

ACADEMIA DE ADMINISTRARE PUBLICĂ
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE

Cu titlu de manuscris
C.Z.U. 35.08:005.96(478)(043.2)

VARZARI Ana

IMPACTUL EVALUĂRII PERFORMANȚELOR
FUNCȚIONARILOR PUBLICI ASUPRA PROCESULUI DE
ADMINISTRARE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

563.02 - ORGANIZAREA ȘI DIRIJAREA ÎN INSTITUȚIILE
ADMINISTRAȚIEI PUBLICE; SERVICII PUBLICE

Rezumatul tezei de doctor în științe administrative

CHIȘINĂU, 2021

**Teza a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale în științe administrative
a Academiei de Administrare Publică**

Conducător științific:

SPĂTARU Tatiana, doctor habilitat în sociologie, cercetător științific principal

Comisia de doctorat pentru susținerea publică a tezei de doctor:

1. **SOLOMON Constantin**, doctor habilitat în științe politice, profesor universitar, Catedra științe politice și relații internaționale, Academia de Administrare Publică - **președinte al comisiei**;
2. **DULSCHI Ion**, doctor în științe istorice, conferențiar universitar, decan Departamentul Studii superioare de master, Academia de Administrare Publică, **referent oficial**;
3. **JUC Victor**, doctor habilitat în științe politice, profesor universitar; director al Institutului de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice, **referent oficial**;
4. **BORȘ Vladimir**, doctor în științe politice, conferențiar universitar, șef Departament Științe Politice și Administrative, Universitatea de Stat din Moldova, **referent oficial**;
5. **BALAN Oleg**, doctor habilitat în drept, profesor universitar, rector al Academiei de Administrare Publică, **membre**;
6. **SPĂTARU Tatiana**, doctor habilitat în sociologie, cercetător științific principal, Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice, **membre, conducător științific**;
7. **SÎMBOTEANU Aurel**, doctor în științe politice, conferențiar universitar, Catedra științe administrative, Academia de Administrare Publică, **membre**.

Susținerea va avea loc la 26 noiembrie 2021, ora 15⁰⁰, în format mixt, sala 301, Academia de Administrare Publică (MD 2070, mun. Chișinău, str. Ialoveni, 100);

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Națională a Republicii Moldova, Biblioteca Academiei de Administrare Publică, precum și pe pagina web a ANACEC (<https://www.cnaa.md/>).

Rezumatul a fost expediat la data 23 octombrie 2021.

Președinte al Comisiei de doctorat:

SOLOMON Constantin, doctor habilitat, profesor universitar

Conducător științific de doctorat:

SPĂTARU Tatiana, doctor habilitat, cercetător științific principal

Autor:

VARZARI Ana

(©VARZARI Ana, 2021)

CUPRINS:

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI.....	11
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	24
BIBLIOGRAFIE	30
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI	32
ADNOTĂRI (în română, engleză și rusă)	34

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei investigate. Studiul impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare reprezintă o temă actuală și importantă în contextul tendințelor reformatoare derulate în administrarea publică din ultimele decenii. Reformele bazate pe rezultate, stabilirea obiectivelor, monitorizarea și măsurarea, au dezvoltat practici și tehnici de gestionare, inclusiv evaluarea performanței, cu introducerea acesteia atât la nivel central, cât și local. Aceste evoluții reformatoare se caracterizează prin încorporarea sistematică a obiectivelor și indicatorilor de performanță în gestionarea și bugetarea funcționarilor publici. Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici are implicații, în primul rând, asupra angajaților, prin faptul că ei înțeleg mai bine locul și rolul său în procesul de administrare, conștientizează responsabilitatea pentru organizația pe care o reprezintă.

Alături de alte state, reieșind din prerogativele parcursului european, Republica Moldova se realizează tendințelor de reformare a administrației publice. Componenta evaluarea performanțelor este văzută drept o nouă abordare în eficientizarea activității funcționarilor publici, consolidarea integrității, recrutarea și selectarea funcționarilor publici, dezvoltarea profesională, clasificarea și gradarea funcțiilor publice, respectarea eticii și raționalizarea structurii administrative, fiind stipulată în Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016 – 2020 [10]. Această componentă este dezvoltată în proiectul Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030” [9], prin obiectivul asigurării unei guvernări eficiente și incluzive.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici în Republica Moldova este reglementată din 2008, având la bază un cadru strategic și juridic. Din numărul total de funcționari publici în 2009 angajarea și promovarea prin concurs înregistrează 16%, în 2010 acest număr a crescut la 57%, iar în 2011 este de 60,9% [17]. Analiza pentru 2019 [18] denotă că modalitatea principală de ocupare a funcțiilor publice este concursul (55,1%), care împreună cu promovarea (13,9%) însumează 69% din modalitățile de ocupare a funcției publice, acestea având la bază respectarea principiului de meritocrație.

Chiar dacă s-au înregistrat progrese cantitative, datele nu oferă însă și perspective calitative asupra procedurilor de concurs. Rămân neelucidate asemenea aspecte, precum: transparență, echitate, imparțialitate, respectarea reglementărilor, aplicarea neviciată a procedurilor, calitatea exercitării funcției publice, corelarea rezultatelor cu remunerarea, măsurarea performanței individuale și organizaționale, motivarea funcționarilor pentru prestarea serviciilor publice și altele. Respectiv, toate acestea au impact asupra procesului de administrare. Din aceste considerente practica evaluării performanțelor funcționarilor publici trebuie să fie una inovativă și care ar eficientiza procesele de administrare în Republica Moldova.

Evoluția rezultatelor evaluării funcționarilor publici pentru anii 2012-2019, reflectată în Raportul cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, 2019 [18] denotă o inflație constantă a calificativelor. În anul 2019 majoritatea funcționarilor publici 99,4% au fost evaluați cu calificativul „foarte bine” (56,6%) și „bine” (42,8%), situația fiind aproape identică în toate nivelurile de administrare. Ceea ce denotă o abordare unilaterală, impunându-se necesitatea revizuirii procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, încât să declanșeze impactul asupra proceselor de administrare în Republica Moldova.

Relevanța temei de cercetare este determinată și de faptul că guvernele sunt solicitate să demonstreze rezultate eficiente în timp cât mai scurt, condiție ce poate fi asigurată doar în baza unor performanțe profesionale ale funcționarilor publici. În contextul reformelor administrației publice, ce se derulează în Republica Moldova, sistemul funcției publice are o importanță substanțială, al cărui scop prioritar este creșterea calității serviciilor, a eficienței rezultatelor finale ale programelor, strategiilor și politicilor de stat. În aceste condiții este în ascensiune nevoia de personal cu cunoștințe și abilități profesionale, care să contribuie la sporirea eficienței procesului de administrare, în contextul unui sistem socio-economic, politic și juridic modernizat. Republica Moldova a depus eforturi semnificative în vederea pregătirii, recalificării și instruirii avansate a funcționarilor publici, ceea ce ar avea un efect pozitiv asupra creșterii nivelului profesionalismului, competenței și capacității acestora de a exercita obligațiunile de serviciu. Însă, sarcinile devin tot mai complexe, înaintând noi cerințe față de calitatea personalului în prestarea serviciilor publice. Starea de pandemie a adus cu sine noi provocări. Administrarea publică s-a confruntat cu nevoi emergente, fiind determinată să-și intensifice flexibilitatea, reacția la situații neprevăzute, digitalizarea serviciilor, munca la distanță, activități sanitare în comunitate etc.

Republica Moldova și-a asumat, prin Strategia de reformă a administrației publice pentru anii 2016 - 2020 [10] și Planul de acțiuni [6], angajamente de îmbunătățire a calității serviciilor publice, gestionarea eficientă a resurselor publice, fortificarea profesionalismului angajaților publici, sporirea transparenței proceselor administrative, inclusiv și a indicatorilor privind performanța autorităților publice.

În pofida reglementărilor legislative și a strategiilor de dezvoltare, procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici întâmpină dificultăți și contradicții. Pentru a identifica cauza acestei situații, este important să înțelegem esența și conținutul evaluării performanțelor, motivația părților implicate în procesul de evaluare, gradul de încredere a funcționarilor publici în obiectivitatea și imparțialitatea evaluării, nivelul de pregătire și de competență al evaluatorilor, impactul evaluării asupra competenței organizaționale etc., toate acestea având influență asupra procesului de administrare.

În același timp, problema impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare nu a fost studiată în mod sistematic în mediul investigativ autohton și necesită o abordare continuă în legătură cu aplicabilitatea sa practică atât pentru a îmbunătăți sistemul de evaluare și selecție a specialiștilor pentru formarea unei rezerve de personal, cât și pentru potențialul funcției publice în general. Astfel, relevanța problemei cercetării și dezvoltarea insuficientă a acesteia, semnificația teoretică și practică, valorificate parțial, au determinat formularea scopului, obiectivelor și a problemei de cercetare.

Descrierea situației în domeniul de cercetare. Studiul privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare include un areal geografic destul de extins, precum Statele Unite ale Americii (SUA), statele membre ale Uniunii Europene (UE) cu un studiu de caz al experienței Lituaniei și statele Parteneriatului Estic. În general, nu putem vorbi despre anumite standarde în practica de evaluare a performanței. Fiecare țară și-a dezvoltat propriul mecanism în domeniul evaluării performanței, a preluat și adaptat anumite instrumente de îmbunătățire a calității proceselor de performanță.

Conceptul impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este foarte complex. Preocupările privind calitatea administrării publice, necesitatea implementării sistemului de evaluare a performanțelor profesionale, monitorizarea și măsurarea performanțelor, precum și fortificarea unui sistem motivațional de creștere a nivelului performanței individuale și organizaționale se regăsesc în documentele Comisiei Europene, în prevederile actelor normative ale statelor nord-americane și europene, inclusiv în studiile de monitorizare.

La nivel internațional sunt rezultative lucrările autorilor: Armstrong M., Drucker P., Banner D., Cooke R., McGregor D., Prowse P., Prowse J., Maciarelo J., Kaselis M., Kusek R., Rist R., Poister T., Behn R., Ewoh A., Rubin E., Fitzpatrick S., Van Dooren W., Tampieri L., Aspidis G., Demmke C., Grossi L., Cardona F., Parrado S., Nakrosis V. și al., care au servit drept suport pentru elaborarea prevederilor teoretice, privind strategiile de dezvoltare a managementului resurselor, a dilemelor etice în evaluarea performanței, a indexului de evaluare a performanței în administrația publică, măsurarea performanței, particularități de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în alte state.

Rapoartele realizate de instituțiile specializate în evaluarea performanțelor funcționarilor publici, precum Institutul European de Administrație Publică (Maastricht), Institutul pentru Calitatea Guvernului (Universitatea din Göteborg), Proiectul privind indicatorii de guvernanță mondială, Bertelsmann Stiftung și altele, au o valoare incontestabilă în înțelegerea impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare.

Analiza lucrărilor cercetătorilor români: Androniceanu A., Profiroiu M., Pitariu H., Bercu A., Verboncu I., Moldoveanu G., Nica E., Cărbunărean F., Jimborean O., Băcanu B., Bădescu A., Matei L., Nicolescu O., Ștefănescu A., Ionescu C., Țurlea E. și al. au adus o importanță plusvaloare tezei de doctor, îmbinând abordările teoretice cu experiența acumulată de România și formând un cadru teoretic referitor la rolul pregătirii profesionale a funcționarilor publici și a performanțelor în administrația publică, managementul și auditul performanței.

