

**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**

Teză de doctorat în științe administrative

Conducător științific:

SPĂTARU Tatiana, doctor
habilitat, conferențiar universitar

Autor:

CHIȘINĂU, 2021

© VARZARI Ana, 2021

CUPRINS

ADNOTARE (în română, engleză și rusă)	5
LISTA TABELELOR.....	8
LISTA FIGURILOR.....	9
LISTA ABREVIERILOR.....	11
INTRODUCERE	12
1. ANALIZA TEORETICO-METODOLOGICĂ A IMPACTULUI EVALUĂRII PERFORMANȚELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ASUPRA PROCESULUI DE ADMINISTRARE	22
1.1. Referențialul bibliografic la lucrările autorilor internaționali privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare	22
1.2. Abordarea teoretică a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în literatura științifică din Republica Moldova.....	40
1.3. Cadrul metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare	49
1.4. Concluzii la capitolul 1	64
2. STUDIUL COMPARAT AL METODOLOGIEI DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA PROCESULUI DE ADMINISTRARE	67
2.1. Dezvoltarea managementului performanței în serviciul public din Statele Unite ale Americii	67
2.2. Metode de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în statele Uniunii Europene	74
2.3. Experiența Lituaniei în procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici.....	88
2.4. Practica statelor Parteneriatului Estic în evaluarea performanțelor funcționarilor publici	97
2.5. Concluzii la capitolul 2	108
3. ROLUL EVALUĂRII PERFORMANȚELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ÎN PROCESUL DE ADMINISTRARE PUBLICĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA	111
3.1. Evoluția procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici în Republica Moldova	111
3.2. Percepția funcționarilor publici asupra procesului de evaluare a performanțelor din Republica Moldova	120
3.3. Impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în municipiul Chișinău.....	137
3.4. Concluzii la capitolul 3	147
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	149
A N E X E.....	182
Anexa 1. Teoriile clasice și motivaționale	183
Anexa 2. Actele normative ale SUA, privind evaluarea performanței în serviciul public	185

Anexa 3. Particularitățile esențiale ale procedurii de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în statele UE și Parteneriatului Estic	188
Anexa 4. Indicatorii calității de guvernare (statele UE)	193
Anexa 5. Analiza indicatorilor de calitate a guvernării statelor PE, 2019	194
Anexa 6. Analiza comparată a numărului de funcționari publici ai administrației publice centrale din statele UE	195
Anexa 7. Instrumentarul sociologic de cercetare cantitativă.....	196
Anexa 8. Instrumentarul sociologic de cercetare calitativă.....	200
Anexa 9. Lista experților intervievați.....	201
Anexa 10. Reprezentarea statistică și grafică a cercetării	202
Anexa 11. Indicatori de performanță organizațională	210
Anexa 12. Glosar de termeni.....	215
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	217
CV-ul Autorului.....	218

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, elaborată propria definiție. 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. Aplicarea studiului de caz, referitor la impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare a municipiului Chișinău, a permis elaborarea indicatorilor de performanță instituțională.

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 acesteia 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.

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, 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 civil servants performance appraisal on the public administration process 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 own definition. 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. The application of the case study regarding the impact of civil servants performance appraisal on the administration process of the Chisinau municipality allowed the elaboration of the institutional performance indicators.

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 in 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 for implementation to 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 государственными служащими 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 государственными служащими влияния оценки эффективности на процесс государственного управления, проведенный впервые в Республике Молдова, обработал общие данные, структурные, процедурные, информационные аспекты оценки эффективности. Применение тематического исследования о влиянии оценки деятельности государственных служащих на процесс управления муниципия Кишинэу позволило разработать институциональные показатели эффективности.

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 на реализацию Государственной Канцелярии Республики Молдова.

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1. Scopurile manageriale de măsurare a performanței în entitățile publice	27
Tabelul 3.1. Factorii ce conduc spre creșterea performanței	124
Tabelul 3.2. Analiza SWOT a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici	129
Tabelul A1.1. Caracteristica teoriilor clasice și motivaționale aferente managementului performanței.....	183
Tabelul A2.1. Cronologia actelor adoptate privind performanța în administrația publică din SUA	185
Tabelul A3.1. Componente omogene și eterogene ale evaluării performanțelor funcționarilor publici din UE.....	188
Tabelul A3.2. Componente omogene și eterogene ale evaluării performanțelor funcționarilor publici din statele PE.....	192
Tabelul A4.1. Analiza indicatorilor de calitate a guvernării: statele UE (2019).....	193
Tabelul A5.1. Analiza indicatorilor de calitate a guvernării statelor PE (2019).....	194
Tabelul A6.1. Analiza comparată a numărului de funcționari publici angajați în APC din statele UE și Republica Moldova.....	195
Tabelul A10.1. Numărul funcționarilor publici angajați, la 1 ianuarie 2018.....	202
Tabelul A10.2. Eșantionarea cercetării la nivel de republică.....	202
Tabelul A10. 3. Vechimea în muncă a funcționarilor publici chestionați.....	203
Tabelul A11. 1. Instrument de măsurare a calității serviciilor publice.....	210
Tabelul A11.2. Indicatori-cheie de performanță în administrarea municipală.....	210

LISTA FIGURILOR

Figura 3.1. Numărul funcționarilor publici angajați din Republica Moldova, la 1 ianuarie 2018	114
Figura 3.2. Ponderea ocupării funcției publice din Republica Moldova	115
Figura 3.3. Ponderea funcționarilor publici evaluați din numărul total de funcționari publici angajați.....	116
Figura 3.4. Calitatea guvernării Republicii Moldova, prin prisma indicatorilor de guvernare mondială.....	118
Figura 3.5. Aprecierea procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici	122
Figura 3.6. Principiile de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în cadrul autorităților publice.....	123
Figura 3.7. Factorii influenți în realizarea obiectivelor individuale ale funcționarilor publici	125
Figura 3.8. Acțiunile întreprinse în cazul dezacordului cu rezultatele evaluării performanțelor	128
Figura 3.9. Rolul evaluării performanțelor funcționarilor publici în dezvoltarea carierei	128
Figura 3.10. Motivul accederii în funcția publică.....	132
Figura 3.11. Ponderea participării funcționarilor publici la stagii de dezvoltare profesională organizate de instituțiile furnizoare de stagii.....	133
Figura 3.12. Nivelul de încredere a cetățenilor în primărie	146
Figura A10.1. Ponderea funcționarilor publici chestionați în cadrul autorităților publice pe diferite nivele administrative	202
Figura A10.2. Distribuția categoriilor de funcționari publici chestionați	203
Figura A10.3. Procesul de evaluare a performanței funcționarilor publici în Republica Moldova.....	203
Figura A10.4. Temeiul desfășurării procesului de evaluare a performanței funcționarilor publici în Republica Moldova	204
Figura A10.5. Scopul evaluării performanțelor funcționarilor publici, reieșind din normele legale.....	204
Figura A10.6. Ponderea influenței performanței individuale asupra performanței organizaționale.....	204
Figura A10.7. Modalitatea stabilirii obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță.....	205

Figura A10.8. Asigurarea monitorizării performanțelor funcționarilor publici în entitățile publice.....	205
Figura A10.9. Tehnici de monitorizare a performanțelor în cadrul entităților publice.....	205
Figura A10.10. Termenul aducerii la cunoștința funcționarului public a fișei de evaluare.....	206
Figura A10.11 Modalitatea desfășurării interviului.....	206
Figura A10.12. Asigurarea confidențialității informațiilor privind performanța individuală.....	206
Figura A10.13. Asigurarea transparenței rezultatelor evaluării performanțelor funcționarilor publici.....	207
Figura A10.14. Modalitatea de asigurare a transparenței rezultatelor evaluării performanței funcționarilor publici.....	207
Figura A10.15. Existența cazurilor dezacordului cu rezultatul evaluării performanțelor.....	207
Figura A10.16. Necesitatea desfășurării procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici.....	208
Figura A10.17. Scopul realizării procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici	208
Figura A10.18. Ierarhia principiilor de activitate a funcționarului public.....	209
Figura A10.19. Ierarhia principiilor de care se conduce funcționarul public din Republica Moldova.....	209

