice este evaluarea performanțelor profesionale ale acestora. Este cert faptul că evaluarea este o operație de comparație: se compară un rezultat cu un obiectiv; se compară situația de la care s-a plecat cu cea la care s-a ajuns. A evalua înseamnă a face o apreciere, bazându-se pe o măsură sau o informație, cu referire la criterii; se evaluează în vederea luării unei decizii. Aprecierea personalului reprezintă evaluarea obiectivă globală a activității și comportamentului fiecărui salariat, efectuată de șeful acestuia pe baza unor criterii care privesc rezultatele obținute în muncă, nivelul pregătirii profesionale, grija pentru patrimoniul organizației, calitățile personale, comportarea la locul de muncă, în familie și comportarea civică, respectarea legilor, păstrarea secretului profesional.

De menționat că capacitatea de cunoaștere a omului este inseparabilă de abilitatea sa de a evalua, care face posibilă selecția, ierarhizarea și sistematizarea informațiilor. Fie că vizează obiective, fenomene sau procese, plasarea pe o anumită poziție a unei scări valorice determină în mod curent atitudini, decizii și acțiuni.

Din perspectiva managerială, aprecierea rezultatelor unei activități, raportate la obiectivele instituției și în relație cu contextul real în care se desfășoară, constituie o condiție a oricărui demers de perfecționare sau de adaptare. La nivel individual, de instituție sau sistem, evaluarea corect efectuată permite înțelegerea clară a deficiențelor și deschide calea unor posibile îmbunătățiri [1, p.101]

În limba română, verbul *a evalua* provine din limba franceză – *evaluer*, unde, conform Le Petit Larousse, înseamnă a determina valoarea, prețul sau importanța. Potrivit Oxford English Dictionary, *a evalua* este egal cu *a calcula*, *a aprecia cantitatea*, *a exprima în termeni cunoscuți*. În Chamber's Dictionary, evaluarea este definită ca determinare a valorii, iar Webster's o echivalează cu *aprecierea valorii*. Rogert's Thesaurus oferă o serie de sinonime care lărgesc sfera semantică a termenului în discuție: *apreciere*, *estimare*, *critică*, *recenzare*, *măsurare* [2, p.118].

Evaluarea performanțelor personalului. Evaluarea activității. O altă noțiune care se cere explicită este aceea de performanță. În lucrările de specialitate, performanța este înțeleasă ca fiind „realizarea unui anume lucru”, relația între resursele care intră în firmă – input și ceea ce firma realizează folosind aceste resurse – output, gradul în care o firmă își realizează obiectivele [3, p.88]. Din îmbinarea celor doi termeni prezentați mai sus rezultă o sintagmă cu un conținut, desigur, mai complex, definit succesiv și cuprinzător în standardul ISO [4, p.33]: „Procesul de estimare a eficacității eficienței, utilității și caracterului adecvat al unui serviciu sau al unei infrastructuri”. Astfel că evaluarea performanțelor, numită și clasificarea angajaților sau evaluarea rezultatelor sau aprecierea angajaților, constă în estimarea gradului în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile de serviciu.

Așadar, este absolut faptul că *evaluarea performanțelor personalului* este o etapă a managementului resurselor umane desfășurată în scopul determinării gradului în care activitatea angajaților corespunde posturilor acestora. Asemenea evaluări sunt utilizate pentru luarea deciziilor privitoare la recompense și stimulente, stabilirea domeniilor în care sunt necesare măsuri de dezvoltare a angajaților, luarea unor decizii de plasare și promovare a personalului.

Noțiunea de evaluare a activității a fost definită de-a lungul timpului de importanți specialiști în domeniu, fiecare aducând un plus de valoare și o altă orientare a întregului proces. Astfel că evaluarea activității, numită și clasificarea angajaților sau evaluarea rezultatelor, sau aprecierea angajaților, constă în estimarea gradului în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile de serviciu.

În anul 1997, G.A. Cole înaintează o idee despre ceea ce înseamnă evaluarea activității: „Noțiunea de evaluare a activității se referă de obicei la evaluarea activității cadrelor sau a managerilor, nu la cea depusă de muncitori”. În acest sens, el consideră că există două mari categorii de evaluare, și anume: cea convențională, numită și formală, și cea neconvențională sau informală.