Lucrările autorilor din statele CSI: Rucikin A., Vasilieva E., Vetitnev A., Voloșciuc P., Abacumov I., Bosico O., Palchyk H. evidențiază importanța obținerii performanței profesionale în serviciul public, servind drept suport la fundamentarea teoretico-aplicativă a tezei, evidențiind importanța calității procesului de administrare publică și factorii societali de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în prestarea serviciilor publice.

În arealul investigativ autohton la tema analizată sunt relevante contribuțiile autorilor: Platon M., Cojocar S., Sîmboteanu A., Popovici A., Șaptefrați T., Balan O., Dulschi I., Gheorghiuța T., Levința-Perciun E., Țepordei A., Savca T., Secrieru A., Popa V., Chiriac L., Bîrcă A., Dragomir L., Osoianu I., Blajin A., Vaculovschi E., Tomuleț C., Postolache M. și al., care analizează criteriile de evaluare a performanțelor profesionale, inclusiv procesul de evaluare din perspectiva interpretării cadrului juridic autohton și a practicii internaționale. Aceste studii au particularizat contextul național și epistemologic al cercetării.

Analiza unui spectru extins de publicații științifice în domeniu a constatat investigarea insuficientă a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare; prezența unor particularități în evaluarea funcționarilor publici în corelație cu sistemul de administrație publică într-o țară sau alta; diferențe semnificative în sistemul de evaluare și formele de stimulare a performanței diferitor categorii de funcționari publici etc.

Pornind de la faptul că impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este mai puțin elucidat în cercetările naționale, considerăm că realizarea prezentei teze de doctor va contribui la cunoașterea aprofundată a problemei de cercetare și propunerea soluțiilor adecvate pentru rezolvarea acesteia.

Scopul prezentei cercetări constă în determinarea impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în Republica Moldova și identificarea modalităților de optimizare a evaluării performanțelor în vederea eficientizării administrării publice.

Pentru realizarea scopului propus, au fost proiectate următoarele **obiective**:

- sintetizarea referențialului teoretico-metodologic privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici și identificarea gradului de studiere a acestuia în literatura științifică internațională și națională;

- elaborarea cadrului metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare;
- analiza practicii internaționale în evaluarea performanțelor funcționarilor publici și impactul acestuia asupra procesului de administrare (SUA, UE, Parteneriatul Estic);
- studiul evoluției procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici în Republica Moldova;
- estimarea corelațiilor percepției funcționarilor publici asupra procesului de evaluare a performanțelor din Republica Moldova;
- realizarea studiului de caz privind impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în municipiul Chișinău;
- formularea concluziilor și recomandărilor privind dezvoltarea metodologiei de evaluare a performanțelor funcționarilor publici cu relevarea impactului acestuia asupra eficientizării procesului de administrare în Republica Moldova.

Sinteza metodologiei de cercetare. Caracterul teoretico-empiric al tezei de doctor se bazează pe principiile cercetării științifice, precum: interdisciplinaritate (aflat la interferența domeniilor administrație publică, managementul resurselor umane, sociologie ș.a.), obiectivitate, consecutivitate, demonstrație, corelație, validitate, utilitate, tradiție și etică.

În conformitate cu scopul și obiectivele stabilite, a fost aplicat un complex de metode universal-filosofice, ce includ principiile și legile dialecticii, servind drept mod de raționare logică; metodele general-științifice includ aspecte și principii ce se aplică într-un șir de științe, dar pot servi drept suport instrumental pentru alt domeniu științific, precum: inducția, deducția, analiza comparată, analiza sistemică, analiza documentelor, analiza statistică etc. Acestea au contribuit la definirea aparatului categorial al cercetării; analiza suportului cognitiv teoretico-empiric; examinarea evoluției conceptelor moderne privind evaluarea performanței; sistematizarea cunoștințelor privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Metodele concret-științifice, sunt aplicate pentru cercetarea proceselor de organizare și dirijare în instituțiile administrației publice.

Metoda cercetării documentare a permis studierea bibliografiei internaționale și naționale, a surselor electronice, analiza cadrului legislativ și normativ al Republicii Moldova și al altor state, privind gestionarea managementului performanței în administrația publică și procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici. În scopul delimitării clare a aparatului categorial cu care s-a operat în conținutul lucrării a fost utilizată tehnica *de studiere a dicționarelor*, pătrunzându-se în esența noțiunilor-cheie: *impact, evaluare, performanță, proces de administrare* și altele. *Inducția și deducția* a servit drept suport metodologic pentru analiza teoriilor referențiale la problema cercetată. *Analiza și sinteza* a făcut posibilă formularea

concluziilor și recomandărilor în vederea remedierii procesului de evaluare a performanțelor și de eficientizare a procesului de administrare.

Metoda istorică a contribuit la analiza evolutivă a dezvoltării managementului performanței în administrația publică și a rolului evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. *Metoda comparativă* a oferit posibilitatea de a studia experiența și cadrul normativ internațional privind desfășurarea procesului de evaluare a performanțelor și identificarea celor mai bune practici aplicabile Republicii Moldova. Prin urmare, a fost studiată experiența SUA, statelor membre ale UE și Lituaniei în particular, inclusiv a țărilor Parteneriatului Estic. *Metoda statistică* a fost aplicată pentru colectarea și analiza seriilor statistice. *Metodele sociologice* au ajutat la studierea percepției funcționarilor publici și a experților privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Pentru procesarea datelor empirice a fost utilizat pachetul software SPSS (versiunea 20), care a identificat corelațiile între variabilele dependente și independente. *Analiza SWOT* a fost utilizată pentru proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra problemei studiate, cu identificarea punctelor tari și slabe în relație cu oportunitățile și amenințările. *Studiul de caz* a cuantificat impactul evaluării performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare a municipiului Chișinău.

Noutatea științifică a lucrării constă în analiza teoretico-aplicativă a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. În acest sens, au fost concretizate și definite noțiunile de bază, elaborate propriile definiții. Studiul comparat al metodologiei de evaluare a performanțelor funcționarilor publici derivă din experiențele statelor analizate, oferind perspective inovative privind aranjamentele bazate pe performanță pentru funcționari publici și modul de a putea constitui un regim integrat de performanță individuală și organizațională. Analiza corelativă a percepției funcționarilor publici privind impactul evaluării performanțelor asupra procesului de administrare publică, efectuată pentru prima dată în Republica Moldova, s-a raportat la date generale, aspecte structurale, procedurale, informaționale ale evaluării performanței. Concentrarea pe studiul de caz referitor la impactul evaluării performanței funcționarilor publici asupra procesului de administrare a municipiului Chișinău a permis identificarea spectrului de instrumente și descrierea acestora în vederea optimizării evaluării performanțelor funcționarilor publici, conducând spre eficientizarea administrației publice.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea științifică a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în Republica Moldova, fapt ce a condus la identificarea modalităților de optimizare a evaluării performanțelor în vederea eficientizării procesului de administrare publică.

Semnificația teoretică a cercetării rezultă în analiza aparatului categorial și teoriilor privind evaluarea performanței funcționarilor publici și rolul acestora în fortificarea procesului de administrare publică; în identificarea celor mai optime metode internaționale de evaluare a performanțelor, prin prisma indicatorilor de bună guvernare și a studiului de caz privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică.

Sinteza abordărilor teoretice și prevederile rezultatelor cercetărilor empirice au suplimentat cunoștințele existente în domeniu privind gestionarea evaluării și stimulării performanței funcționarilor publici. Cercetarea modelelor internaționale de evaluare a performanței funcționarilor publici a evidențiat cele mai bune experiențe, cu posibilitatea de adaptare și implementare în Republica Moldova

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în posibilitatea implementării rezultatelor cercetării în planificarea acțiunilor de reformare a sistemului de administrare publică, cu referire la gestionarea funcției publice și funcționarului public. Recomandările formulate pot fi folosite la elaborarea politicilor și procedurilor de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, inclusiv la inițierea instruirilor de dezvoltare profesională a funcționarilor publici de conducere (evaluatorilor), în vederea fundamentării cunoștințelor teoretice și practice de gestionare a procesului de evaluare a performanțelor.

Aprobarea rezultatelor. Teza de doctor a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale în științe administrative, Academia de Administrare Publică. Evaluarea preliminară a tezei de doctorat s-a desfășurat în cadrul ședinței comune (din 12 martie 2021) a Comisiei de îndrumare și Catedrei Științe Administrative din cadrul Academiei de Administrare Publică. Recomandările generale ale tezei de doctorat, în vederea eficientizării administrării publice, prin optimizarea procesului de evaluare a performanței funcționarilor publici, au fost înaintate spre implementare Cancelariei de Stat a Republicii Moldova.

Publicațiile la tema tezei. Rezultatele de bază ale tezei și-au găsit reflectarea în 15 lucrări științifice: 3 articole publicate în Revista „Administrarea publică” (Categorie „B”), 1 articol în „Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice”(Categorie „B”), 11 comunicări științifice au fost prezentate în cadrul conferințelor științifice internaționale, organizate de către Academia de Administrare Publică (2017 - 2020) și Institutul Regional de Administrare Publică din Odessa (2017, 2018).

Volumul și structura tezei. Teza este expusă pe 155 pagini de text de bază, structurată în adnotare, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 259 titluri, 12 anexe, 31 figuri și 15 tabele.

Cuvinte-cheie: funcționar public, performanță, eficiență, eficacitate, evaluarea performanței, performanță individuală, performanță organizațională, impactul evaluării, proces de administrare, Republica Moldova, Uniunea Europeană, Parteneriat Estic.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** sunt argumentate actualitatea și importanța temei cercetate, sunt determinate scopul și obiectivele lucrării, ipoteza de cercetare, este expusă metodologia aplicată, noutatea științifică a tezei, problema științifică soluționată prin conținutul tezei elaborate, semnificația teoretică a cercetării, valoarea aplicativă a lucrării, aprobarea rezultatelor și sumarul compartimentelor tezei.

Capitolul 1 cu titlul **ANALIZA TEORETICO-METODOLOGICĂ A IMPACTULUI EVALUĂRII PERFORMANȚELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ASUPRA PROCESULUI DE ADMINISTRARE** cuprinde trei subcapitole și include investigarea izvoarelor bibliografice internaționale, relevante domeniului cercetat și analiza materialelor științifice autohtone de specialitate, precum și cadrul metodologic de cercetare.

În primul subcapitol „**Referențialul bibliografic la lucrările autorilor străini privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare**” sunt analizate și sintetizate abordările teoretice ale autorilor de peste hotarele republicii privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici și impactul evaluării asupra procesului de administrare. Este reflectată evoluția istorică în plan internațional a managementului performanței și a evaluării performanțelor. Analiza izvoarelor bibliografice internaționale include lucrările expertului independent în managementului performanței, Armstrong M. [24,25,26,27], definind managementului performanței drept un proces sistematic de îmbunătățire a performanței organizaționale prin dezvoltarea performanțelor individuale și de grup.

Cercetarea lucrărilor privind evaluarea performanței funcționarilor publici reflectă principalele abordări teoretice. Măsurarea performanței în entitățile publice reprezintă subiectul examinat de Hans de Bruijn[32], Poister T.[35], Ewoh A.[29], Demmke C.[28], Pitariu H. [14], Cărbunărean F. și Jimborean O.[5], Șandor S. și Raboca H.[21], Profiroiu M., Profiroiu A.[15,16], Ștefănescu A. atât sub aspectul măsurării eficienței și eficacității activității obținute, cât și în context organizațional și managerial. Sunt evidențiate efectele benefice ale măsurării performanței asupra organizației, îmbunătățind profesionalismul serviciilor oferite și calitatea procesului decizional, cât și efectele negative, caracterizate de birocratizarea organizației și eliminarea stimulentele pentru profesionalism și inovație. Este accentuat caracterul complex al

sistemului de măsurare prin coalizarea proceselor de management și de luare a deciziilor, cum ar fi planificarea, bugetarea și controlul asupra muncii managerilor și angajaților.