LISTA ABREVIERILOR

AAP	Academia de Administrare Publică
APL	Administrația publică locală
APC	Administrația publică centrală
BOP	Barometrul de Opinie Publică
BNS	Biroul Național de Statistică
CEC	Comisia Electorală Centrală
CMC	Consiliul municipal Chișinău
CSI	Comunitatea Statelor Independente
DGAEP	Direcția Generală de Administrație și Serviciu Public, Portugalia
DMRU	Direcția managementul resurselor umane
EFQM	Fundația Europeană pentru Managementul Calității (European Foundation for Quality Management)
e-PMDS	Sistemul de dezvoltare și e-Management al performanței (e-Performance Management and Development System)
IDIS „Viitorul”	Institutul pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale „Viitorul”
IGM	Indicatori de Guvernare Mondială
INEKO	Institutul pentru Reforme Economice și Sociale
MCT	Managementul Calității Totale
NMP	Noul Management Public
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONU	Organizația Națiunilor Unite
PE	Parteneriat Estic
PMC	Primăria Municipiului Chișinău
PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
SIGMA	Sprijin pentru îmbunătățirea guvernării și managementului (Support for Improvment in Governance and Management)
SMART	Specific, Măsurabil, Realizabil (de Atins), Relevant, încadrat în Timp
SPSS	SPSS Statistics este un software de prelucrare a datelor statistice
SWOT	Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări
SUA	Statele Unite ale Americii
TABOR-A	Teoria Administrativă Bazată pe Obiective și Rezultate (elaborată de Androniceanu A.)
UAT	Unitatea administrativ-teritorială
UE	Uniunea Europeană
UN Women	Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitate de Gen și Abilitarea Femeilor

INTRODUCERE

Studiul impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este 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 acestora 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. Analiza realizată în prezentul studiu doctoral va genera noi cunoștințe, implementarea cărora vor motiva părțile implicate pentru o mai bună gestionare a performanțelor personale ale funcționarilor publici și organizaționale cu impact asupra procesului de administrare în Republica Moldova.

Actualitatea și importanța temei investigate. Gestionarea performanțelor funcționarilor publici este o parte componentă a reformelor, care solicită personal calificat, capabil de a asimila noi cunoștințe și a răspunde noilor provocări. Țările cu nivel economic diferit de dezvoltare depun efort de a introduce noi instrumente pentru măsurarea performanței funcționarilor publici, conștientizând că competența acestora direct contribuie la eficientizarea procesului de administrare.

Alături de alte state, reieșind din prerogativele parcursului european, Republica Moldova se aliază tendințelor de reformare a administrației publice. Componenta evaluarea performanțelor este văzută drept o nouă abordare în eficientizarea activităților 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 [32]. Această componentă este dezvoltată în proiectul Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030” [30] prin obiectivul asigurarea 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% [78]. Analiza pentru 2019 [79] denotă că modalitatea principală de ocupare a funcțiilor publice este concursul (55,1%), care împreună cu promovarea (13,9%)

însurează 69% din modalitățile de ocupare a funcției publice, acestea având la bază respectarea principiului de meritocrație.

Deși 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 nevicată 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. Iată de ce 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 [79] 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 abordarea 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 obținută 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 formării avansate a funcționarilor publici, ceea ce a determinat 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.

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, încrederea 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 dezvoltare ulterioară 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, statele membre ale Uniunii Europene, 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 stat 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. Preocupări 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 sunt regăsite 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. [112, 113, 114], Drucker P. [140], Banner D. [119], Cooke R. [119], McGregor D. [197, 198], Prowse P. [221], Prowse J. [221], Daley D. [134, 135], Daniels A. [19], Kaselis M. [180, 181], Kusek R. [185], Rist R. [185], Poister T. [219], Behn R. [123], Ewoh A. [146], Rubin E. [228], Fitzpatrick S. [147], Van Dooren W. [240], Hammerschmid G. [157], Roll H. [227], Tampieri L. [234], Aspridis G. [116, 117], Demmke C. [137], Grossi L. [154], Cordona F. [13], Daily J.L. [136],

Parrado S. [210], Nakrosis V. [201, 202, 203, 204] și al., care au servit drept suport pentru elaborarea prevederilor teoretice, privind strategii de dezvoltare a managementului resurselor, dileme etice în evaluarea performanței, indexul de evaluare a performanței în administrația publică, măsurarea performanței, particularități de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în diferite 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 indicatorii de guvernanță mondială, Bertelsmann Stiftung și altele au o valoare incontestabilă privind înțelegerea impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare.

Analizele cercetătorilor români: Androniceanu A. [2, 3], Profiroiu M. [73, 74, 75], Profiroiu A. [73], Pitariu H. [62], Bercu A. [9], Verboncu I. [104], Moldoveanu G. [52], Nica E. [53], Cărbunărean F. [14], Băcanu B. [7], Bădescu A. [8], Matei L. [49], Nicolescu O. [54], Ștefănescu A. [97, 92], Ionescu C. [39], Țurlea E. [92] și al. au adus o importantă 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: Lesina T. [254], Rucikin A. [228], Vetitnev A. [259], Voloșciuc P. [259], Abacumov I. [249], Bosico O. [250], Palchyk H. [208] 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. [64, 65, 66, 67], Cojocaru S. [16, 17], Sîmboteanu A. [83], Popovici A. [69, 70], Șaptefrați T. [86], Balan O. [4], Dulschi I. [22], Gheorghița T. [27, 28, 29, 150], Levința-Perciun E. [29], Țepordei A. [28], Savca T. [81], Secrieru A. [82], Popa V. [68], Chiriac L. [68], Bîrcă A. [10], Dragomir L. [82], Osoianu I. [58], Blajin A. [11], Vaculovschi E. [93, 94], Tomuleț C. [90], Postolache M. [72], Demian N. [20] și al., care analizează criteriile de evaluare a performanțelor profesionale, inclusiv procesul de evaluare din perspectiva interpretării cadrului juridic autohton și practica internațională. 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-un stat sau altul; 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 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 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.

Ipoteza de cercetare s-a bazat pe teza potrivit căreia evaluarea performanțelor funcționarilor publici va avea impact mai mare asupra procesului de administrare în Republica Moldova dacă:

- evaluarea performanțelor funcționarilor publici va fi realizată în condiții echitabile, transparente, obiective, cu deplină responsabilitate a tuturor părților implicate în gestionarea acesteia;

- funcționarii publici vor conștientiza că performanțele individuale contribuie la atingerea performanței organizaționale;
- reformele succesive vor crea un serviciu public bazat pe principiile meritocrației, eficienței și responsabilității; trecerii la un sistem de stimulente pentru a obține rezultate; sporirea prestigiului funcției publice;
- formarea performanțelor funcționarilor publici va fi determinată de obiectivele strategice ale autorităților guvernamentale și de dezvoltarea sistemului de instruire avansată, care va răspunde nevoilor emergente ale procesului de administrare.

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; metode general-științifice, ce conțin metode și principii ce se folosesc 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, sursele electronice, analiza cadrului legislativ și normativ al Republicii Moldova și 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 a

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, elaborată propria definiție. 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. Aplicarea studiului de caz, referitor la impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare a municipiului Chișinău, a permis elaborarea indicatorilor de performanță instituțională.

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. 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).

Sumarul compartimentelor tezei. Lucrarea a fost elaborată în corespundere cu cerințele și reglementările Școlii doctorale în științe administrative. Structura și conținutul tezei sunt determinate de logica cercetării. Reieșind din scopul și obiectivele cercetării, teza cuprinde adnotările scrise în limbile română, engleză și rusă, lista tabelor și a figurilor, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 259 surse, 12 anexe, 31 figuri și 15 tabele, declarația privind asumarea răspunderii, CV-ul autorului tezei de doctor .

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, unde sunt sintetizate sursele bibliografice internaționale relevante domeniului cercetat și analiza materialelor științifice autohtone de specialitate. Sunt definite categoriile operaționale, precum *impact*, *evaluare*, *performanță* și *proces de administrare*, în proiectarea

clară de interconexiune a acestor componente. Cadrul metodologic de cercetare al procesului de evaluare a performanței profesionale este expus în paragraful trei al capitolului, în care sunt formulate problema științifică soluționată, scopul și obiectivele cercetării. Prezentul capitol conține analiza abordărilor conceptuale ale evaluării și ale performanței, și fundamentarea teoriilor clasice și moderne, reieșind din componentele metodologice ale cercetării.