Conform opiniei lui A.Manolescu, evaluarea activității este domeniul de bază al managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile ce le revin. Într-un sens mai larg, evaluarea performanțelor este considerată o acțiune, un proces sau un anumit tip de activitate cognitivă, prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele stabilite, precum și cu reprezentarea sa mentală, propriul său sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obținută [5, p.389].

Conform definiției înaintate de O.Nicolescu, evaluarea personalului poate fi definită ca ansamblul proceselor prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra salariaților din organizație, considerați separați, în calitate de titulari ai anumitor posturi, în vederea relevării elementelor esențiale ale modului de realizare a obiectivelor și sarcinilor conferite și de exercitare a competențelor și responsabilităților, acordării de recompense și sancțiuni, stabilirii modalităților de perfecționare a pregătirii, conturării perspectivelor de promovare [6, p.63].

Ș.Stanciu definește evaluarea activității ca „o acțiune, proces sau activitate cognitivă”, prin care performanța unei persoane este raportată la un standard prestabilit, precum și „cu reprezentarea sa mentală, propriul sau sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obținută” [7, p.136]. Recent, în lucrarea „Managementul resurselor umane – Ghid practic”, apărută în anul 2005, profesorul român N.Pânișoară prezintă evaluarea activității în organizație ca un aspect important al managementului resurselor umane, deoarece prin evaluare trebuie înțeleasă natura dinamică a dezvoltării profesionale și, totodată, trebuie să percepem dezvoltarea profesională ca pe un proces continuu, și nu „ca un simplu eveniment” produs în viața angajatului.

D.Pitariu consideră că evaluarea activității este o activitate centrală a managementului resurselor umane, deoarece aceasta afectează numeroase decizii ale sistemului managementului resurselor umane.

Evaluarea este considerată drept un mecanism necesar pentru crearea unui instrument performant de gestiune a resurselor umane. Astfel, personalul nu este considerat doar un factor al costurilor și o sursă de probleme. Din contra, noțiunea de dezvoltare a resurselor umane este studiată tot mai profund, ea fiind în raport cu reușita și eficacitatea serviciului public. Așadar, gestiunea personalului se prezintă ca un instrument de gestiune bazat pe principiul legăturii dintre eficacitatea acțiunii și calitatea și performanța agenților. De la notare *stricto sensu* se trece la evaluare, care tinde mai puțin spre a judeca meritele funcționarului, decât a măsura performanțele sale în scopul gestionării serviciilor.

Această nouă concepție își propune să asigure o tranziție a serviciului public de la procedura strictă de notare la un sistem de gestiune a resurselor umane, adică la un mecanism de gestiune a performanțelor și/sau a competențelor. Evaluarea are scopul de a motiva funcționarul public și de a-l stimula să-și optimizeze rezultatele. Evaluarea formează o parte integrantă esențială a unui sistem managerial cooperativ.

În continuare vom menționa că în scopul executării prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.158-XVI din 04.07.2008 [8], Guvernul Republicii Moldova a aprobat Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public [9]. Conform definiției date de liguitor, evaluarea anuală a performanțelor profesionale reprezintă procedura de personal prin care se determină nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și nivelul de manifestare a abilităților profesionale și a caracteristicilor comportamentale de către funcționarul public, în vederea aprecierii rezultatelor obținute și identificării necesităților de dezvoltare profesională.

Principiile și procedura evaluării performanțelor profesionale. Reieșind din prevederile Regulamentului menționat, evaluarea se realizează în conformitate cu următoarele principii de bază [10]: *obiectivitate* – factorii implicați în procesul de evaluare trebuie să ia decizii, în mod imparțial, în baza argumentelor și faptelor concrete, astfel încât să redea cât se poate de exact atât meritele, performanțele, cât și deficiențele și nerealizările din activitatea celui evaluat; *cooperare și comunicare continuă* – asigurarea unui mediu cooperant și menținerea unor relații de comunicare deschisă și permanentă între toți factorii implicați în procesul de evaluare; *respectarea demnității* – asigurarea unui mediu în care este respectată demnitatea fiecărui funcționar public și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.