Analiza științifico-bibliografică relevă în cercetarea evaluării performanței funcționarilor publici anumite inconveniențe în racordarea performanței cu recompensa. În opinia lui Lewis G., Song S. [34], Fitzpatrick S. [30] îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanței poate fi realizată prin creșterea salarială a funcționarilor, reprezentând elementul-cheie în aplicarea cu succes a sistemului de salarizare în funcție de performanță. Însă, Cardona F. [4] conchide că salarizarea în funcție de performanță reprezintă, mai mult, un instrument de manifestare a puterii, utilizat de către manageri, iar scopul evaluării performanței trebuie să se rezume la planificarea și dezvoltarea carierei și nicidecum la creșterea salariului.

Analiza referențialului bibliografic al autorilor internaționali privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, relevă următoarea corelație: cu cât nivelul de dezvoltare economică a țării este mai înalt, cu atât deschiderea este mai mare pentru tema respectivă.

În rezultatul analizei teoretice au fost identificate și aspecte mai puțin abordate în contextul temei de cercetare. Majoritatea autorilor s-au axat pe evaluarea performanței, modele de măsurare a performanței, indicatori de performanță, pe factori de sporire a performanței, însă aprecierea impactului evaluării performanțelor individuale ale funcționarilor publici asupra proceselor de administrare înregistrează un grad mai redus de abordare în virtutea deficienței estimărilor și a complexității fenomenului.

În subcapitolul doi **„Abordarea teoretică a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în literatura științifică din Republica Moldova”** sunt sintetizate sursele bibliografice naționale în elucidarea tematicii privind performanțele profesionale ale funcționarilor publici.

Tratarea autohtonă a problemei de cercetare este direcționată de: actele legale și normative elaborate în domeniul evaluării performanțelor funcționarilor publici și gradul de implementare a acestora; direcțiile strategice de dezvoltare ale Republicii Moldova, orientate spre aderarea la UE, stipulate în Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 și Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030” [9], una dintre componentele acesteia fiind Managementul resurselor umane, ce presupune întreprinderea măsurilor necesare în sporirea obiectivității evaluării performanțelor.

Referențialul bibliografic al autorilor autohtoni ne-a permis să constatăm formarea unui mediu academic specializat în investigarea temei respective, axat pe cercetarea detaliată a conținutului și criteriilor de evaluare. S-a conturat analiza comparată a practicii internaționale cu particularitățile naționale, ceea ce a permis scoaterea în evidență a caracterului specific național

și dificultățile în evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În acest sens, o contribuție substanțială este adusă de cadrele profesoral-didactice din cadrul Academiei de Administrare Publică: Platon M., Cojocaru S., Sîmboteanu A., Șaptefrați T., Popovici A., Savca T., Balan O., Tofan T., Butnaru V., Zelenschi A., Dulschi I., Gheorghiu T., Țepordei A. și alții.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici, prin interpretarea cadrului juridic, a fost supusă studiului de către autorii Tomuleț C., Popa V., Chiriac L., Mocanu V. și alții. În contextul noilor reglementări privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici, autorii Gheorghiu T., Levința-Perciun E. [8], Țepordei A., Shundi A. [7], Secrieru A. și Dragomir L. [19, p.58-63] au contribuit la asigurarea aplicării uniforme și corecte a procedurii de evaluare, elaborând diverse ghiduri și recomandări metodice.

Abordările autohtone reliefează convingerile că eficientizarea procesului de administrare publică depinde de nivelul de pregătire profesională a funcționarilor publici, iar evaluarea performanțelor profesionale reprezintă instrumentul principal în asigurarea eficienței administrației publice.

În subcapitolul trei **„Cadrul metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare”** este supus cercetării cadrul metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Algoritmul metodologic al tezei de doctor încearcă să răspundă la modul în care practicile administrării publice din Republica Moldova pot fi îmbunătățite, prin învățarea din experiențele altor state. Sistemele internaționale de evaluare a performanței sunt foarte variate și interesante. Ele pot fi adaptate și implementate în cultura și structura administrației naționale. Prin aceasta se și explică tendința de a explora arii de cercetare cât mai vaste, din perspectivă longitudinală și transversală, pentru a căuta posibile modele. Sistemele de evaluare a performanței au obiective foarte variate. Studiarea acestora, înțelegerea, corelarea cu realitățile Republicii Moldova reprezintă răspunsul la obiectivele propuse pentru acest studiu doctoral.

Etapile de cercetare sunt o parte indispensabilă a procesului de organizare a cercetării științifice. În realizarea tezei de doctor au fost parcurse următoarele etape: *stabilirea temei de cercetare, delimitarea obiectului și subiectului investigației, formularea problemei de cercetare, stabilirea scopului și obiectivelor, emiterea ipotezei generale și a celor secundare; documentarea bibliografică; selectarea metodelor, tehnicilor, instrumentelor și procedeelelor de cercetare; elaborarea instrumentarului cercetării empirice; colectarea datelor în teren; interpretarea datelor empirice în contextul conceptualizării problemei de cercetare; redactarea textului cercetării.*

Analiza conceptuală a categoriilor operaționale, precum *impact*, *evaluare*, *performanță* și *proces de administrare*, ne oferă o proiectare clară de interconexiune a acestor componente. Sunt formulate problema științifică soluționată, scopul și obiectivele cercetării.

Conceptele de *performanță* și de *evaluare* sunt definite prin prisma obiectivelor stabilite și ne oferă posibilitatea unei viziuni de ansamblu. Din punct de vedere etimologic, noțiunea *performanță* presupune realizarea reușită a unei activități, iar termenul de *evaluare* ne impune ideea unei aprecieri. Noțiunea *impact* [31] reprezintă „efecte pozitive și negative, primare și secundare pe termen lung produse de o intervenție de dezvoltare, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat”.

Aprecieri conceptuale ale *performanței* și ale *evaluării* sunt elucidate și în lucrările mai multor autori [2,3,12,13,20,22], care consideră că *performanța* presupune atât conduita și rezultatele, cât eficiența obținută în funcție de scopurile propuse. *Evaluarea* semnifică drept „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”.

Analiza cadrului metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare reliefează faptul că nu există o singură definiție, care ar cuprinde toate elementele generate de problema studiată. Însă, studiul noțional a oferit claritate modului de determinare a impactului evaluării performanței asupra procesului de administrare. Or, noțiunea de *performanță* presupune eficiență, eficacitate, economicitate, iar *evaluarea performanței* reprezintă instrumentul prin intermediul căruia se identifică reușitele și impedimentele în obținerea eficienței și eficacității. Impactul evaluării performanței funcționarilor publici asupra procesului de administrare poate fi determinat pe dimensiunea calitativă a realizării obiectivelor stabilite.

Prezentul subcapitol este fundamentat pe analiza componentelor managementului performanței reflectate atât în teoriile clasice, cât și în teoriile moderne. Fundamentarea teoriilor clasice ale managementului și celor motivaționale relevă preocuparea autorilor în identificarea factorilor influenți de creștere a productivității muncii, a competenței și a eficienței organizaționale. Ținem să menționăm că, teoriile cercetate argumentează științific rolul stilului de conducere și a modalității de comunicare în obținerea performanțelor înalte și evidențiază aspectele fundamentale în maximizarea performanței, cum ar fi: dezvoltarea responsabilității, alinierea obiectivelor individuale la cele de grup, asigurarea echității în coraportul dintre efort și performanță, încurajarea spiritului de echipă, inițiativă și a creativității, precum și motivarea justificată a personalului.

În scopul determinării impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică, este important studiul interferenței dintre performanța

individuală a angajaților cu performanța subdiviziunii și performanța organizațională. Drept evaluare a performanței la nivel de subdiviziune și entitate publică reprezintă aprecierea nivelului de îndeplinire a obiectivelor și acțiunilor prevăzute în Planul anual de acțiuni la nivel de entitate publică și în Planul anual de acțiuni la nivel de subdiviziune structurală. În același timp, studiul impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică a fost realizat prin analiza unor indicatori de guvernare. Calitatea guvernării, reieșind din complexitatea sa, ce presupune capacitatea acestuia de a furniza servicii publice de calitate, a fost apreciată prin prisma aplicării Indicatorilor de Guvernare la Nivel Mondial (IGM) [36].

Concluziile la capitolul 1 sintetizează studiul teoretic și esențializează algoritmul metodologic al impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Evaluarea performanțelor funcționarilor publici este o problemă de cercetare intens valorificată la nivel internațional și național. Abordarea privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este mai puțin studiat, ceea ce justifică inovația cercetării și a efortului investigativ de a elucida acest aspect. Performanța entităților publice este evaluată din perspectiva calității și numărului serviciilor oferite cetățenilor, disponibilității resurselor umane profesioniste și a utilizării resurselor financiare în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate. Autorul tezei vine cu o definiție complexă referitoare la problema de studiu: *impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare* reprezintă valoarea administrativă obținută și/sau nivelul de calitate al procesului de administrare publică, ca rezultat al întreprinderii acțiunilor de măsurare a performanțelor funcționarilor publici, raportând performanțele individuale la performanțele entității publice.

Capitolul 2 cu titlul **STUDIUL COMPARAT AL METODOLOGIEI DE EVALUARE A PERFORMANTELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA PROCESULUI DE ADMINISTRARE**, structurat în patru subcapitole, reflectă particularitățile procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din statele supuse cercetării (SUA, UE, în special Lituania, Parteneriat Estic) și determină impactul evaluării asupra procesului de administrare, în baza indicatorilor de bună guvernare.

În primul subcapitol „**Dezvoltarea managementului performanței în serviciul public din Statele Unite ale Americii**” este studiată experiența SUA privind evaluarea performanței în serviciul public și impactul acesteia asupra procesului de administrare. Astfel, Statele Unite ale Americii a fundamentat o puternică cultură a performanței prin procese eficiente de management al performanței, care sunt concepute pentru a promova luarea deciziilor manageriale, pentru a măsura progresul către obiective specifice, în conformitate cu cadrul legislativ. Procesul de evaluare a performanțelor în SUA este unul inovativ, ce valorifică potențialul uman și apreciază

competența și eficacitatea acestuia, dispune de instrumente de menținere și motivare a personalului calificat, și asigură o transparență înaltă a datelor privind performanța. Ultimele tendințe de modernizare a managementului resurselor umane în serviciul public din SUA au drept scop sporirea eficacității organizaționale și determinării entităților publice federale să devină performante, focusând atenția pe obținerea rezultatelor, centrarea pe cetățeni și planificarea forței de muncă. Guvernul SUA a întreprins reforme esențiale în dezvoltarea procesului de evaluare a performanței, eliminând elementul birocratic, prin automatizarea acestui proces: „SUA Performance”.

Politica SUA de gestionare eficientă a capitalului uman oferă instrumente de valorificare a potențialului angajaților, păstrarea personalului calificat și motivarea acestora în obținerea rezultatelor. Drept finalitate, performanța individuală, într-o legătură reciprocă cu performanța organizațională, are un impact asupra procesului de administrare publică americană. Standardele riguroase de performanță, precum și alinierea obiectivelor individuale la cele organizaționale, creează condiții de prestare a serviciilor publice la nivelul așteptării cetățenilor. Prin urmare, calitatea și eficacitatea guvernării este influențată direct de performanța funcționarilor publici și cea organizațională.