Capitolul 2, intitulat „Studiul comparat al metodologiei de evaluare a performanțelor funcționarilor publici și impactul acesteia asupra procesului de administrare”, constituit din patru subcapitole, reflectă particularitățile procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din statele supuse cercetării (SUA, UE cu studiul de caz al Lituaniei și Parteneriatul Estic). În subcapitolul trei, din perspectiva elucidării experienței statelor UE, este studiată experiența Lituaniei în dezideratul aderării la UE și măsurile întreprinse în reforma administrației publice, prin prisma dezvoltării eficienței și performanței autorităților publice. Sunt formulate concluzii cu referire la similitudinile și deosebirile experienței internaționale în raport cu practica autohtonă și recomandări în vederea direcțiilor optime de sporire a performanței și asigurarea eficienței în procesul de administrare.

Capitolul 3 „Rolul evaluării performanțelor funcționarilor publici în procesul de administrare publică din Republica Moldova”, structurat în trei subcapitole, conține elucidarea evoluției aplicării procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în Republica Moldova, expunerea rezultatelor cercetării empirice a situației reale existente în autoritățile administrației publice privind conformitatea desfășurării evaluării performanței profesionale a funcționarilor publici, potrivit chestionarelor completate de către funcționarii publici și a interviurilor cu experții. 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. Analiza datelor statistice a evidențiat dinamica cantitativă a funcționarilor publici angajați și a procesului evaluării performanțelor. Capitolul dat cuprinde și analiza statistică comparată a numărului de funcționari publici angajați la nivel central de administrare în spațiul european și Republica Moldova, realizat în contextul elucidării eficienței reformei administrației publice centrale realizată în anul 2017. Au fost identificate și formulate direcțiile de eficientizare a procesului de evaluare a performanței profesionale, ce contribuie, nemijlocit, la dezvoltarea unui mediu competitiv și crearea unui corp profesionist de funcționari publici.

În Concluziile generale și recomandări sunt reflectate sintetic rezultatele cercetării teoretice și empirice cu prezentarea direcțiilor principale de dezvoltare a sistemului de evaluare a

performanțelor funcționarilor publici, ce ar conduce spre sporirea impactului pozitiv asupra procesului de administrare în Republica Moldova.

1. ANALIZA TEORETICO-METODOLOGICĂ A IMPACTULUI EVALUĂRII PERFORMANTELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ASUPRA PROCESULUI DE ADMINISTRARE

1.1. Referențialul bibliografic la lucrările autorilor internaționali privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare

Conceptul impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este unul din cel mai actual și controversat subiect discutat în literatura de specialitate. Abordarea problemei variază atât în funcție de particularitățile statului, cât și de tendințele ce se derulează în domeniu la nivel global și regional. Tratările se concentrează asupra acurateței și corectitudinii evaluării [115], scopului măsurării performanței, elaborării grilei indicatorilor de performanță, dar și a determinării impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Chintesența acestor dezbateri rezidă nu doar în a identifica cauzele de ce lucrurile nu merg în conformitate cu planul prestabilit, dar și aspectele pozitive, astfel încât să fie preluate și dezvoltate. Studiile asupra părților implicate în procesul de evaluare denotă un spectru de opinii incompatibile: de la o necesitate obiectivă la nemulțămirea față de sistemul de evaluare a performanței individuale și organizaționale, la afirmații precum că procesul de evaluare este un exercițiu birocratic și inutil, iar în unele cazuri distructiv.

Constatăm o concentrare a discuțiilor în perimetrul evaluării performanței și o preocupare recentă pentru impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, ceea ce ne determină să avansăm în analiza parametrilor investigativi stabiliți, în baza sintezei celor mai reprezentative surse bibliografice, din diverse medii academice internaționale.

La realizarea prezentei teze de doctor o contribuție incontestabilă o au lucrările autorilor americani și englezi. Conceptul de „management al performanței” este promovat în mediul investigativ nord-american. În SUA se înregistrează importante abordări teoretice privind evoluția procesului de evaluare a performanțelor. Analiza lucrărilor științifice din spațiul investigativ nord-american și britanic pune un accent deosebit pe abordarea teoretică a istoricului apariției și dezvoltării evaluării performanțelor în serviciul public.

Evoluția istorică a managementului performanței și evaluării performanțelor este elucidată de către cercetătorul britanic Armstrong M. în ediția a patra a monografiei sale *Armstrong's Handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance* [113] și autorii Banner D., Cooke R. în *Ethical Dilemmas in Performance*

Appraisal [119, p.327-333]. Banner D. și Cooke R. [119] analizează aspectele practice în dilemele etice existente în procesul evaluării performanței, cum ar fi: evaluarea subiectivă, stabilirea indicatorilor și standardelor de performanță, utilizarea diferitor sisteme de evaluare în aceeași organizație, scopul utilizării rezultatelor de performanță și cine determină standardele obiective de performanță. Totodată, accentuează importanța aplicării uniforme, corecte și consecvente a evaluării performanțelor, ca fiind un dispozitiv justificat moral în alocarea beneficiilor/recompenselor. Din conținutul lucrărilor identificăm primul exemplu de evaluare a performanței, realizat în perioada dinastiei Wei (d.Hr. 221-65), când împăratul angaja un „evaluator regal” pentru a aprecia performanțele familiei oficiale. Ulterior, în sec. XVI, Ignatius Loyola a stabilit un sistem de evaluare oficială a membrilor societății lui Iisus. În anii 1800 evaluarea performanțelor a fost aplicată de către Robert Owen angajaților fabricii sale de bumbac, atârând deasupra locului de muncă a fiecărui muncitor un cub colorat care indica nivelul de performanță: alb – „excellent”, galben – „bine”, albastru – „indiferent” și negru – „rău”. Pentru prima dată, în anul 1842, evaluarea performanței a fost larg răspândită în guvernul SUA. Înaintea Primului Război Mondial, Scott W.D. a introdus evaluarea abilităților angajaților în industrie. Ulterior, fiind influențat de ideile lui Frederick Taylor, a inventat Scala de evaluare „Comparația Om la Om”, prin utilizarea observației și măsurării sistematice. Conceptul lui Scott W.D. cunoaște o dezvoltare, iar în anii 1930 este numită Scală de evaluare grafică, ce era utilizată pentru raportarea rezultatelor angajaților și evaluarea managerilor.

Introducând conceptul de management prin obiective, Drucker P., în anul 1954, consideră că acest model de management oferă responsabilitate individuală, stabilește lucrul în echipă și armonizează scopurile individuale cu rezultatele comune. Practica evaluării performanței a fost supusă unor abordări critice de către McGregor D.. În anul 1957, în articolul *An uneasy look at performance appraisal*, McGregor D. subliniază importanța focusării spre viitor și nu spre trecut, precum și stabilirea obiectivelor reale, de către angajat, și găsirea celor mai eficiente modalități de realizare a acestor obiective. În opinia autorului, elementul esențial al evaluării performanței individuale este analiza comportamentului necesar pentru atingerea scopurilor propuse [197].

Termenul de management al performanței a apărut, pentru prima dată, în anii 1970, dar a fost recunoscut la mijlocul anilor 1980. În anii 1990 a fost elaborată evaluarea de 360 grade și au fost introduse interviurile de evaluare, punându-se accent pe recompense financiare în funcție de performanțele obținute [222]. Metoda de evaluare 360 grade este considerată a fi una dintre cele mai eficiente metode de evaluare. Această metodă mai este numită „feedback de 360 grade” sau „evaluarea prin surse multiple” și presupune autoevaluarea, evaluarea de către conducătorul

direct, și evaluarea de către alte persoane cu care funcționarul este în contact direct (colégi, clienți).