După cum menționează C.Tomuleț [11, p.180], evaluarea se face pe parcursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri: dacă pe parcursul perioadei evaluate raportul de serviciu al funcționarului public evaluat încetează, se suspendă sau se modifică, în condițiile legii. În acest caz funcționarul public va fi evaluat, într-o perioadă de cel mult 14 zile calendaristice, pentru perioada de până la încetarea, suspendarea sau modificarea raportului de serviciu. Calificativul de evaluare acordat se va lua în considerare la evaluarea anuală a acestuia. Dacă pe parcursul perioadei evaluate raportul de serviciu sau, după caz, mandatul evaluatorului încetează, se suspendă sau se modifică, în condițiile legii, în acest caz evaluatorul are obligația, în termen de cel mult 14 zile calendaristice de până la încetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de serviciu, să realizeze evaluarea funcționarilor publici din subordine. Calificativul de evaluare acordat se va lua în considerare la evaluarea anuală a acestora [12, p.144].

Astfel, evaluarea activității funcționarilor urmărește trei scopuri principale: 1) scopul administrativ – adică, menținerea în funcție, promovarea, transferul etc.; 2) scopul motivațional – adică, stabilirea salariilor funcționarilor conform rezultatelor evaluării; 3) scopul informațional – adică, informarea funcționarilor privind rezultatele muncii lor și căile posibile de îmbunătățire a activității acestora.

În continuare vom menționa că procedura de evaluare a activității funcționarului public urmărește următoarele obiective [13, p.185]: funcția de selectare – evaluarea are scopul de a identifica aptitudinile profesionale ale funcționarului; identificarea necesităților de formare – evaluarea performanțelor scoate la iveală lacunele; mărirea motivării – evaluarea trebuie să aibă o funcție de orientare și de comunicare. Adică, ea trebuie să amelioreze relațiile profesionale și cooperarea dintre funcționar și superiorul său ierarhic prin intermediul unei comunicări deschise (convorbire de evaluare și convorbire individuală); măsurarea performanțelor și adoptarea deciziilor de selectare – evaluarea permite de a identifica punctele puternice și cele slabe ale evaluatului (pentru o eventuală modificare, delegare, mutație sau, în cazuri foarte rare, concediere); funcția de promovare – rezultatele evaluării sunt importante pentru cariera funcționarului atât în plan administrativ, cât și financiar.

În conformitate cu art.34 alin.(2) din Legea pentru modificarea și completarea Legii nr.158-XVI din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.98 din 28.05.2010 [14], obiectivele pentru fiecare funcționar public se stabilesc anual de către conducătorul autorității publice în care își desfășoară activitatea funcționarul public și vor corespunde următoarelor cerințe: să fie specifice activităților ce implică exercitarea prerogativelor de putere publică; să fie măsurabile – să aibă o formă concretă de realizare; să reflecte termenii de realizare; să fie realiste – să poată fi aduse la îndeplinire în termenii de realizare prevăzute și cu resursele alocate; să fie flexibile – să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității publice.

De altfel, nu putem trece cu vederea faptul că evaluarea performanțelor profesionale se aplică fiecărui funcționar public, cu particularitățile prevăzute de Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.158-XVI din 04.07.2008, și anume: *În cazul funcționarilor publici de conducere de nivel superior* – aici se au în vedere conducătorul și adjunctul conducătorului aparatului autorității publice (Parlamentul, Președintele Republicii Moldova, Consiliul Superior al Magistraturii, Curtea Constituțională, Curtea Supremă de Justiție, Procuratura Generală, Curtea de Conturi, Centrul Național Anticorupție, Oficiul Avocatului Poporului).

În cazul persoanelor de mai sus, evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici de conducere de nivel superior se efectuează de către comisiile de evaluare instituite de conducătorii autorităților publice respective. Persoana care exercită funcție de demnitate publică sau, după caz, funcționarul public de conducere de nivel superior ierarhic funcționarului public de conducere de nivel superior va întocmi un raport de evaluare, iar funcționarul public de conducere de nivel superior evaluat va întocmi un raport de activitate pentru perioada respectivă.