Subcapitolul doi **„Metode de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în țările Uniunii Europene”** cuprinde rezultatele studiului comparat al procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din țările membre ale UE, au fost identificate componentele eterogene și cele omogene ale evaluării performanțelor. Analiza comparată constată că, procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se practică în toate statele membre ale UE, însă, diferă perioada de evaluare, care se realizează: semestrial (Irlanda, Malta, Olanda, Ungaria), anual (Austria, Belgia, Bulgaria, Cipru, Croația, Danemarca, Estonia, Finlanda, Franța, Grecia, Italia, Letonia, Lituania, Republica Cehă, România, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia), anual și semestrial (Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord), bienal (Polonia și Portugalia), o dată în trei ani (Germania), de 3 ori pe parcursul întregii activități (Luxemburg). Metoda de evaluare aplicată în toate statele (cu excepția Greciei, unde se practică doar metoda de 360 grade) este cea tradițională ierarhică, adică conducătorul direct, în urma interviului, notează calificativul în fișa de evaluare. În același timp, pe lângă metoda tradițională ierarhică sunt aplicate și alte metode, precum: autoevaluarea - ca proces de inițiere a evaluării propriu-zise (Bulgaria, Finlanda, Irlanda, Letonia, Lituania, Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord, Portugalia, Spania și Ungaria), evaluarea de către conducătorul de nivel superior (Belgia, Cipru, Franța, Germania), și metoda de 360 grade (Estonia, Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord, Olanda). Evaluarea performanțelor are impact asupra procesului de luare a deciziilor privind promovarea și/sau motivarea financiară

a funcționarilor publici. În țările cu un sistem public bazat pe poziție, rezultatul evaluării are un rol semnificativ în deciziile privind remunerarea funcționarilor, aplicând instrumentul de salarizare în funcție de performanță, care prevede oferirea unor premii procentuale, unice și/sau permanente, din salariul de bază (excepție fiind Belgia, Cipru, Croația, Danemarca, Luxemburg, România), iar în cazul insuficientelor resurselor financiare, premiile fiind substituite cu oferirea zilelor de odihnă (Letonia).

Performanța funcționarilor publici depinde, în mare măsură, de nivelul de pregătire profesională a acestora, iar politica statelor privind dezvoltarea profesională a funcționarilor publici variază, prin instruirea acestora de la 1 - 3 zile (Germania) până la 10 – 15 zile (Republica Cehă). Unele state acordă o importanță majoră integrării funcționarilor publici debutanți, oferind programe de instruire de 7 zile (Germania), 14 zile (Grecia) și 3 – 12 luni (Republica Cehă).

În scopul diminuării și eliminării unui proces defectuos de evaluare a performanțelor, unele state vin cu o abordare deosebită și importantă, implementând mecanismele de responsabilitate, ce asigură transparența întregului proces de evaluare. Alte măsuri de asigurare a transparenței evaluării performanțelor, practicate de unele țări (Irlanda, Italia, Portugalia, Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord) reprezintă publicarea informației privind performanțele actuale și recompensele pe platforme electronice și/sau paginile web ale autorităților publice.

În rezultatul analizei indicatorilor mondiali de guvernanță: eficacitatea guvernării, calitatea procesului de reglementare, statul de drept și controlul corupției, Danemarca (99,4%) și Finlanda (98,56%) înregistrează cea mai înaltă pondere a calității guvernării. Prin urmare, în Danemarca și Finlanda procesul de evaluare a performanței funcționarilor publici este complet descentralizat, fiind aplicată metoda de evaluare tradițional ierarhică, autoevaluarea și metoda 360 grade. Toate statele UE, unde indicatorul eficacitatea guvernării este mai înalt de 90%, aplică remunerarea funcționarilor publici în funcție de performanță.

Analiza comparativă a indicatorilor calității de guvernare[36], plasează Republica Moldova cu cele mai joase valori în comparație cu statele UE, precum eficacitatea guvernării - 37,98%, calitatea procesului de reglementare - 55,57%, statul de drept - 40,87%, controlul corupției - 29,81%. Totodată, Republica Moldova înscrie o rată medie de 96 % a funcționarilor publici evaluați cu calificativul „foarte bine” și „bine” pentru performanța obținută [18], ceea ce înseamnă că obiectivele subdiviziunii și ulterior a entității publice sunt realizate eficient și cu un nivel înalt de performanță. Aceste date vin în disonanță cu indicatorii calității de guvernare a Republicii Moldova.

Subcapitolul trei **„Experiența Lituaniei în procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici”** argumentează studiul practicii Lituaniei, ce derivă din evoluția istorică similară țării noastre, ca stat ex-sovietic, precum și din experiența acumulată în parcursul aderării la UE și deja în calitate de stat membru al comunității europene. Experiența Lituaniei, în gestionarea managementului performanței în serviciul public și a procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici, reliefează bunele practici de eficientizare a administrației publice și sporirea mediului competitiv al serviciului public. Din studiile analizate au fost remarcate aspectele distincte ale modelului lituanian de evaluare a performanțelor față de cel al Republicii Moldova. Sistemul de management al performanței include mecanisme de control și de sporire a responsabilității desfășurării obiective a evaluării, prin crearea comisiilor de evaluare, începând cu procesul de recrutare a personalului și finalizând cu evaluarea performanței acestora. Rezultatele evaluării performanței au drept scop identificarea necesităților de îmbunătățire a performanței, prin instruirii, motivarea financiară și promovarea/retrogradarea în funcție. Motivarea financiară este corelată direct cu nivelul profesional al funcționarului, atribuind clase de calificare, ce au impact semnificativ asupra mărimii salariului, ca parte componentă a acestuia. Astfel, putem afirma că Lituania dispune de un sistem de salarizare în funcție de performanță, aliniindu-se statelor membre ale UE.

Implementarea cu succes a evaluării performanțelor profesionale, în scopul obținerii unui impact pozitiv, este influențată de doi factori esențiali: abilitatea și capacitatea evaluatorilor, precum și locul prioritar al procesului de evaluare a performanței în cadrul organizației. Eficiența instruirii evaluatorilor se reflectă în calitatea evaluării desfășurate.

Pentru a contribui la creșterea culturii administrative autoritățile lituaniene au întreprins acțiuni de depolitizare a serviciului public și edificarea unui sistem bazat pe merit. În același context, au fost realizate reforme de restructurare a sistemului de planificare strategică, orientată spre rezultate și asigurarea durabilității financiare. În scopul dezvoltării administrației publice, prin eficientizarea procesului de monitorizare a performanței și a responsabilității administrative, au fost stabilite obiective generale de consolidare a capacității de gândire strategică și fortificării guvernării participative.

Subcapitolul patru **„Practica țărilor Parteneriatului Estic în evaluarea performanțelor funcționarilor publici”** evidențiază aplicarea procedurii de evaluare a performanțelor, precum și existența unui cadru normativ în acest domeniu, cu excepția Republicii Belarus, în care este reglementat sistemul de atestare a funcționarilor publici.

Reforma administrației publice în domeniul dezvoltării managementului resurselor umane, în statele Parteneriatului Estic, cuprinde și procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Debutanți în implementarea acestui proces sunt Armenia

și Georgia, care, începând cu anul 2017, au introdus reglementări privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Totodată, deși, Armenia și Azerbaidjan practică evaluarea performanțelor profesionale, în aceste state coexistă și sistemul de atestare a funcționarilor publici, care se desfășoară odată la trei ani (Armenia) și odată la cinci ani (Azerbaidjan). Toate statele Parteneriatului Estic încearcă să motiveze funcționarii publici prin oferirea unor stimulente, care pentru fiecare țară au diferite forme. Doar experiența din Azerbaidjan, privind procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este asemănătoare celei din Republica Moldova, aplicând acest proces în baza obiectivelor individuale, indicatorilor de performanță și criteriilor de evaluare.

Au fost studiați indicatorii de calitate a serviciului public: eficacitatea guvernării (calitatea serviciilor publice, gradul de influență politică, calitatea politicilor elaborate și implementarea acestora, și credibilitatea angajamentului guvernului față de politici); calitatea cadrului juridic (capacitatea elaborării și implementării politici și existența reglementărilor care permit și promovează dezvoltarea sectorului privat); statul de drept și controlul corupției. Analiza indicatorilor pentru anul 2019 comparativ cu anul 2015 [33,36], evidențiază faptul că Republica Moldova a înregistrat regrese privind eficacitatea guvernării și asigurării statului de drept. În comparație cu statele Parteneriatului Estic, constatăm că Republica Moldova se confruntă cu grave probleme la capitolul controlul corupției (29,81%), chiar dacă situația mai gravă se atestă în Ucraina (26,44%) și Azerbaidjan (19,71%). Indicatorul eficacitatea guvernării (37,98%) plasează Republica Moldova pe ultimul loc în contextul statelor examinate. Mai favorabilă este situația înregistrată în cazul calității cadrului juridic (55,77%), plasându-se pe locul trei după Armenia (63,46%) și Georgia (82,69%). Totodată, menținând locul trei și în cazul indicatorului statul de drept (40,87%).

Analizând și comparând experiența statelor Parteneriatului Estic, concluzionăm că Republica Moldova a perseverat în reglementarea și aplicarea sistemului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, în conformitate cu principiile și standardele europene.

Concluziile la capitolul 2 reflectă rezultatele studiului comparat. Manifestarea diligenței și voinței politice de dezvoltare a entităților publice a condus la creșterea eficacității și calității guvernării americane, iar evaluarea performanțelor are un impact pozitiv asupra procesului de administrare publică din SUA. În toate țările membre ale UE și, parțial, Parteneriatul Estic, procesul de evaluare a performanței este fundamentat juridic, prin acte legislative, cu excepția țărilor nordice, în care acest proces este parte componentă a acordurilor colective, precum și Republica Belarus, care se caracterizează prin aplicarea modelului atestării funcționarilor publici. Metoda de evaluare aplicată în spațiul european diferă de la un stat la altul, fiind stabilite trei

modele de evaluare: tradițională ierarhică, autoevaluarea și metoda de 360 grade (metoda de evaluare 360 grade fiind considerată a fi cea mai modernă și eficientă în eliminarea subiectivismului și favoritismului). Aplicarea defectuoasă a procesului de evaluare a performanței profesionale este prevenită prin atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor și aprecierea eficienței întregului proces de evaluare a performanței. Republica Moldova avansează față de țările membre ale Parteneriatului Estic în reglementarea și implementarea sistemului de evaluare a performanței profesionale, datorată, în mare parte, suportului UE în asistarea reformelor. Totodată, rezultatele analizei comparate a indicatorilor demonstrează că evaluarea performanțelor funcționarilor publici nu are un impactul așteptat asupra procesului de administrare.

Capitolul 3 cu denumirea **ROLUL EVALUĂRII PERFORMANȚELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ÎN PROCESUL DE ADMINISTRARE PUBLICĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA** conține trei subcapitole și analizează evoluția aplicării procesului de evaluare a performanței funcționarilor publici în Republica Moldova. Totodată, capitolul dat analizează rezultatele cercetării empirice a situației reale existente în autoritățile administrației publice privind conformitatea desfășurării evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, reieșind din rezultatele chestionarelor completate de către funcționarii publici și a interviurilor cu experții-evaluatori. Studiul de caz, realizat în cadrul Aparatului Primăriei municipiului Chișinău, reflectă implicațiile evaluării performanțelor în procesul de administrare municipală și rolul evaluării în asigurarea serviciilor publice calitative și modernizarea administrației publice municipale.

În primul subcapitol „**Evoluția procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici în Republica Moldova**” este supus studiului evolutiv a reglementărilor privind performanța funcționarilor publici.