Unul dintre cei mai citați autori pe subiectul dezvoltării strategice a managementului resurselor umane și semnificația performanței în cadrul organizației este autorul britanic Armstrong M., expert independent în managementul performanței, care a elaborat multiple lucrări axate pe managementul resurselor umane și managementul performanței. Lucrările lui Armstrong M.: *Armstrong's Handbook of Human resource management practice*, *Strategic human resource management*, *Armstrong's Handbook of performance management*, *Armstrong's Handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*, au fost traduse în douăzeci și una de limbi. În lucrarea sa *Strategic human resource management* [114] autorul analizează conceptual strategia de management al performanței, ce reprezintă un proces strategic de dezvoltare cu accent preponderent de transformare decât un proces de evaluare. Prin urmare, strategia de management al performanței nu vizează stabilirea unei forme de aprecieri ai oamenilor și nici nu reprezintă o metodă de producere a datelor privind deciziile de remunerare. Armstrong M. a dezvoltat această idee [113], definind performanța ca un comportament ce realizează rezultate, iar managementul performanței drept un proces sistematic de îmbunătățire a performanței organizaționale prin dezvoltarea performanțelor individuale și de grup. Introducerea managementului performanței, în opinia lui Armstrong M., se fundamentează pe trei teorii: teoria obiectivelor, teoria controlului (focustă pe feedback) și teoria social-cognitivă (dezvoltarea încrederii pozitive a angajaților). Motivele principale de nereușită a implementării managementului performanței sunt caracterizate fie de lipsa de interes a managerilor de linie, fie de abilități slab dezvoltate în vederea implementării și aplicării acestuia. Astfel, autorul vine cu unele recomandări în asigurarea unui succes: pregătirea aprofundată în domeniul managementului performanței, integrarea strategică a managementului performanței cu managementul resurselor umane, crearea unui climat pozitiv în relațiile cu angajații. Aspectele fundamentale ale managementului performanței sunt cercetate de același autor în monografia sa [112]. Examinarea modalității de dezvoltare și gestionare a performanței scoate în evidență rolul managerilor de linie, de care depinde, în mare măsură, eficiența managementului performanței. Dezvoltarea performanței este influențată și de calitatea dialogului continuu între manager și angajat în vederea realizării obiectivelor, analizei rezultatelor și oferirea unui feedback constructiv. Toate aceste elemente conduc la îmbunătățirea performanței și planurilor de dezvoltare personală.

Sistemele de plată pentru performanță și managementul calității totale (MCT), precum și relațiile contradictorii dintre aceste două sisteme sunt cercetate de Daley D. [134]. Este

evidențiat rolul MCT în sporirea productivității organizației, ce reprezintă o abordare preponderent organizațională decât una individuală. Evaluarea performanței reprezintă un instrument managerial important, axat pe procesul de luare a deciziilor de personal și criteriile aferente activității. Se fac referințe la viziunile cercetătorului Deming W., care accentuează eficiența tratării problemelor dintr-o perspectivă sistemică decât prin încercarea de a le personaliza. În opina autorului citat, sistemul evaluării performanțelor accentuează mai mult competiția decât cooperarea, ignorând natura interdependenței procesului de muncă modern. Întrucât sectorul public este caracterizat de un proces mult mai interdependent și orientat pe grup, aceste preocupări sunt dublu importante, iar dezvoltarea evaluării fiind destul de compatibilă și complementară cu eforturile Managementului Calității Totale. Într-o altă lucrare a sa [135], Daley D. vine cu un studiu exhaustiv privind întregul proces de evaluare a performanței, reliefând aspectele evaluării performanței în sectorul public și cel privat. Este accentuat rolul feedback-ului în motivarea angajaților, ca fiind un instrument esențial de îmbunătățire a performanței individuale și creștere a productivității. Citându-l pe Sayce W. (1948), autorul concluzionează că organizațiile publice și cele private sunt asemănătoare. Tehnicile și procesele utilizate în evaluarea performanței individuale și de grup sunt, în esență, aceleași, indiferent de obiectivele organizaționale, diferă doar efectul lor. Autorul dezvoltă ideea că fundamentarea și dezvoltarea sistemelor de evaluare a performanțelor este determinată de șase criterii: atenția sporită asupra analizei muncii, comportamentul de lucru, comunicarea, instruirea, documentarea și monitorizarea.

Rolul feedback-ului în sporirea performanțelor este subiectul cercetat de către Daniels A. [19]. Feedback-ul reprezintă sursa de informație privind performanța, ce îi permite angajatului să-și ajusteze rezultatele. Comunicarea dintre angajat și manager trebuie să fie focalizată pe activitatea și aportul acestuia în realizarea sarcinilor, pe evidențierea a ce merge bine și unde este necesar de intervenit pentru a înlătura obstacolele. Nu mai puțin important este modalitatea de oferire a feedback-ului, fie individual sau în grup. În opinia autorului, feedback-ul individual este mai eficient, dar acesta trebuie corelat cu cel de grup, pentru a fortifica spiritul de lucru în echipă. Totodată, feedback-ul presupune și respectarea demnității fiecărui angajat, adică se păstrează confidențialitatea informațiilor privind performanțele individuale. În caz contrar, feedback-ul va aduce dezavantaje organizației, nemotivând angajații prin frustrările înregistrate. Deficiențele feedback-ului conduc vertiginos la o performanță slabă, iar pentru intensificarea performanței este necesar, mai întâi, o identificare corectă a necesităților de sporire a productivității, apoi feedback-ul și motivarea.

Instrumente forte ale managementului public, în opinia autorilor Kusek J. și Rist R [185], reprezintă monitorizarea și evaluarea bazată pe rezultate. Eficiența implementării acestor instrumente necesită timp și efort, iar pentru a asigura viabilitatea și durabilitatea sistemului, este necesară o atenție continuu, resurse și angajament politic. Autorii scot în relevanță zece etape ale modelului de construire a sistemului de monitorizare și evaluare, bazate pe rezultate: 1) „evaluarea disponibilității” (un instrument de diagnosticare pentru a determina dacă sunt premise pentru construirea unui sistem de monitorizare și evaluare); 2) alegerea rezultatelor pentru monitorizare și evaluare; 3) stabilirea indicatorilor-cheie de performanță pentru a monitoriza progresul; 4) stabilirea liniilor de bază ale performanței – calitative sau cantitative; 5) selectarea țintelor de rezultat; 6) monitorizarea rezultatelor; 7) metoda și periodicitatea evaluării; 8) analiza și raportarea datelor pentru a ajuta factorii de decizie să întreprindă îmbunătățirile necesare; 9) constatățile; 10) stabilirea răspunderii, capacității și stimulentele corespunzătoare.

Măsurarea performanței este subiectul cercetat de autorii Hans de Bruijn, Poister T., Ewold A. ș.a. Astfel, Hans de Bruijn [158] examinează influența măsurării performanței și elementele de eficientizare a acesteia. Măsurarea performanței poate avea atât efecte benefice asupra organizației, îmbunătățind profesionalismul serviciilor oferite și calitatea procesului decizional, cât și efecte negative, prin birocratizarea organizației și eliminarea stimulentele pentru profesionalism și inovație. Măsurarea eficientă a performanței necesită aplicarea a trei elemente: interacțiunea (crează încrederea dintre manager și angajat), toleranța la diversitate și dinamismul. Poister T. [219] cercetează măsurarea performanței în contextul organizațional și managerial, și al nevoii, pentru a clarifica scopul unui sistem de măsurare. Autorul subliniază 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. Măsurarea performanței din perspectivă managerială în entitățile publice, este abordată și de Behn R. [123], demonstrând convingerea că scopul principal al unui manager public este de a îmbunătăți performanța, pe lângă celelalte șapte scopuri, care pot fi utilizate ca instrumente de măsurare a performanței. Măsurarea performanțelor în entitățile publice este reflectată în scopurile manageriale, fiecare scop fiind explicat printr-o întrebare (Tabelul 1.1.).

Tabelul 1.1. Scopurile manageriale de măsurare a performanței în entitățile publice

Scopul managerial de măsurare a performanței	Întrebările la care măsurarea performanței ajută în găsirea unui răspuns
Evaluarea	Cât de bine funcționează entitatea mea publică?
Control	Cum pot să mă asigur că subordonații mei fac corect lucrul?
Buget	Pe ce anume trebuie cheltuiți banii publici?
Motivare	Cum pot motiva angajații pentru a-și îmbunătăți performanța?
Promovare	Cum pot convinge toate părțile interesate, inclusiv și cetățenii că entitatea mea atinge standarde înalte de performanță?
Celebrare	Ce realizări merită a fi incluse în tradiția organizațională de celebrare a succesului?
Învățare	Ce merge bine și care sunt cauzele nereușitelor?
Îmbunătățire	Ce ar trebui de făcut pentru a îmbunătăți performanța?