În cazul funcționarilor publici de conducere și de execuție, categoria funcționarilor publici de conducere include persoanele numite, în condițiile acestei legi, în una dintre următoarele funcții publice de conducere: conducător și adjunct al conducătorului organului din subordinea ministerelor și altor autorități administrative; conducător și adjunct al conducătorului subdiviziunii interioare a autorității publice; conducător și adjunct al conducătorului serviciului desconcentrat al autorității publice; conducător și adjunct al conducătorului serviciului descentralizat, organizat în unitatea administrativ-teritorială și în unitatea teritorială autonomă cu statut special; secretar al consiliului satului (comunei), sectorului, orașului (municipiului), raionului și secretar al preturii etc. [15]. Iar categoria funcționarilor publici de execuție include persoanele numite în alte funcții publice decât cele de conducere de nivel superior.

În acest caz, procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici de conducere și de execuție se realizează în două etape: completarea fișei de evaluare și interviul.

Nu în ultimul rând, vom atrage atenția asupra factorilor care influențează performanța. Conform opiniei autoarei E.Levința, performanța funcționarilor publici este influențată de mai mulți factori. Factorii care influențează direct performanța sunt [16, p.10]: efortul – performanța la locul de muncă este rezultatul nemijlocit al efortului funcționarului public, influențat de abilitățile sale și de perceperea (înțelegerea) sarcinilor și obiectivelor ce-i revin. Așadar, performanța poate fi văzută ca fiind în strânsă relație cu efortul depus de funcționarul public, abilitățile acestuia, perceperea locului și rolului postului său în cadrul autorității publice. Efortul, care rezultă din motivare, se referă la cantitatea de energie (fizică și/sau mentală) utilizată de un angajat pentru îndeplinirea unei sarcini; abilitățile profesionale sunt caracteristicile personale ale funcționarului public folosite

pentru îndeplinirea sarcinilor. Ele nu se schimbă prea mult într-o perioadă scurtă de timp, dar pot fi dezvoltate sub influența activităților de instruire și acumulării de experiențe; perceperea (înțelegerea) rolului său în autoritatea publică se referă la direcția în care funcționarul public crede că ar trebui să-și canalizeze eforturile în muncă; trăsăturile de personalitate (temperamentul și caracterul) ale funcționarului public pot influența productivitatea muncii prin atitudinea manifestată față de muncă, nivelul de responsabilitate și spiritul de activism și inițiativă al acestuia. Pentru a atinge un nivel acceptabil al performanței trebuie ca acești factori, descriși mai sus, să fie dezvoltați.

Avantajele și dezavantajele evaluării performanțelor. În urma analizei aspectelor de mai sus, avantaje și dezavantaje ale evaluării performanțelor sunt:

Avantajele – furnizează informații prețioase despre angajați și natura exactă a sarcinilor acestora; deseori, oferă informații privind competențele și abilitățile necunoscute până atunci ale funcționarului public evaluat; oferă informații importante privind necesitățile de instruire ale funcționarului public evaluat; îmbunătățește relațiile de comunicare între conducători și subalterni; se discută problemele de muncă; angajatul află cu exactitate ce se așteaptă de la el, își înțelege rolul așa cum este văzut de superiorul său; asigură aplicarea corectă și consecventă a politicilor de promovare și salarizare în autoritatea publică; crește performanța funcționarilor publici prin apreciere obiectivă și încurajare.

Dezavantajele – utilizarea resurselor și a timpului sunt mai costisitoare decât efectele evaluării (la începutul implementării procedurii); dacă procedura nu este aplicată în mod corect și obiectiv, poate avea efecte negative asupra motivării funcționarilor publici performanți; lipsa unui sistem de evaluare a performanței organizaționale la nivel de instituție și subdiviziune poate crea unele dificultăți privind aprecierea corectă și obiectivă a performanței individuale.