Republica Moldova, în calitate de stat suveran și independent, a inițiat și implementat multiple reforme în domeniul administrației publice. Componenta evaluarea funcționarilor publici apare ca o necesitate în îmbunătățirea sistemului de management public intern, care conduce spre o mai bună planificare, coordonare și organizare a activității funcționarului public, inclusiv a subdiviziunii, organizației publice. Inițial, conceptul de performanță profesională a fost reglementat în Legea serviciului public nr. 443/1995 și în Hotărârea Guvernului 522/2004, în care erau expuse instrumentele de stimulare în obținerea performanțelor profesionale și de sporire a calității și eficienței muncii, ceea ce presupunea atestarea periodică (odată la trei ani) a funcționarilor publici (art. 22), cu excepția celor care dețin funcții de rangul întâi. În anul 2008, Legea 443/1995 a fost abrogată prin aprobarea Legii nr. 158/2008 [11], ce reglementează

procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, reflectând practicile europene privind imparțialitatea, integritatea și profesionalismul funcționarilor publici.

Un rol fundamental în fortificarea capacităților de implementare a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici a avut Direcția politică de cadre a Cancelariei de Stat, elaborând diverse ghiduri și recomandări metodice, precum: „Ghidul privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici”, „Ghidul privind motivarea nefinanciară a funcționarilor publici. Recomandări metodice”, „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică. Instruirea internă”, „Ghidul practic pentru managerii din serviciul public – Motivarea personalului: Provocări și soluții”.

Eficiența administrației publice și dezvoltarea unui management modern în serviciul public sunt condiționate de calitatea resurselor umane, profesionalismul și integritatea acestora în scopul servirii interesului public, precum și de abilitățile manageriale de gestionare a activităților entității. Performanța individuală a funcționarului public presupune un nivel înalt de profesionalism și un grad de dedicație în realizarea activității. Se impune responsabilizarea factorilor-cheie în asigurarea unui proces obiectiv și echitabil de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, în raport cu sarcinile relevante funcției, cu criteriile și indicatorii de performanță stabiliți. Reglementările privind procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici corespund principiilor europene, însă implementarea acestora întâmpină deficiențe. Ceea ce poate fi explicat prin conștientizarea insuficientă privind rolul și impactul evaluării performanțelor profesionale asupra administrației publice și a asigurării serviciilor publice de calitate. Rezultatele studiului demonstrează că disensiunile ce țin de evaluarea performanțelor ar putea fi diminuate prin organizarea formărilor continue pentru evaluatori și managerii entităților publice.

Subcapitolul doi **„Percepția funcționarilor publici asupra procesului de evaluare a performanțelor din Republica Moldova”** reprezintă o cercetare empirică privind particularitățile procesului de evaluare a performanței profesionale și impactul acestui proces asupra mecanismelor de administrare publică, în percepția funcționarilor publici. Prezentul subcapitol cuprinde atât cercetarea cantitativă, aplicând un chestionar la toate nivelele de administrare publică, cât și cercetarea calitativă, realizată prin derularea interviului cu experții.

Sinteza cercetării empirice, realizată de autor, relevă existența deficiențelor în aplicarea cadrului normativ cu privire la evaluarea performanțelor funcționarilor publici. Aceste abateri fiind condiționate atât de factori interni (management slab calificat sau necointerestat în fortificarea procedurilor de evaluare, timp insuficient în realizarea sarcinilor suplimentare ș.a.), cât și de factori externi (influența politică, resurse financiare și umane insuficiente, digitalizarea redusă a entităților publice). Deficiențele înregistrate în aspect procedural se reflectă prin

stabilirea eronată a obiectivelor și indicatorilor de performanță și în nerespectarea principiului de transparență a informațiilor privind performanța. În aspect contextual, obiectivele individuale nu corespund caracteristicilor SMART, iar indicatorii de performanță nu oferă posibilitatea măsurării progreselor și rezultatelor obținute.

Rolul fundamental în procesul de evaluare îl are evaluatorul. Anume capacitățile sale profesionale și manageriale condiționează motivarea înregistrării performanțelor în atingerea obiectivelor individuale ale funcționarului public și în obținerea eficienței și eficacității în realizarea obiectivelor autorității publice. Formalismul procesului de evaluare, subiectivismul și favoritismul existent, precum și calificarea insuficientă a evaluatorului sunt principalele bariere în atingerea scopului evaluării performanțelor.

Deși funcționarii publici atestă multiple nereguli și devieri de la normele legale, evaluarea performanțelor a fost calificat ca fiind un proces necesar, preponderent, în scopul dezvoltării capacităților profesionale și motivarea angajaților, și mai puțin în luarea deciziilor manageriale aferente procedurilor de personal și în amplificarea responsabilității în realizarea eficientă a activității fiecărui angajat. Totodată, putem menționa că aproape jumătate din eșantion 49% apreciază caracterul obiectiv al procesului de evaluare.

Demersul investigativ a demonstrat legătura directă și interdependentă dintre performanța individuală și cea instituțională. Prin urmare, putem remarca conștientizarea funcționarilor publici privind impactul activității lor asupra calității serviciilor prestate și, respectiv, asupra imaginii entității. Interconexiunea dintre performanța individuală și cea organizațională este determinată și de factorii comuni de sporire a performanței, prioritate având factorii de dezvoltare profesională prin instruire continue și motivarea angajaților. În scopul obținerii unui impact pozitiv al evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare se impune necesitatea fortificării eforturilor de instruire atât a evaluaților, cât și a evaluatorilor, și identificarea instrumentelor de motivare și stimulare a angajaților.

Corelarea factorilor constatați în cercetarea cantitativă și calitativă, conduce spre explicația că situația este condiționată de instabilitatea politică și politizarea funcțiilor publice, sporind favoritismul și nemotivând funcționarul public în obținerea performanțelor. Acestea determină intensitatea slabă al impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în Republica Moldova.

Subcapitolul trei „**Impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în municipiul Chișinău**” reflectă continuarea cercetării empirice, însă pe un eșantion mai îngust și concret și anume analiza procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici desfășurat în cadrul unei entități publice, pentru a identifica impactul evaluării asupra procesului de administrare publică. Studiul

de caz a fost realizat în cadrul Aparatului Primăriei municipiului Chișinău, fiind identificate unele omiteri în evaluarea performanței. Rezultatele analizei documentelor denotă că nu sunt relevate reușitele și impedimentele în exercitarea atribuțiilor de serviciu ale funcționarilor publici, și nici posibilitatea de a identifica necesitățile reale de dezvoltare profesională a angajaților, pentru a obține cele mai înalte performanțe. Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este determinat reieșind din rezultatele obținute, potrivit indicatorilor de performanță stabiliți. Prin urmare, planificarea și raportarea deficitară nu permite monitorizarea progresului înregistrat pe parcursul anului, identificarea eventualelor probleme/impedimente, responsabilizarea părților implicate, precum și luarea unor decizii adecvate de îmbunătățire a performanței, în timp util.

Rezultatele studiului relevă că nivelul de performanță individuală a funcționarilor publici din cadrul Aparatului Primăriei este apreciat de la „bine” spre „foarte bine”, respectiv, performanța organizațională urma să fie la același nivel. Reieșind din faptul că obiectivele individuale derivă din obiectivele operaționale ale subdiviziunilor, putem concluziona că performanța organizațională a administrației publice municipale se presupune a fi bună, deși opinia majorității cetățenilor are un vector de apreciere relativ joasă. Performanța individuală bună și/sau foarte bună a funcționarilor publici conduce la o performanță instituțională înaltă cu un impact pozitiv asupra procesului de administrare, care este apreciat prin gradul de satisfacție a cetățenilor de serviciile publice prestate. Barometrul Opiniei Publice atât în octombrie 2020, cât și în februarie 2021 reflectă nivelul foarte redus al încrederii cetățenilor în Primăria municipiului Chișinău [1]. Prin urmare, putem constata că impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra performanței organizaționale este irelevant, iar drept rezultat se înregistrează un efect diminuat asupra procesului de administrare publică la nivel municipal.

În **Concluzii la capitolul 3** se relevă că procesul de evaluare a performanțelor în Republica Moldova este bine reglementat și corelat la standardele europene, însă implementarea acestuia comportă multiple deficiențe. În pofida aprecierilor critice, funcționarii publici conștientizează necesitatea evaluării performanțelor în dezvoltarea competențelor profesionale, motivării și dezvoltării responsabilității. Evaluatorul are un rol esențial în asigurarea obiectivității și transparenței procesului de evaluare a performanțelor. Performanța individuală a funcționarilor publici este direct proporțională cu performanța organizațională. Evaluarea performanțelor este un proces cu impact redus asupra performanței organizaționale, nereușind să declanșeze și un impact pozitiv asupra proceselor de administrare municipală.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Analiza teoretico-metodologică și rezultate empirice obținute în cercetarea privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în Republica Moldova au conturat formularea următoarelor concluzii:

1. La nivel internațional identificăm o literatură extinsă, ce explorează evaluarea performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică. În baza studiilor comparate se identifică cele mai importante performanțe, se studiază experiența, se elaborează și se stabilesc instrumentele de măsurare a performanței individuale și organizaționale, se corelează indicatorii performanței individuale cu cea organizațională. În pofida efortului investigativ, există multiple probleme în ceea ce privește valoarea, conținutul, indexarea, motivarea, stimularea, subiectivitatea, efectele evaluării etc. Studiile internaționale accentuează importanța măsurării eficiente a performanței funcționarilor publici, ceea ce conduce spre performanța organizațională. Astfel, în căutarea mecanismelor de eficientizare a guvernărilor naționale evaluarea performanței funcționarilor publici se prezintă drept o strategie pentru dezvoltarea organizațională, cu efect de eficiență și eficacitate asupra proceselor de administrare.

2. Cercetările științifice ale autorilor din România tratează subiectul performanței în serviciul public, creând un cadru de opinii cu referire la fortificarea managementului public. Acesta este bazat pe performanță, prin gândirea managerială orientată către satisfacerea necesităților și interesului public, iar performanța managerială fiind exprimată de principiile economicității, eficienței și eficacității.

3. Referențialul bibliografic al autorilor autohtoni a permis să constatăm că s-a format un mediu academic specializat în investigarea temei respective, axat pe cercetarea detaliată a conținutului și criteriilor de evaluare. Un aport fundamental în studiul privind performanțele profesionale ale funcționarilor publici îl are corpul profesoral-didactic al Academiei de Administrare Publică. Evaluarea performanțelor este analizată din aspectul comparativ al experienței internaționale cu particularitățile naționale, potrivit aspirațiilor Republicii Moldova de aderare la UE. Au fost constatate impedimentele și lacunele procesului de evaluare a performanței, reieșind din interpretările cadrului legal.

4. Analiza teoriilor generale și referențiale abordează extins importanța evaluării performanțelor, necesitatea măsurării performanței, evidențiind cele mai eficiente metode de măsurare. Segmentul mai puțin studiat în arealul investigativ internațional și național îl reprezintă impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică. Astfel, rezultatele prezentei cercetări aduc plus valoare științifică, acoperind acest aspect mai puțin cercetat la nivel internațional și practic nestudiat la nivel național.

5. Cadrul metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este axat pe cercetarea conceptuală a termenilor de impact, performanță, evaluare, proces de administrare, pe studiul teoriilor clasice manageriale și motivaționale, precum și pe identificarea și stabilirea indicatorilor de calitate a guvernării. Având la bază principiile de interdisciplinaritate, obiectivitate, consecutivitate, corelație, validitate și demonstrație, cadrul metodologic a condus spre obținerea rezultatelor teoretico-empirice.