Sursa: Elaborat de autor [123, p. 588].

Toate aceste componente ale întregului sistem managerial sunt interdependente și doar funcționarea coerentă a acestora contribuie la o bună gestionare a entităților publice.

Măsurarea eficienței și eficacității, susține Ewloh A. [146], permite managerilor publici să determine dacă resursele au fost utilizate rațional fără a fi irosite. Acest mecanism nu conduce, întotdeauna, la îmbunătățirea procesului sau serviciului. Sunt evidențiate restricțiile de care ar trebui să țină cont managerii în asigurarea bunei gestionări a entității publice: măsurarea lucrului greșit, folosirea măsurilor fără sens, interpretări diferite ale acelorași concepte, schimbarea costurilor în loc de economisirea costurilor, eșecul în abordarea modului de soluționare a întrebărilor. Ewloh A. subliniază plusvaloarea aplicării măsurării performanței ca instrument eficient de planificare în culegerea datelor, precum și unul de management, utilizând modelul „benchmarking-ul” și modelul „balanced scorecard”. Benchmarking-ul oferă posibilitatea comparării unor performanțe cu alte performanțe remarcabile, pentru a găsi cele mai bune practici. Modelul „balanced scorecard” (Cadru Strategic Echilibrat sau Modelul Tabelului de Bord) corelează strategia cu măsurarea performanței și obiectivele, incluzând regulile de: performanță financiară, serviciu clienți, procesul de activitate și dezvoltarea capacităților angajaților. Concluziile vin să fundamenteze ideea că măsurările performanței trebuie construite pentru a răspunde nevoilor organizațiilor și ale clienților, a utilizatorilor serviciilor, indiferent de nivelul guvernării, iar asigurarea transparenței, prin plasarea datelor de performanță disponibile online pentru examinare publică va contribui la restabilirea încrederii în administrația publică.

O concepție diferită privind performanța în organizații de prestare a serviciilor o are Drucker P., care în colaborare cu Maciarello J. [140] grupează aceste organizații în: instituții cu

monopol natural (serviciul de alimentare cu energie electrică sau de utilități publice), entități ce necesită alocarea surselor financiare din buget de stat (universități ș.a.), organizații guvernamentale. Autorii subliniază necesitatea aplicării în organizațiile guvernamentale a unei revizuirii independente a scopurilor propuse și a performanțelor obținute. Totodată, autorii consideră că organizațiile guvernamentale nu produc bunuri, în sensul economic, și nu pot genera feedback asupra rezultatelor, ci pot doar aplica o formă de control, prin analiză și revizuire, necesitând eficiență și eficacitate.

Evoluția managementului personalului public din SUA, importanța procesului de măsurare a performanței și determinarea rolului organizațiilor din sectorul public federal, au fost cercetate de către Rubin E. [228]. Evaluarea performanței individuale și gestionarea performanței organizaționale vizează atingerea unor scopuri similare, iar eficiența acestor sisteme se caracterizează prin implicarea angajaților și furnizarea de feedback privind performanța. Astfel, procesul de evaluare a performanței se dezvoltă foarte bine în sisteme birocratice, cu reguli detaliate, termene și niveluri de revizuire.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici din serviciul public federal al SUA și racordarea performanței cu procesul de avansare în carieră a fost cercetat empiric de către Lewis G. și Song S. [192], care susțin că legătura dintre recompensă și performanță reprezintă elementul-cheie în aplicarea de succes a sistemului salarizării în funcție de performanță. Totodată, autorii constată că estimarea performanței are un impact pozitiv asupra promovării în carieră, peste doi - trei ani de activitate, deși persistă multiple afirmații de supraapreciere în evaluarea performanțelor. În scopul diminuării supraaprecierilor și reducerii favoritismului, Rubin E. [228] consideră oportun îmbunătățirea sistemului de evaluare a performanței prin creșterea treptată salarială.

Rolul evaluării performanțelor funcționarilor publici și importanța performanței angajaților serviciilor publice sunt estimate în raportul Departamentului resurse umane al Universității de Stat din Illinois (SUA) [178], evidențiindu-se necesitatea efectuării aprecierii performanței la fiecare trei luni, în perioada de probă a angajaților și apoi în fiecare an.

Grupul de autori Van Dooren W., Bouckaert G. și Halligan J. [240] studiază managementul performanței în sectorul public din perspectiva realizării valorilor publice, precum eficiență, eficacitate, echitate, robustețe, deschidere și transparență, iar măsurarea performanței – ca un proces de acumulare a informației de performanță. Din punct de vedere cantitativ, autorii definesc măsurarea performanței drept un set de preocupări tangibile în cadrul organizației, identificând cinci activități: definirea obiectului de măsurare; formularea indicatorilor; colectarea și analiza datelor și raportarea.

Sistemul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici este analizat în monografia lui Roll H. [227], încercându-se să se dea răspuns la următoarele întrebări: ce este evaluarea, cine este evaluat, când și de cine se efectuează evaluarea, care este impactul evaluării și care sunt sarcinile, și responsabilitățile administrative privind evaluarea performanței. Reflectând aspectele relevante ale noului sistem de servicii publice (planificarea resurselor umane, desfășurarea concursurilor interne și externe de locuri de muncă) și oferind informații privind aspectele juridice și manageriale de evaluare în serviciul public din Republica Serbia, cercetarea lui Roll H. poate servi un instrument în formarea profesională a funcționarilor publici, dar și un ajutor direct pentru toți angajații Guvernului, în procesul de apreciere a funcționarilor publici.

Autorul Tampieri L. vine cu un studiu comparativ [234] al indicilor de evaluare a performanței în administrația publică atât în Italia, cât și în alte state precum Canada, Marea Britanie, Germania, Austria, Slovenia și Olanda. Astfel, Tampieri L. face distincție între parametri și indici, parametrii fiind considerați ca factori în indicatorii de performanță, iar indicii de performanță sunt reprezentați de raporturile dintre parametri. Indicatorii de performanță au un rol dublu. Aceștia reprezintă instrumente de control intern managerial, dar, totodată, oferă posibilitatea cetățenilor să măsoare rezultatele obținute de administrația publică. Analiza indicatorilor de performanță evidențiază particularitățile fiecărui stat în aplicarea acestora în sistemul administrativ. În scopul îmbunătățirii evaluării performanței administrației publice, Marea Britanie a creat Comisia de audit, care a introdus regimul *Best Value*, caracterizat de multitudinea indicatorilor ai calității, ai rezultatelor și capacitatea de reacție, punând cetățenii ca nucleu în prestarea serviciilor. În aspect comparat, se evidențiază accentuarea semnificativă asupra integrității administrației publice olandeze, precum și experiența Olandei în implementarea sistemului de indicatori raportați la aspectele etice ale organizației, orientat spre un control sistemic de recrutare și selecție a personalului.

Cu o analiză comparată privind sistemele de salarizare în funcție de performanță în sectorul public în țările OCDE și în statele membre ale Uniunii Europene (Austria, Danemarca, Finlanda, Franța, Germania, Grecia, Irlanda, Luxemburg, Olanda, Portugalia, Spania, Suedia, Marea Britanie) vin autorii Fitzpatrick S. [147] și Cardona F. [13]. Fitzpatrick S. susține că sporirea productivității este direct proporțională cu activitatea angajaților și recompensele bănești, ceea ce impune aplicarea instrumentului de evaluare a performanței, accentuând aspectul benefic al comunicării dintre angajat și conducător. Astfel, fortificându-se responsabilizarea angajaților în obținerea progreselor și conștientizarea acestora privind interdependența dintre rezultatele activității lor și nivelul de salarizare. Rezultatele cercetărilor, realizate de Cardona F., relevă ideea 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.