În toate domeniile de activitate, evaluarea profesională a funcționarilor a devenit cerință a perioadei în care trăim. Dacă în trecut persoanele care dobândeau o profesie sau meserie reușeau, pe baza cunoștințelor acumulate în timpul școlii, să o exercite pe toată durata vieții, astăzi cunoștințele se perimează foarte rapid, ceea ce conduce mai degrabă la nonperformanță decât la performanță din partea angajaților respectivi.

Concluzii și recomandări

Existența unor angajați, care nu mai reușesc să țină pasul, pe plan profesional, cu mutațiile ce au loc în modul de desfășurare a activităților din economia concurențială, reprezintă o problemă care preocupă tot mai multe instituții publice. În instituții publice din Republica Moldova activitatea de evaluare profesională este percepută ca o necesitate, dar nu constituie, încă, o prioritate. În perioada actuală, de schimbări rapide prin care trece și Serviciul Fiscal de Stat al Republicii Moldova, evaluarea profesională trebuie să devină un proces continuu și organizat, care să țină seama de toate schimbările care au loc în instituțiile publice, precum și de eventualele provocări din exterior, care ar putea afecta activitatea ulterioară a instituțiilor publice.

Pornind de la cele menționate și de la problematica abordată în lucrarea de față, putem trage următoarele **concluzii**:

1. Evaluarea profesională a funcționarilor publici reprezintă o activitate indispensabilă ce contribuie la asigurarea unei competitivități sporite a instituției publice. Resursele umane reprezintă factorul-cheie în asigurarea succesului oricărei instituții publice. Valoarea personalului sporește pe măsură ce acesta acumulează noi cunoștințe și abilități ce îi permit realizarea eficientă a sarcinilor și responsabilităților de muncă. La rândul său, realizarea unor sarcini de muncă cu un grad sporit de dificultate și asumarea unor responsabilități mai mari poate avea loc în urma instruirii profesionale a angajaților. Asigurarea performanței atât la nivel individual, cât și organizațional, se poate realiza de salariații care dețin cunoștințele și abilitățile profesionale cele mai înalte.

2. În comparație cu investițiile în alte forme ale capitalului, investițiile în capitalul intelectual oferă instituției publice mai multe avantaje social-economice. În primul rând, aceasta se caracterizează prin faptul că personalul instituției publice, prin nivelul intelectual pe care l-a acumulat, devine mai flexibil, nu opune rezistență la schimbările care au loc în organizația publică și poate spori competitivitatea acesteia. În al doilea rând, investițiile în capitalul uman oferă instituției publice o valoare mai mare. În al treilea rând, investițiile în capitalul intelectual creează mai multe oportunități angajaților pentru dezvoltare personală.

3. Prin prisma acestor abordări observăm că, începând cu 1 ianuarie 2009, activitatea funcționarilor publici din Republica Moldova este reglementată de Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.158-XVI din 04.07.2008. Conform prevederilor acestei legi, performanțele profesionale ale fiecărui funcționar

public sunt evaluate anual. Procesul de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare este reglementat prin Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.201 din 11 martie 2010.

4. Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului constituie una dintre procedurile importante de personal care reprezintă un proces ciclic și se desfășoară în perioada 1 ianuarie – 31 decembrie. Acest proces are multiple scopuri și efecte pe termen lung asupra carierei funcționarului public.

5. În procesul de evaluare se determină nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și nivelul de manifestare a abilităților profesionale și a caracteristicilor comportamentale de către funcționarul public, în vederea aprecierii rezultatelor obținute și identificării necesităților de dezvoltare profesională.

6. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici contribuie la: - îmbunătățirea performanței organizaționale prin aprecierea performanțelor profesionale individuale și dezvoltarea competențelor profesionale și personale necesare funcționarilor publici; - corelarea directă dintre activitatea funcționarului public, sarcinile și atribuțiile funcției publice, obiectivele funcționarului public, prioritățile și obiectivele subdiviziunii și/sau autorității publice din care face parte funcționarul public; - aprecierea obiectivă a performanțelor funcționarilor publici prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele stabilite; - asigurarea unui sistem de management al performanței și îmbunătățire continuă a performanței prin coordonarea și monitorizarea performanțelor la nivel individual, de subdiviziune și autoritate publică.