6. Studiul asupra experienței SUA a accentuat importanța calității politicilor publice în dezvoltarea managementului resurselor umane, pentru a asigura un nivel înalt de eficiență și eficacitate în administrarea treburilor publice. Practica SUA se caracterizează prin evaluarea performanțelor individuale, colective și organizaționale, ce pornește de la planificarea strategică a entității și planificarea anuală a performanțelor. Caracterul descentralizat al procesului de evaluare a performanțelor, prin aplicarea metodei tradițional ierarhice și metoda 360-grade oferă entităților publice libertatea alegerii propriei metode de evaluare, în funcție de specificul activității. Politica americană și-a canalizat atenția asupra instrumentelor de maximizare a performanțelor funcționarilor și întreprinderea măsurilor necesare în raport cu performanțele slabe. Sistemul de management al performanței în SUA este unul inovativ, asigurând un nivel înalt de transparență și elimină birocratismul prin aplicația digitală „SUA Performance”. Gestionarea eficientă a managementului performanței, standardele riguroase de performanță și alinierea obiectivelor individuale la cele organizaționale au demonstrat impactul pozitiv asupra proceselor de guvernare americană.

7. Analiza experienței statelor membre ale UE relevă unanimitatea implementării evaluării performanței, fiind reliefate componentele omogene și eterogene ale procesului. Modelele de evaluare a performanței se caracterizează prin gruparea acestora: în funcție de periodicitatea desfășurării evaluării (anuală, semestrială, anuală și semestrială, odată în 3 ani, de 3 ori pe parcursul întregii activități), în funcție de contextul procedural în aplicarea evaluării (tradițională – ierarhică, autoevaluarea și metoda de 360 grade sau metoda multisurse). Statele UE subliniază necesitatea formării profesionale ale funcționarilor publici, inclusiv și funcționarilor debutanți, iar în scopul diminuării/suprimării riscului de evaluare defectuoasă, unele state reglementează obligativitatea instruirii evaluatorilor. Principiul de transparență a performanței este asigurat prin publicarea informațiilor privind performanțele actuale și recompensele pe platformele electronice și/sau pe pagini web oficiale ale entităților publice, ce reprezintă un instrument de responsabilizare a funcționarilor în îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor stabilite.

8. Practica Lituaniei de obținere a progreselor în reforma administrației publice, stat ex-sovietic, cu evoluția istorică similară și sistem administrativ apropiat celui din Republica

Moldova, demonstrează tenacitatea și diligența autorităților lituaniene de îndeplinire a condițiilor de eficientizare a administrației publice. Dezvoltarea managementului performanței, concentrat pe eficiență, transparență și fortificarea procesului de luare a deciziilor în sistemul bugetar a contribuit la consolidarea factorilor determinanți în reforma administrației publice, și, ca rezultat, aderarea la UE și NATO. Totodată, serviciul public înregistrează deficiențe în aplicarea principiilor de administrare publică eficientă, accentuând lipsa corelării performanței cu Planul strategic și utilizarea necorespunzătoare a informațiilor cu referire la performanță. Modelul lituanian de evaluare a performanței față de cel al Republicii Moldova se distinge prin crearea comisiilor de evaluare, începând cu procedura de recrutare și finalizând cu evaluarea performanței funcționarilor publici.

9. Analiza experiențelor statelor Parteneriatului Estic cu referire la utilizarea evaluării performanțelor în serviciul public a evidențiat faptul că toate statele, cu excepția Republicii Belarus, au reglementat și au introdus acest proces în sistemul de management al resurselor umane. Republica Moldova a fost prima țară din PE care a instituit cadrul normativ și a implementat evaluarea performanțelor funcționarilor publici. Totodată, debutanți în aplicarea evaluării performanțelor sunt Armenia, Azerbaidjan și Georgia, introducând acest proces începând cu anul 2017. Țările Parteneriatului Estic conștientizează importanța evaluării performanțelor și accentuează necesitatea implementării acesteia în dezvoltarea profesională a funcționarilor publici, iar dificultățile și impedimentele comune existente, pe care le întâmpină toate statele în aplicarea conformă a evaluării, este subiectivismul, dependența funcției publice de influențele politice și lipsa transparenței.

10. Conceptul de performanță profesională în serviciul public din Republica Moldova a fost, inițial, definit în Legea serviciului public nr. 443/1995, unde erau prevăzute instrumentele de apreciere a nivelului de profesionalism a funcționarilor publici prin atestarea acestora odată la 3 ani. Fortificarea administrației publice și-a găsit continuitate în Strategia de reformă a administrației publice, punând accent pe îmbunătățirea managementului resurselor umane, orientat în crearea unui serviciu public profesionist. Astfel, Legea 158/2008 și Hotărârea Guvernului nr. 201/2009 reglementează procesul de evaluare a performanței, pe fiecare etapă procedurală. Aprecierea procesului de evaluare este caracterizată de subiectivism (umflare a calificativelor privind rezultatele), având impact negativ asupra eficientizării activității angajaților. Deci, dinamica evolutivă a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în Republica Moldova a înregistrat esențiale progrese în reforma administrației publice. Reglementările privind procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici corespund principiilor europene, însă implementarea acestora întâmpină deficiențe.

11. Studiul comparat al indicatorilor calității guvernării în spațiul european relevă nivelul cel mai scăzut al calității de guvernare în Republica Moldova, poziționând statul pe ultimul loc. În raport cu țările PE, Republica Moldova, la indicatorul de calitate a cadrului juridic, se clasează pe locul 3 din 6 state. Totodată, analiza în dinamică a indicatorului de eficacitate a guvernării în Republica Moldova, reliefează tendința regresivă în 2019 față de 1996, deși rezultatele activității funcționarilor publici au fost raportate a fi bune și foarte bune.

12. Cercetarea empirică a confirmat existența unor impedimente în aplicarea conformă a cadrului normativ privind evaluarea performanțelor. Acestea vizează nerespectarea prevederilor procedurale la fiecare etapă a procesului de evaluare; stabilirea lacunară a obiectivelor individuale (comunicarea redusă dintre conducător și angajat); obiectivele stabilite nu întrunesc caracteristicile SMART; indicatorii de performanță nu permit, pe deplin, măsurarea rezultatelor obținute; lipsa transparenței informațiilor privind performanța; calificarea insuficientă a evaluatorilor. În general, evaluarea performanțelor a fost percepută drept un proces necesar în dezvoltarea capacităților profesionale și motivarea angajaților. Pentru majoritatea funcționarilor publici subiectul este destul de sensibil, abordându-l critic, identificând mai mult puncte slabe și riscuri pentru viitor. Studiul aplicativ a demonstrat conexiunea directă și interdependentă dintre performanța individuală și cea organizațională, ceea ce confirmă că procesul de administrare publică depinde de rezultatele eficiente ale fiecărui angajat.

13. Cercetarea empirică a evaluării performanțelor funcționarilor publici în cadrul Aparatului PMC întâmpină impedimente în respectarea reglementărilor acestui proces, situație motivată de insuficiența resurselor financiare, umane calificate și de timp. Atractivitatea redusă a funcției publice la nivel local a favorizat numărul mare de funcții vacante și, drept rezultat, supraîncărcarea angajaților cu sarcini și atribuții suplimentare. Totodată, lipsa instrumentelor de responsabilizare managerială și de monitorizare la diferite etape procedurale a condiționat înregistrarea unor omiteri în desfășurarea procesului de evaluare. Planificarea și raportarea anuală a activităților înregistrează deficiențe. Obiectivele operaționale nu sunt stabilite corespunzător, iar indicatorii de performanță sunt de produs și nu de rezultat sau eficiență. Acestea nu oferă posibilitatea măsurării progresului înregistrat, precum și luarea deciziilor adecvate de îmbunătățire a performanței. Lipsa procedurii de evaluare a performanțelor organizaționale, potrivit unor indicatori de eficiență și corelării rezultatelor obținute la nivel individual, condiționează imposibilitatea determinării impedimentelor în asigurarea bunei guvernări.

14. Rezultatele cercetării au scos în evidență modalitățile de evaluare a performanței funcționarilor publici, ce conduc la optimizarea evaluării și eficientizarea procesului de administrare, precum: racordarea performanței individuale la cele organizaționale, elaborând

planuri strategice de performanță pe fiecare entitate publică; asigurarea transparenței privind performanța individuală, prin plasarea informațiilor pe platforma electronică; aplicarea metodei de evaluare a performanței 360 grade, ce presupune evaluarea activității funcționarilor nu doar de către managerul direct, ci și de către colegi, clienți (cetățeni) și autoevaluarea; aplicarea mecanismelor de responsabilizare prin: a) analiză și control a întregului proces de evaluare a performanței (stabilirea corectă a obiectivelor, a indicatorilor de performanță și a calificativelor de evaluare), b) obligativitatea atestării evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor.

În rezultatul cercetărilor, formulăm următoarele *recomandări* de optimizare a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, ce vor contribui la eficientizarea realizării obiectivelor individuale și organizaționale, având impact pozitiv asupra procesului de administrare publică din Republica Moldova:

1. Elaborarea cadrului legal în vederea implementării procesului de evaluare a performanței organizaționale.

2. Îmbunătățirea cadrului normativ stabilind următoarele prevederi:

- instituirea mecanismelor de responsabilizare managerială, prin: a) control periodic a conformității desfășurării procesului de evaluare a performanțelor (stabilirea corectă a obiectivelor, a indicatorilor de performanță și a calificativelor de evaluare), b) elaborarea și publicarea Rapoartelor de bună guvernare a entității publice;

- sporirea performanței organizaționale la nivel local cu impact pozitiv asupra procesului de administrare publică, prin raportarea anuală a rezultatelor obținute, utilizând o serie de indicatori de performanță;

- obligativitatea asigurării transparenței informațiilor privind performanța individuală și organizațională, prin publicarea pe pagina electronică oficială a fiecărei entități publice, respectând cadrul legal de protecție a datelor cu caracter personal (informațiile vor conține o analiză statistică a numărului de funcționari publici angajați, a numărului de funcționari publici evaluați și procentul de funcționari publici evaluați pe categorii de calificative de evaluare);

- omiterea lacunelor existente de interpretare diferențiată a cadrului legal de limitare a dreptului funcționarului public de a beneficia de sporul de performanță la salariu, în cazul angajării prin transfer;

- obligativitatea instruirii evaluatorilor în implementarea corectă a fiecărei etape a procesului de evaluare și atestării acestora privind aptitudinile de apreciere, și măsurare a performanțelor.

3. Crearea unei platforme guvernamentale de performanță, care să conțină diverse module: descrierea narativă a întregului proces de evaluare (informație utilă pentru toți factorii implicați în proces); informații privind performanța entității publice în rezultatul aprecierii de către alte structuri de stat pe fiecare domeniu de competență și de către cetățeni.

4. Implementarea modelului 360 grade de evaluare a performanțelor funcționarilor publici de conducere, ce presupune evaluarea atât de către conducătorul direct, cât și de către subalterni. Acest model de evaluare va spori responsabilitatea managerială și abilitățile de lucru în echipă.

5. Optimizarea programelor de dezvoltare profesională, prin extinderea tematicilor de instruire pentru funcționarii publici din cadrul autorităților publice locale.

6. Lansarea inițiativei „Rezerva de cadre tinere a Președintelui Republicii Moldova” pentru a sprijini tinerii competitivi și creativi. Acest proiect va deschide o oportunitate unică pentru cei mai pregătiți și experimentați tineri de a prelua poziții responsabile în sistemul administrației publice.