Demmke C. [137] investighează managementul și măsurarea performanței în sectorul public și cel privat în toate statele membre ale UE, din perspectiva unor criterii comune: transparența și evaluarea productivității, învățarea prin experimentare a reușitelor și erorilor, hotărârea privind eficiența și eficacitatea autorității publice sau a angajatului, recompensa sau sancțiunea celor cu performanțe bune și slabe. Autorul scoate în evidență poziția unor state privind impactul reformei managementului resurselor umane asupra performanței, satisfacției în muncă și dezvoltarea abilităților, cu introducerea instrumentelor similare de fortificare a performanței: noi sisteme de salarizare în funcție de performanță și de evaluare a personalului, profiluri de competențe și planuri individuale.

Autorul Grossi L. [152] realizează un studiu comparativ și longitudinal privind implementarea sistemului de evaluare a performanței în entitățile publice din Brazilia și SUA, precum și procesele managementului performanței. Asemănările acestor două state se caracterizează prin sisteme de evaluare a performanței centralizate și reglementate prin lege, cu standarde la toate agențiile federale. Practica Braziliei în acordarea recompensei pentru performanțe bune, include bonusuri lunare plătite pe durata întregului an complementar cu salariul și posibilitatea promovării în carieră. Pentru SUA fiind caracteristic atribuirea recompensei de către agenție, nu ca o modalitate de a completa salariul, ci într-o singură plată sau un premiu onorific/ recunoaștere informală sau timp liber.

Arealul grecesc al abordărilor privind sistemul de evaluare a performanței și a potențialului uman în administrația publică este reprezentat de Aspridis G. [117], care vine cu recomandarea de introducere a unui mecanism de control al evaluării, pentru a localiza punctele slabe și problemele de aplicare a evaluării, dar și pentru a asigura îmbunătățirea continuu a acesteia. Cercetarea conține și o conotație critică, referitoare la imperfecțiunea sistemului de evaluare a performanței din serviciul public, datorită politicilor guvernamentale neaplicabile în practică și a conjuncturilor politice și economice. Ideile sunt dezvoltate de Aspridis G. [116] într-o altă lucrare, unde oferă o analiză cuprinzătoare a managementului performanței în serviciul public modern în statele din partea sud-est europeană, evidențiind practica utilizării analizelor de performanță și descrie metodele de evaluare, și rolul acestora în Bulgaria, Grecia, Cipru, România, Slovenia, Croația, Turcia și alte state.

Necesitatea implementării noului sistem de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din Irlanda este analizat de către Adrien Jean-Francois [108]. Criza economică din 2008 a impus reducerea cheltuielilor publice. Estimarea și auditul sistemului de evaluare a demonstrat

aplicabilitatea neechitabilă a acestuia, ceea ce a determinat implementarea unui nou sistem de evaluare. Modelul colegial de evaluare a performanței presupune prezența mai multor manageri, și are drept scop accentuarea obiectivității bazată pe comparația cu performanța altor categorii de personal cu activități similare și fișele de post, dând posibilitate managerilor publici de a crea în comun criterii de evaluare a performanței.

Un interes deosebit pentru cercetarea noastră prezintă studiul Comisiei Europene [143] privind calitatea administrației publice, unde sunt abordate subiecte ce țin de obținerea rezultatelor și responsabilitate, elaborarea politicilor, resurse umane și furnizarea serviciilor publice. Cercetarea relevă cerința adaptării autorităților publice la schimbările necesităților societății și la provocări, și accentuează oportunitățile de dezvoltare organizațională prin intermediul managementului resurse umane, precum: planificarea forței de muncă pentru o performanță mai bună; posibilitatea mobilității în interiorul și între organizații pentru a forma flexibilitate și responsabilitate; rolul managerului evoluează spre a susține echipa decât doar a verifica și a lua decizii; încurajarea muncii în echipă și colaborarea; recrutarea bazată pe competență; încurajarea angajaților la locul de muncă și creșterea încrederii în personal; crearea unui cadru mai larg pentru managementul performanței. De asemenea, este evidențiată dezvoltarea corupției și subminarea performanței în administrația publică, ca fiind un impact al politizării serviciului public și lipsa instrumentelor de recrutare bazate pe merit, în serviciul public.

Estimările internaționale relevă experiențele de succes în domeniu ale Australiei, Canadei, Regatului Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, Noua Zeelandă și Olanda. Motivele cheie care au stat la reforma serviciului public au fost cele economice și asociate cu ideile că acesta a devenit umflat, inefficient și care nu răspunde la nevoile cetățenilor. Lansarea reformelor pe acest segment a fost impulsionată de raportul Organizației Economice pentru Cooperare și Dezvoltare (OECD) *Governance in Transition: public management reforms in OECD countries* [153].

Spre exemplu, examinarea metodologiilor aplicate în Australia, ne conduce spre concluzia că impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare a fost resimțit atunci când bugetarea ministerelor a fost realizată în funcție de rezultatele obținute. Astfel, funcționarii publici au resimțit rezultatele în remunerarea muncii sale. Ulterior, criteriile de evaluare a rezultatelor au fost stipulate în contractele individuale, inclusiv și pentru cadrele de conducere [186]. Lecțiile învățate de Australia sunt un valoros material pentru studiere și valorificare.

Una dintre cele mai inovative idei, raportată la problema de cercetare a tezei de doctorat, este inițiativa Impact Canada, lansată în 2017 și bugetată de Guvernul Canadei. Prin realizarea acestei inițiative guvernamentale se dorește soluții inovatoare la problemele economice, de mediu și sociale. În peisajul mai larg al inovației din sectorul public, măsurarea impactului devine din ce în ce mai relevantă, presupunând răspunderea, care este un principiu de bază al bunei guvernări. Ghidul privind măsurarea impactului [199] reprezintă unul dintre numeroasele suporturi oferite pentru îndeplinirea angajamentului de a îmbunătăți practicile de măsurare a impactului. Toate aceste experiențe au implicat implementarea unor abordări multisectoriale care au reunit guvernul, sectorul privat, filantropic și sectoarele non-profit pentru a obține rezultate comune.

În procesul documentării bibliografice s-a constatat că în ultimii ani au fost realizate multiple investigații empirice privind sistemul de management al performanței din serviciul public din SUA [135, 141, 185, 228] și statele europene [120, 13, 143, 144, 201, 202, 204, 227, 230, 231, 234].

Elucidarea impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare deși se regăsește fragmentar expus în lucrările analizate anterior, devine mai relevant, în ultimul deceniu, prin realizarea multiplelor studii empirice. Se evidențiază cercetările cu referire la impactul evaluării performanțelor funcționarilor în cadrul organizațiilor internaționale. Aici putem include metodologiile, elaborate pentru estimarea eficienței și eficacității proceselor administrative, aplicate în aspect comparativ.

Provocările cu care se confruntă diferite sisteme administrative sunt reflectate în articolele publicate în *International Journal of Public Administration*, *Journal of Public Administrations and Governance*, *The Journal of Public Administrations Research and Theory* și altele reviste de prestigiu în domeniu.

Relevant în acest sens sunt studiile realizate pe eșantioanele statelor membre ale UE, studiile comparate între țări, precum SUA-UE și SUA-China. Un interes deosebit se remarcă pentru problema investigată în zona Asia-Pacific, în special cu referire la China și India. Tot pe acest segment regăsim și cercetările realizate în diferite state de pe continentul african. Aspecte ale impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare se regăsesc în studiile din arealul țărilor CSI.

Examinarea surselor bibliografice a autorilor nord-americani și vest-europeni, ne conduce spre ideea că primul deceniu al sec. XXI vine cu o schimbare de paradigmă, ce completează conceptul evaluării performanței funcționarilor publici. Putem afirma cu certitudine că un accent deosebit este pus pe introducerea noilor instrumente de responsabilizare socială prin implicarea

cetățenilor în evaluarea performanței funcționarilor publici, alinierea între performanța individuală și organizațională; planificarea în intervenția de gestionare a performanței; implementarea, revizuirea, evaluarea și raportarea politicilor de evaluare a performanței funcționarilor publici; identificarea indicatorilor-cheie cu posibilitatea de măsurare a acestora; implementarea acordurilor de performanță la nivel individual și departamental, inclusiv la nivel de organizație. Sintetizând ideile inovative în domeniul impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, constatăm că acestea devin reale atunci când sunt materializate prin acțiuni. Instrumentele de gestionare a performanței funcționarilor publici de la sine nu vor crea performanțe ridicate. Este important să se creeze un mediu favorabil unei performanțe eficiente, cu un sistem de recompense și sancțiuni pentru toate nivelurile de administrare publică.