Recomandări: Se recomandă ca procesul de stabilire a obiectivelor să fie unul participativ. În acest sens, conducătorul va discuta, în cadrul interviului de evaluare, și va stabili obiectivele împreună cu funcționarul public evaluat. Astfel, se va asigura un nivel de implicare și responsabilitate personală mai mare din partea funcționarului public în vederea realizării optime a obiectivelor stabilite împreună cu evaluatorul.

Recomandăm ca performanța funcționarilor publici din subordine să fie monitorizată. Aceasta deoarece procesul de monitorizare a performanței funcționarilor publici nu este reglementat în Regulament, astfel nu este o acțiune obligatorie din partea conducătorilor. În cazul în care are loc doar evaluarea anuală, fără acțiuni de monitorizare, procedura de evaluare va fi una formală și va avea mai multe efecte negative decât pozitive. Evaluatorul trebuie să dispună de date și fapte pentru a argumenta calificativul de evaluare acordat, iar fără monitorizare acest lucru este foarte dificil, mai ales dacă evaluatorul are mulți funcționari publici în subordine.

Recomandăm reducerea practicilor ce vizează încheierea interviului de evaluare fără a fi stabilite schimbările. Aceasta deoarece, în cazul încheierii interviului de evaluare fără a fi stabilite schimbările pe care trebuie să le producă funcționarul public, direcțiile de dezvoltare ulterioară, interviul nu va avea impactul scontat asupra îmbunătățirii performanței acestora.

Recomandăm ca tratarea procesului de evaluare a performanțelor să fie percepută ca pe un eveniment public și nu izolat ce are loc o dată pe an. Una dintre cele mai frecvente erori în evaluarea performanțelor este aceea de a considera că procesul de evaluare este unul izolat, separat, și nu un proces continuu. Angajații au nevoie de feedback/reacție de răspuns mult mai frecvent și mult mai mult decât le poate fi dat în cadrul unui proces de evaluare care are loc o dată pe an.

Referințe:

1. McCLELLAND, D.C., BURNHAM, L.L. *Power is a great motivator*. Harvard: Bussiness Review, 1976, p.100-110.
2. HARRINGTON, H.J., HARRINGTON, J.S. *Management total în firma secolului XXI*. București: TISH, 2010, p.118.
3. GAMOV, I. *Managementul personalului*. Chișinău: Evrica, 2012, p.88.
4. CHIȘU, V.A. *Manualul specialistului în resurse umane*. București: IRECSO, 2002, p.33
5. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*. București: RAI, 2008, p.389.
6. NICOLESCU, O. *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*. București: Editura Economică, 2009, p.63.
7. STANCIU, S. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Facultății de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”, 2001, p.136.
8. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.158-XVI din 04.07.2008. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2008, nr.230-232, art.840.
9. Hotărâre privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.201 din 11.03.2009. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2009, nr.55-56/249.
10. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea modificărilor și completărilor ce se operează în Hotărârea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009, nr.108 din 12.02.2014. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, nr.42/126.
11. TOMULEȚ, C. *Funcția publică: Suport de curs*. Chișinău, 2015, p.180.

12. ZORLEŢAN, T., BURDUŞ, E., CĂPRĂRESCU, Gh. *Managementul organizației*. București: Holding Reporter, 1996, p.144.
13. ȚEPORDREI, A. Interdependența dintre organizarea, evaluarea și eficiența procesului de perfecționare a personalului din administrația publică. În: *Administrarea publică*, 2004, nr.1-2, p.185.
14. Legea pentru modificarea și completarea Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.98 din 28.05.2010. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2010, nr.117-118/359.
15. Legea pentru modificarea și completarea Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, nr.268 din 29.11.2012. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2013, nr.27-30/98.
16. GHEORGHÎA, T., ȚEPORDEI, A. *Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public*: Ghid metodic. Chișinău: S. n., 2010, p.10.

Date despre autori:

Nicolae ROMANDAȘ, doctor în drept, profesor universitar, Facultatea de Drept, Universitatea de Stat din Moldova.

Olesea COJOCARU, doctorandă, Școala doctorală Științe Juridice, Facultatea de Drept, Universitatea de Stat din Moldova.

Prezentat la 17.11.2020