7. În vederea ridicării prestigiului funcției publice, diseminării celor mai bune practici în administrația publică, identificării și încurajării celor mai talentați funcționari publici și îmbunătățirii sistemului de motivare se propune derularea anuală a concursului „Cel mai bun funcționar public al Republicii Moldova”, iar la nivelul entității municipale „Cel mai bun funcționar public al Municipiului Chișinău”.

8. Instruirea personalului antrenat în procesul de planificare și raportare anuală a activității.

9. Instituirea instrumentelor de responsabilizare a subdiviziunilor de management al resurselor umane și a evaluatorilor în asigurarea desfășurării conforme a procesului de evaluare a performanțelor în cadrul entității publice.

Perspectivile cercetării problemei științifice rezidă în dezvoltarea și aprofundarea investigațiilor științifice privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în Republica Moldova. În acest sens solicitându-se studii aprofundate în identificarea și măsurarea impactului, elaborarea unor indicatori reali și măsurabili; analiza corelațiilor dintre evaluarea performanței individuale și performanței organizaționale; găsirea unor mecanisme mai eficiente de bugetare a performanței organizaționale. Totodată, este important de a studia experiența unor state care au avansat în domeniu, a identifica inovațiile aplicate și a extrage ceea ce poate fi util pentru Republica Moldova.

BIBLIOGRAFIE

În limba română:

1. Barometrul Opiniei Publice. [online]. 2021, [citată 16.07.2021]. Disponibil: <http://bop.ipp.md/>.
2. BĂCANU B. *Organizația Publică: Teorie și Management*. Iași: Editura Polirom, 2008. 352 p. ISBN: 978-973-46-1252-9.
3. BLAJIN A. ș.a. *Managementul resurselor umane: Ghidul autorităților publice locale*. Chișinău: Bons-Office, 2015. 172 p. ISBN 978-9975-87-024-5.
4. CARDONA F. *Salarizarea în funcție de performanță în sectorul public în țările OCDE și în statele membre UE*. [online]. 2007. [citată 11.05.2018] Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/38652340.pdf>.
5. CĂRBUNĂREAN F., JIMBOREAN O. *Performanță și capacitate în administrație publică locală*. Cluj-Napoca: Editura Studia, 2010. 188 p. ISBN 978 973 83 90 713.
6. Evaluarea implementării Planului de acțiuni pentru o Guvernare Deschisă 2016 -2018 în Republica Moldova. [online]. 2018. [citată 11.08.2020] Disponibil: <http://eap-csf.eu/wp-content/uploads/TI-Moldova-Raport-OGP-2016-2018.pdf>.
7. GHEORGHÎȚA T., ȚEPORDEI A. ș.a. *Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici: Ghid metodic*. Chișinău: Art Grup Brivet SRL. 2010. ISBN 978-9975-4172-0-4.
8. GHEORGHÎȚA T., LEVINȚA-PERCIUN E. *Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: Recomandări metodice*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, Direcția politică de cadre. Chișinău: Elan Poligraf SRL, 2011. 70 p. ISBN 978-9975-66-258-1.
9. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea proiectului de lege pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2030” nr. 377 din 10.06.2020. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2020, nr. 153-158, 508.
10. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020: nr. 911 din 25 iulie 2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2016, nr. 256-264, 1033.
11. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public: nr. 158 din 04.07.2008. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 230-232, 840.
12. MATEI L. *Management public*. București: Editura Economica, 2001. 440 p. ISBN 973-590-416-0.
13. MĂRGINEANU I. *Proiectarea cercetării sociologice*. Iași: Editura Polirom, 2000. 256 p. ISBN: 973-683-480-8.
14. PITARIU H. *Managementul resurselor umane: Măsurarea performanțelor profesionale*. București: Editura ALL, 1994. 259 p. ISBN 973 9156 39 8.
15. PROFIROIU A., PROFIROIU M. *Cadrul de analiză a performanțelor sectorului public*. Researchgate.net [online]. În: Economie teoretică și aplicată, 2007, nr. 1, pp. 41 – 50, [citată 18.06.2018] Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/4730957_Analysis_of_Public_Sector_Performances.
16. PROFIROIU M. *Accelerarea reformei administrației publice*. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, 2002, nr. 8, pp.13-23. ISSN: 2247-8329.
17. *Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. Chișinău, 2019. [citată 20.12.2019] Disponibil: https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_anual_funcctie_publica_2018.pdf.
18. *Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, 2019*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. Chișinău, 2020. [citată 21.11.2019]. Disponibil: <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-1158-2019.pdf>.
19. SECRIERU A., DRAGOMIR L. *Managementul finanțelor publice locale*. Ghidul autorităților publice locale. Chișinău, 2016. 88 p. ISBN 978-9975-87-077-1.
20. SÎMBOTEANU A. *Administrația publică: prin reformare spre modernizare*. Chișinău: CEP, USM, 2013. pp. 9-18. ISBN 978-9975-71-349-8.
21. ȘANDOR S., RABOCA H. *Măsurarea performanțelor în administrație publică*. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, 2004, nr.3 (12), p. 150-157. ISSN: 2247-8329.

22. TOMULEȚ C. *Funcția publică: Suport de curs*. Chișinău: Editura: Lexon-Plus, 2015. 248 p. ISBN 978-9975-3079-5-6.
23. VARZARI A. Percepția funcționarilor publici privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale în Republica Moldova. In: *Revista de Filozofie, Sociologie și Științe Politice* nr. 1. 2021. p. 148. ISSN 1857-2294.

În limba engleză:

24. ARMSTRONG M. *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance*. Fifth edition. London and Philadelphia, Kogan Page Ltd, 2015. 394 p. ISBN 978 0 7494 7029 6.
25. ARMSTRONG M., TAYLOR ST. *Armstrong's Handbook of Human resource management practice*. UK, Kogan Page Ltd. 2014. 842 p. ISBN 978 0 7494 69641.
26. ARMSTRONG M. *Strategic human resource management*. London and Philadelphia, Kogan Page Ltd, 2006. 194 p. ISBN 9780749470296.
27. ARMSTRONG M. *Human Resource Management Practice*. 8th edition. Kogan Page Publishers, 2001. 981p. ISBN 978 0749433932.
28. DEMMKE Ch. *Are civil servants different because they are civil servants?* Luxembourg: European Institution of Public Administration, 2005. 121p. [online]. [citat la 29.11.2016]. Disponibil: <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/lux/civilservantsdifferent.pdf>.
29. EWOH A. *Performance Measurement in an Era of New Public Management*. In: *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, vol. 3, 2011, p. 105-117. ISSN 1946-651X.
30. FITZPATRICK S. *Imagine de ansamblu asupra sistemelor de salarizare din sectorul public în statele membre UE și unele tendințe de reformă*. În: *Materiale ale Conferinței privind sistemele de salarizare din sectorul public în Europa*. [online] [citat 04.07.2018] Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/38656084.pdf>.
31. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management* © OECD [online] 2009. [citat 28.01.2021]. Disponibil: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>.
32. HANS de Buijn. *Managing Performance in the Public Sector*. London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2007. 122 p. ISBN 9780415403207.
33. *Indicators on Quality of Public Service*. Astana Civil Service Hub. [online] [citat 02.01.2017] Disponibil: <https://www.astanacivilservicehub.org/country>.
34. LEWIS G., SEONG S. *Performance Ratings and Career Advancement in The US Federal Civil Service*. În: *Public Management Review*, 2013, vol. 15, pp. 740-761. [online]. [citat la 13.01.2017]. Disponibil: https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=pmmap_facpubs.
35. POISTER T. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Print, 2003. 289 p. ISBN 9780787949990.
36. *Worldwide Governance Indicators*. [online]. [citat 29.03.2021]. Disponibil: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

1. VARZARI A. *Istoricul abordării evaluării performanței funcționarilor publici în SUA*. În: Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice. Chișinău: AAP, 2017, pp. 91-96. ISBN 978-9975-136-26-6 (0,50 c.a.).
2. SPĂTARU T., VARZARI A. *Abordări în literatura de specialitate din România privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici*. În: Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale. Teoria și practica administrării publice, 2017. Chișinău: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., p. 87-91. ISBN 978-9975-3019-6-1, (0,50 c.a.).
3. VARZARI A. *Abordări teoretice privind evaluarea performanțelor în administrația publică*. În: Revista metodico-științifică trimestrială *Administrarea publică*. Chișinău: AAP, 2017, nr.1, pp.115-125.ISSN 1813-8489, (0,90 c.a.).
4. VARZARI A. *Referențialul teoretic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în Republica Moldova*. În: Revista metodico-științifică trimestrială *Administrarea publică*. Chișinău: AAP, 2017, nr.3, pp.149 – 152. ISSN 1813-8489 (0,30 c.a.).
5. VARZARI A. *Performance management in public sector*. În: Материалы научно-практической конференции с международным участием: *Реформирование публичного управления и администрирования: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ*, Odessa, 2017, p.9 (0,15 c.a.).
6. VARZARI A. *Practica țărilor Uniunii Europene privind procesul de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici*. În: Revista metodico-științifică trimestrială *Administrarea publică*. Chișinău: AAP, 2018, nr. 3, pp. 102-114.ISSN 1813-8489 (1,14 c.a.).
7. VARZARI A. *Aspecte evolutive privind procesul de evaluare a reformelor profesionale ale funcționarilor publici din Republica Moldova*. În: Materiale ale conferinței internaționale științifico-practice: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice. Chișinău: AAP, 2018, pp. 125-132. ISBN978-9975-136-69-3 (0,40 c.a.).
8. VARZARI A. *Experiența țărilor din Parteneriatul Estic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici*. În: Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale: Teoria și practica administrării publice. Chișinău: AAP, 2018, pp. 106-109. ISBN 978-9975-3019-7-8. (0,40 c.a.).

9. VARZARI A. *The role of assessment of professional performances of civil servants and elements of the practice of the Republic of Moldova*. În: Материалы международной научно-практической конференции: Современный менеджмент: модели, стратегии, технологии, Одесский региональный институт, государственного управления при Президенте Украины (ОПИГУ), 2018, pp. 232 - 234. (0,15 c.a.).
10. VARZARI A. *Funcționarul public – factor de eficientizare al activității administrației publice*. În: Materialele conferinței științifico-practice internaționale. *Consolidarea administrației publice locale și perspectivele europene ale Republicii Moldova*. Chișinău: AAP, 23.11.2018, pp.362-365. ISBN: 978-9975-134-20-0. (0,20 c.a)
11. VARZARI A. *Managementul performanței în sectorul public din Statele Unite ale Americii*. În: Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice. Chișinău: AAP, 2019, pp. 52-55. ISBN 978-9975-134-51-4. (0,40 c.a.).
12. VARZARI A. *Factorii determinanți ai sistemului de management al performanței*. În: Materiale ale conferinței științifico-practice cu participare internațională: Teoria și practica administrării publice. Chișinău: AAP, 2019, pp. 112-115. ISBN 978-9975-3240-4-5. (0,30 c.a.).
13. VARZARI A. *Managementul performanței în serviciul public lituanian și practica evaluării performanțelor funcționarilor publici*. În: Materiale ale conferinței științifice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice. Chișinău: AAP, 2020, pp. 33-36. (0,50 c.a.).
14. VARZARI A. *Impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare municipală*. În: Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale: Teoria și practica administrării publice. Chișinău: AAP, 2020, pp.111 – 114. ISBN 978-9975-3240-9-0. (0,40 c.a.).
15. VARZARI A. *Percepția funcționarilor publici privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale în Republica Moldova*. În: Revista de Filozofie, Sociologie și Științe Politice nr. 1. Chișinău: ICJPS, 2021. pp. 148. ISSN 1857-2294(0,80 c.a.).

ADNOTARE

Varzari Ana. Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în Republica Moldova.