Aceste tendințe, derulate în țările cu economii avansate, își găsește reflectare în publicațiile autorilor din România. Necesitatea aplicării managementului performanței, precum și elucidarea conceptelor de evaluare și măsurare a performanțelor, dar și alte componente ale acesteia, au fost studiate de cercetătorii români. Din tematica abordată în arealul investigativ românesc evidențiem lucrarea lui Pitariu H. [62], unde sunt analizate repere organizaționale în aprecierea profesională, accentuându-se obiectivele contextului organizațional, precum promovarea, identificarea cerințelor de instruire, deciziile economice, transferul și repartitia personalului. În scopul sporirii performanțelor în muncă, este necesară evaluarea instruirii profesionale cu delimitarea a patru „niveluri”: ecoul, învățarea, comportamentul și rezultatele, fiecare din acestea având formula sa de investigare. Este relevantă necesitatea instruirii evaluatorilor, deoarece succesul unei acțiuni de apreciere a performanțelor profesionale este condiționat de calitatea pregătirii persoanelor care realizează evaluarea.

Un nume reputat în managementul funcției publice este Androniceanu A. [2, p. 257 - 280], care examinează eficientizarea sistemelor administrative din statele Uniunii Europene și echivalează performanțele înalte cu eficiența exprimată prin costuri reduse și sporirea calității serviciilor prestate. Deși, în literatura de specialitate sunt reflectate trei teorii: teoria eficienței, teoria democrației și teoria responsabilității, autoarea consideră evidentă necesitatea elaborării unei noi teorii a sistemelor administrative - *Teoria Administrativă Bazată pe Obiective și Rezultate* – Androniceanu (TABOR-A). Teoria presupune planificarea și evaluarea sistemelor administrative, iar obiectivele, instrumentele de măsurare, responsabilitatea, efectele, eficiența, eficacitatea și impactul fundamentează conceptul acestei teorii. Potrivit schemei logice, TABOR-A poate conduce, în multe state, la transformarea aparatelor administrative din structuri rigide,

birocratice și consumatoare de bani publici în structuri flexibile preocupate pentru optimizarea funcționării lor în interesele statelor și cetățenilor acestora.

În contextul analizei, remarcăm originalitatea lucrării „Tendințe noi în managementul public internațional și oportunitatea adaptării și implementării lor în entitățile publice din România” [3], unde autoarea Androniceanu A. consideră că managementul public, bazat pe performanță, este fundament pe abordarea și responsabilitatea managerială. Această, fiind situată la granița dintre *logica socială*, în ceea ce privește cantitatea și calitatea serviciilor oferite, și orientate către satisfacerea interesului public general, și *logica concurențială*, elementele căreia sunt numite criterii de performanță, se exprimă prin „Cei trei de E”: Economie, Eficiență și Eficacitate. Totodată, se identifică cinci categorii de performanțe: manageriale, bugetare, financiare, politice și profesionale, considerând-o, pe cea din urmă, una specială, ce determină semnificativ conținutul celorlalte categorii. Androniceanu A. abordează tangențial dificultățile existente în măsurarea performanței în serviciul public, precum: perceperea diferențiată a performanței, inexistența mediului concurențial, complexitatea serviciilor publice, influența mediului socio-politic și influența valorilor politice. Lucrarea citată cuprinde și o analiză a noilor principii referitoare la profesionalizarea managementului public și procesul de informatizare a entităților publice din Marea Britanie, Danemarca, Elveția și Polonia.

Moldoveanu G. [52], analizând comportamentul organizațional, fundamentează ideea că performanța în entitățile publice nu poate fi atinsă fără a avea rezultate manageriale sau administrative remarcabile și definește acest concept pornind de la cei „patru E”: Economie, Eficacitate, Eficiență și Echitate. În opinia autorului, eficiența este esențială în performanța organizației, dar eficacitatea are un rol mai însemnat decât eficiența, în cazul sporirii competitivității organizației și obținerii succeselor. Eficacitatea în domeniul public depinde de execuția administrativă și aplicarea socială, iar problemele de gestionare a entității se rezumă la evaluarea eficienței și eficacității, aceste două fiind complementare. Totodată, autorul reflectă implicațiile politicului în execuția administrativă, care, în cele din urmă, limitează acțiunile administrative, fiind redusă autonomia administrării publice. Ceea ce rezumă că administrația publică, impusă de conjunctura deciziilor politice, implementează necorespunzător cadrul legal.

Deja după anii 2000 constatăm un interes mai aprofundat al autorilor români pentru cercetarea evaluării performanțelor funcționarilor publici. Astfel, lucrarea „Management public”, coordonată de Verboncu I. ș.a., redă exhaustiv etapele procedurii de evaluare a performanțelor în entitățile publice din România, tehnicile, formele și metodele de evaluare a performanțelor resurselor umane. Colegiul de autori vine cu propunerea ca evaluarea să se realizeze de către o echipă de evaluatori, pentru a preveni, anula sau diminua erorile, care distorsionează procesul

evaluării [104]. În același context, putem menționa contribuția autorului Bercu A.M. [9, p. 235 - 258], care, examinând pregătirea profesională și cariera personalului din administrația publică, analizează efectele evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Rapoartele de evaluare reprezintă punctul de reper în luarea deciziilor aferente procedurilor de personal și în planificarea instruirilor interne și externe. Reieșind din necesitățile organizației publice și în baza aprecierii competențelor profesionale ale funcționarilor se determină programele de dezvoltare profesională, având ca efect îmbunătățirea calității procesului administrativ.

Nica E., analizând managementul resurselor umane în administrația publică [53], definește conceptul de performanță prin „natura socială” a noțiunii de performanță, evidențiind „performanțele individuale” și „performanțele sociale”, cele din urmă fiind definite drept impactul activității manageriale asupra salariaților. Prin intensitatea fiecărui individ, raportându-se la obiectivele și standardele stabilite, se asigură dezvoltarea organizației. Teoria performanței, dezvoltată de autor, relevă influența a trei factori: abilități, efort și perceperea rolului fiecărui angajat, generând, în cele din urmă, trei tipuri de rezultate: calitate, adeziune și flexibilitate.

Evaluarea și managementul performanței angajatului sunt subiectele abordate de către Băcanu B., care examinând organizația publică din perspectiva teoriilor și a managementului [7], pledează pentru interdependența salariu-post, ce are efecte pozitive, în special, în cazul organizațiilor publice, în care performanța este mai dificil de relevat, iar uniformitatea de tratament prin recompense întărește cultura organizațională.

Autorii Cărbunărean F. și Jimborean O. realizează un studiu analitic asupra performanței și capacității în administrația publică locală [14], unde evidențiază sistemele de măsurare a performanței, prin prisma relevării importanței acestora, constituit din trei procese: elaborarea strategiei de dezvoltare a entității axată pe obiective organizaționale, executarea activităților de implementare a strategiei și corelarea sistemului de măsurare a performanței cu standardele stabilite. Îmbunătățirea performanței în administrația publică, în opinia autorilor, implică obligativitatea preluării practicii de utilizare a unor metode din mediul privat sau din alte tipuri de organizații internaționale. Aplicarea modelelor de măsurare a performanței, precum: benchmarking-ul; analiza SWOT; modelul E.F.Q.M (European Foundation for Quality Management); modelul analizei diagnostic, care presupune identificarea punctelor forte și a deficiențelor activității desfășurate în cadrul organizației, și modelul „prisme performanței”, care evidențiază performanța unei organizații prin intermediul tuturor celor cu care aceasta interacționează.