Teză de doctor în științe administrative. Chișinău, 2021.

Structura tezei: adnotare, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 259 de titluri, 12 anexe, 155 pagini text de bază, 31 figuri, 15 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 15 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: funcționar public, performanță, eficiență, eficacitate, evaluarea performanței, performanță individuală, performanță organizațională, impactul evaluării, proces de administrare, Republica Moldova, Uniunea Europeană, Parteneriat Estic.

Domeniu de studiu: administrația publică; organizarea și dirijarea în instituțiile administrației publice; servicii publice.

Scopul lucrării constă în determinarea impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în Republica Moldova și identificarea modalităților de optimizare a evaluării performanțelor în vederea eficientizării administrării publice.

Obiectivele lucrării constau în: sintetizarea referențialului teoretico-metodologic privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici și identificarea gradului de studiere a acestuia în literatura științifică internațională și națională; elaborarea cadrului metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare; analiza practicii internaționale în evaluarea performanțelor funcționarilor publici și impactul acesteia asupra procesului de administrare (SUA, UE, Parteneriatul Estic); studiul evoluției procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici în Republica Moldova; estimarea corelațiilor percepției funcționarilor publici asupra procesului de evaluare a performanțelor din Republica Moldova; realizarea studiului de caz privind impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în municipiul Chișinău; formularea concluziilor și recomandărilor privind dezvoltarea metodologiei de evaluare a performanțelor funcționarilor publici cu relevarea impactului acestuia asupra eficientizării procesului de administrare în Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării constă în analiza teoretico-aplicativă a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. În acest sens, au fost concretizate și definite noțiunile de bază, elaborate propriile definiții. Studiul comparat al metodologiei de evaluare a performanțelor funcționarilor publici derivă din experiențele statelor analizate, oferind perspective inovative privind aranjamentele bazate pe performanță pentru funcționari publici și modul de a putea constitui un regim integrat de performanță individuală și organizațională. Analiza corelativă a percepției funcționarilor publici privind impactul evaluării performanțelor asupra procesului de administrare publică, efectuată pentru prima dată în Republica Moldova, a procesat date generale, aspecte structurale, procedurale, informaționale ale evaluării performanței. Concentrarea pe studiul de caz referitor la impactul evaluării performanței funcționarilor publici asupra procesului de administrare a municipiului Chișinău a permis identificarea spectrului de instrumente și descrierea acestora în vederea optimizării evaluării performanțelor funcționarilor publici, conducând spre eficientizarea administrației publice.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea științifică a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în Republica Moldova, fapt ce a condus la identificarea modalităților de optimizare a evaluării performanțelor în vederea eficientizării procesului de administrare publică.

Semnificația teoretică a cercetării din analiza aparatului categorial și teoriilor privind evaluarea performanței funcționarilor publici și rolul acesteia în fortificarea procesului de administrare publică, din identificarea celor mai optime metode internaționale de evaluare a performanțelor, prin prisma indicatorilor de bună guvernare și a studiului de caz privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică.

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în posibilitatea implementării rezultatelor cercetării în planificarea acțiunilor de reformare a sistemului de administrare publică, cu referire la gestionarea funcției publice și a funcționarului public. Recomandările formulate pot fi folosite la elaborarea politicilor și procedurilor de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, inclusiv la inițierea instruirilor de dezvoltare profesională a funcționarilor publici de conducere (evaluatorilor), în vederea fundamentării cunoștințelor teoretice și practice de gestionare a procesului de evaluare a performanțelor.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării științifice au fost diseminate în cadrul conferințelor naționale și internaționale și în articolele publicate în reviste de specialitate. Recomandările au fost expediate spre implementare Cancelariei de Stat a Republicii Moldova.

ANNOTATION

Varzari Ana. The impact of civil servants performance appraisal on the administration process in the Republic of Moldova.
Doctoral thesis in administrative sciences. Chisinau, 2021.

Thesis Structure: annotation, introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 259 references, 12 annexes, 155 text pages, 31 graphics, 15 tables. The findings are reflected in 15 published research papers.

Key Words: civil servant, performance, efficiency, effectiveness, performance evaluation, individual performance, organizational performance, impact of evaluation, administration process, Republic of Moldova, European Union, Eastern Partnership.

Area of study: public administration, organization and management in public administration institutions, public services.

The aim of the paper is to determine the impact of performance appraisal of civil servants on the process of public administration in the Republic of Moldova and to identify ways to optimize the performance evaluation in order to streamline public administration.

Objectives of the paper are: synthesis of the theoretical and methodological reference regarding the civil servants performance appraisal and identification of its degree of study in the international and national scientific literature; elaboration of the methodological framework for studying the impact of civil servants performance appraisal on the administration process; analysis of international practice in civil servants performance appraisal and its impact on the administration process (USA, EU, Eastern Partnership); study of the evolution of the civil servants professional performance appraisal in the Republic of Moldova; estimating the correlations of the civil servants perception on the performance evaluation process in the Republic of Moldova; conducting the case study on the impact of civil servants performance appraisal on the public administration process in Chisinau; formulating the conclusions and recommendations regarding the development of the methodology for evaluating the performances of civil servants with the revelation of its impact on the efficiency of the administration process in the Republic of Moldova.

Scientific novelty and originality consists in the theoretical-applied analysis of the impact of civil servants performance appraisal on the administration process. In this sense, the basic notions were elaborated and defined, elaborated their own definitions. The comparative study of the methodology for evaluating the performance of civil servants derives from the experiences of the analyzed states, offering innovative perspectives on performance-based arrangements for civil servants and how to establish an integrated regime of individual and organizational performance. The correlative analysis of the perception of civil servants regarding the impact of performance appraisal on the public administration process, performed for the first time in the Republic of Moldova, processed general data, structural, procedural, informational aspects of performance appraisal. Focusing on the case study on the impact of civil servants performance appraisal on the Chisinau administration process allowed the identification of the spectrum of tools and their description in order to optimize the civil servants performance appraisal, leading to efficiency of public administration.

Important scientific issue consists in the scientific substantiation of the impact of civil servants performance appraisal on the public administration process in the Republic of Moldova, which led to the identification of ways to optimize the performance evaluation in order to streamline the public administration process.

The theoretical significance of the research results from the analysis of the categorical apparatus and the theories regarding the civil servants' performance appraisal and its role in strengthening the public administration process, identifying the best international methods of performance evaluation, in terms of good governance indicators and case study on impact of civil servants performance appraisal on the public administration process.

Applicative value of the research lies in the possibility of implementing research results in planning actions to reform the public administration system, with reference to the management of the civil service and the civil servant. The recommendations can be used to develop policies and procedures for civil servants performance appraisal, including initiating training for the professional development of senior civil servants (evaluators), in order to substantiate the theoretical and practical knowledge of managing the performance appraisal process.

Application of the research findings. The results of scientific research have been disseminated in national and international conferences and in articles published in specialty journals. The recommendations were sent to the implementation of the State Chancellery of the Republic of Moldova.

АННОТАЦИЯ

Варзарь Ана. Влияние оценки работы государственных служащих на административный процесс в Республике Молдова.

Докторская диссертация по административным наукам. Кишинев, 2021 г.

Структура диссертации: аннотация, введение, три главы, общие выводы и предложения, библиография (259 наименований), 12 приложений, 155 страниц основного текста, 31 рисунков, 15 таблиц. Полученные результаты нашли отражение в 15 научных работах.

Ключевые слова: государственный служащий, производительность, эффективность, результативность, оценка производительности, индивидуальная производительность, эффективность организации, влияние оценки, административный процесс, Республика Молдова, Европейский Союз, Восточное партнерство.

Область исследования: публичное управление; организация и руководство в учреждениях публичного управления; публичные услуги.

Цель исследования является: определение влияния оценки эффективности работы государственных служащих на процесс государственного управления в Республике Молдова и определить пути оптимизации оценки деятельности в целях оптимизации государственного управления.

Задачи исследования заключаются в: синтез теоретико-методологического справочника по оценке деятельности государственных служащих и определение степени их изучения в международной и национальной научной литературе; разработка методологической базы для изучения влияния оценки деятельности государственных служащих на процесс управления; анализ международной практики оценки деятельности государственных служащих и ее влияния на процесс администрирования (США, ЕС, Восточное партнерство); изучение эволюции процесса оценки профессиональной деятельности государственных служащих в Республике Молдова; оценка корреляции восприятия государственным служащим процесса оценки деятельности в Республике Молдова; проведение тематического исследования о влиянии оценки профессиональной деятельности государственных служащих на процесс государственного управления в Кишиневе; формулирование выводов и рекомендаций относительно разработки методологии оценки деятельности государственных служащих с выявлением ее влияния на эффективность административного процесса в Республике Молдова.

Научная новизна и оригинальность работы: заключается в теоретико-прикладном анализе влияния оценки деятельности государственных служащих на процесс управления. В этом смысле были разработаны и определены основные понятия, выработаны собственные определения. Сравнительное исследование методологии оценки результатов деятельности государственных служащих основывается на опыте анализируемых государств, предлагая новаторские взгляды на механизмы, основанные на результатах деятельности государственных служащих, и способы построения интегрированного режима индивидуальной и организационной деятельности. Корреляционный анализ восприятия государственным служащим влияния оценки эффективности на процесс государственного управления, проведенный впервые в Республике Молдова, обработал общие данные, структурные, процедурные, информационные аспекты оценки эффективности. Сосредоточение внимания на тематическом исследовании о влиянии оценки работы государственных служащих на административный процесс в Кишиневе позволило идентифицировать спектр инструментов и их описание с целью оптимизации оценки работы государственных служащих, что привело к эффективности государственного управления.

Главная решенная научная проблема состоит в научном обосновании влияния оценки деятельности государственных служащих на процесс государственного управления в Республике Молдова, что привело к выявлению путей оптимизации оценки эффективности с целью оптимизации процесса государственного управления.

Теоретическая значимость исследования вытекает из анализа категориального аппарата и теорий относительно оценки деятельности государственных служащих и их роли в укреплении процесса государственного управления, из определения лучших международных методов оценки эффективности с точки зрения показателей эффективного управления и тематического исследования, о влиянии оценки эффективности государственных служащих в процессе государственного управления.

Прикладная ценность исследования заключается в возможности применения результатов исследования при планировании действий по реформированию системы государственного управления применительно к управлению государственной службой и государственным служащим. Рекомендации могут быть использованы для разработки политики и процедур оценки работы государственных служащих, включая начало обучения для повышения квалификации старших государственных служащих (оценщиков), с целью обоснования теоретических и практических знаний по управлению процессом служебной аттестации.

Внедрение научных результатов. Результаты научных исследований были распространены на национальных и международных конференциях и в статьях опубликованных в специализированных журналах. Рекомендации были отправлены в реализацию Государственной Канцелярии Республики Молдова.

VARZARI Ana

**IMPACTUL EVALUĂRII PERFORMANȚELOR
FUNȚIONARILOR PUBLICI ASUPRA PROCESULUI DE
ADMINISTRARE ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

**563.02 - ORGANIZAREA ȘI DIRIJAREA ÎN INSTITUȚIILE
ADMINISTRAȚIEI PUBLICE; SERVICII PUBLICE**

Rezumatul tezei de doctor în științe administrative

Aprobat spre tipar: 20.10.2021	Formatul hârtiei: A4
Hârtie ofset. Tipar digital.	Tiraj: 50 ex.
Coli de tipar: 2,1	Comanda nr. 20

Tipografia „PRINT - CARO”,
Str. Astronom Nicolae Donici 14 mun. Chișinău MD-2049
tel.(022) 85-33-86