Studiul autorilor Șandor S. și Raboca H. [85] argumentează aplicabilitatea măsurării performanței ca proces de stabilire a scopurilor și obiectivelor, și ca indicator al performanței de

eficiență și eficacitate. Aspecte relevante ale măsurării performanței rezidă în faptul că procesul trebuie să fie exact, corect și în timp util. Modelul Tabelului de Bord (Balanced Scorecard), explicat în lucrarea autorilor, este similar modelului Managementului prin obiective, diferența o face accentul pe feedback. Subiectul măsurării performanței serviciului public este abordat și de autorii Profiroiu A. și Profiroiu M. în articolul „Cadrul de analiză a performanțelor sectorului public”, care cuprinde o analiză a mai multor categorii de măsurători ai performanței: a) măsurarea economiei de resurse; b) măsurarea costurilor, a mijloacelor; c) măsurarea eficienței; d) măsurarea eficacității; e) măsurarea calității serviciilor; f) măsurarea performanțelor financiare; g) măsurarea performanței globale [73]. Profiroiu M., într-o altă lucrare „Accelerarea reformei administrației publice”, evidențiază necesitatea creării unui corp de manageri profesioniști, utilizarea indicatorilor de performanță, elaborarea sistemelor de bugetare pe programe și profesionalizarea funcției publice, care constituie premisele în sporirea performanței și sistemului de măsurare a performanței în administrația publică [74]. Evaluarea performanțelor angajaților este explicată de Ursachi I., în „Managerii și Managementul resurselor umane”, care, în opinia acestuia, are două scopuri: administrative (utilizarea informațiilor de performanță în deciziile manageriale privind procedurile de personal), de dezvoltare (oferirea feedback-ului în evidențierea reușitelor și eșecurilor, cauza acestora și identificarea necesităților de dezvoltare a capacităților angajaților prin instruire). Modelul tradițional (evaluarea de către conducătorul direct) de evaluare a performanțelor este unul subiectiv, apreciind modelul multisurse (360 grade) ca fiind cel mai eficient. Modelul 360 grade presupune implicarea conducătorului, colegilor, clienților și autoevaluarea. Evaluarea performanțelor realizată necorespunzător aduce efecte negative, condiții determinate de lipsa instruirii managerilor, în special în aspectul planificării, dezvoltării abilităților de comunicare eficientă și interviul de feedback. Lucrarea conține și analiza tehnicilor de măsurare a performanțelor fiind grupate, după două criterii: felul aprecierii cerute în evaluare (apreciere relativă sau absolută) și obiectul asupra căruia se concentrează măsurarea (trăsături, comportament, rezultate) [54, p. 177-181].

Performanța entității publice este studiată în aspect multidimensional și pluridisciplinar de către colectivul de autori coordonat de A. Ștefănescu. În articolul „Controverse privind măsurarea performanței entităților administrației publice din România” [87] se accentuează nu doar performanța individuală a funcționarilor, dar și cea financiară, care să includă atât criterii de performanță calitativă, cât și criterii de performanță financiară. Tot aici se conceptualizează noțiunea de „performanță” în contextul tendințelor actuale ale economiei. Performanța se exprimă prin eficiența, eficacitatea și economicitatea resurselor utilizate în raport cu calitatea

serviciilor publice oferite, toate fiind condiționate de calitatea profesională a resurselor umane existente în entitatea publică.

O contribuție valoroasă în investigarea managementului și auditului performanței pentru serviciul public și mediul de afaceri este adusă de Ionescu C. [39], care analizează relația de conexitate dintre managementul performanței, auditul performanței și tehnologia informațională. Plusvaloarea auditului performanței este reflectată ca fiind o sursă unică de informații, pentru Legislativ, ce nu reprezintă opinia politicianilor sau a entităților, iar pentru Guvern, obținerea unei evaluări independente cu privire la rezultatul deciziilor sale și la performanța serviciilor publice. Auditul performanței în sectorul public, realizându-se cu respectarea principiului democrației, are drept scop informarea publicului cu referire la modul utilizării resurselor, ceea ce contribuie la sporirea transparenței și nivelului de responsabilitate. Totodată, se reliefează trei niveluri ale managementului performanței: managementul performanței strategice, managementul performanței operaționale și managementul performanței individuale. Aceasta presupune planificarea și raportarea performanțelor, în raport cu obiectivele strategice ale entității publice, operaționale și individuale ale angajaților. Este prezentat un model de referință, care ar putea fi utilizat pentru a explora abordări integrate de management al performanței în cadrul organizației, în contextul comunicării și integrării între aceste niveluri. Rolul auditului performanței în asigurarea respectării principiilor economiei, eficienței și eficacității în gestionarea banilor publici este studiat și de grupul de autori Țurlea E., Ștefănescu A. și Dumitru V. [92], accentuându-se rezultatul pozitiv prin îmbinarea performanței cu auditul performanței.

În vederea identificării problemei de cercetare la nivel regional, s-a recurs la examinarea surselor bibliografice a autorilor din Ucraina. Analiza rezultatelor implementării reformei administrației publice și modernizării acestuia în conformitate cu standardele europene reprezintă subiectul de studiu pentru unii autori ucraineni, precum Jilenco E. [251], Khadzhyradieva S., Rachynskyi A., Slukhai S. [183], Alli-Atti I. [118], Vasylieva O. [242], ș.a. Astfel, începând cu 2015, Ucraina a întreprins importante schimbări în asigurarea reformei administrației publice, racordate criteriilor internaționale. Un rol semnificativ în modernizarea sistemului administrativ îl are procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Nuanțele practice de implementare a evaluării performanțelor funcționarilor publici, începând cu 2018, a condus la fortificarea constantă a cadrului normativ aferent procesului. Recentele schimbări realizate (2019) în managementul funcției publice cum ar fi simplificarea procedurii de angajare, de concediere, de selecție a funcționarilor publici și anularea garanțiilor funcției publice, ar putea submina evoluția serviciului public și profesionalizarea acestuia. În pofida reformelor instituite, calitatea administrației publice din

Ucraina rămâne a fi scăzută. Analiza indicelor competitivității globale și a indicatorului de calitate a entităților publice reflectă nivelul moderat al schimbărilor întreprinse în reforma administrației publice. Fiind la o etapă incipientă de implementare a ciclului de evaluare a performanței, Ucraina urmează să-și consolideze eforturile în sporirea semnificativă a eficienței administrației publice. Aceasta presupune abordare politică în vederea creșterii profesionalismului funcționarilor publici, fiind criteriul-cheie în asigurarea competitivității economice a statului și promovării bunăstării sociale.

În contextul analizei problemei de cercetare este importantă viziunea autorilor din Federația Rusă. Studiul surselor bibliografice este nuanțat de analiza procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici și impactul acestuia asupra procesului de administrare publică. Toți autorii analizați, cum ar fi: Naghimova A. [255], Reșetnicova D. [256], Vinocur Z., Solodcov M., Calășnicov C. [253], Vasilieva E., Zercianinova T., Ruchkin A. [258] ș.a., consideră că evaluarea performanței funcționarilor publici contribuie la îmbunătățirea eficienței activităților din domeniul administrației publice. Implementarea procesului de evaluare reprezintă o revizuire a competențelor autorităților executive, îmbunătățirea mecanismelor de implementare a acestor competențe și funcții. Creșterea eficienței entităților publice ar trebui rezolvată luând în considerare inadmisibilitatea „pierderii” funcțiilor importante și necesare pentru societate. Acest lucru se datorează faptului că eficacitatea activităților unei entități publice este determinată de respectarea reală a intereselor publice, de eficacitatea mecanismelor politice și juridice. Procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în Federația Rusă își găsește reflectarea în prevederile legale începând cu 2007. În scopul obținerii unui impact pozitiv al evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică, în 2012, prin decretul Președintelui Federației Ruse, a intrat în vigoare noile prevederi de îmbunătățire a administrației publice. Acesta presupune un sistem complex de evaluare, inclusiv evaluarea de către societate a activităților funcționarilor publici. Noul sistem complex de evaluare implică aprecierea calității și accesibilității furnizării serviciilor publice, cu impact direct asupra responsabilizării organizațiilor publice și asupra administrației publice. Noile prevederi de îmbunătățire a administrației publice includ indicatori calitativi și cantitativi de măsurare a performanței, precum: a) ponderea de 90% de satisfacție al cetățenilor cu calitatea serviciilor publice furnizate; b) nivelul de 90% de accesibilitate a serviciilor publice către cetățeni prin utilizarea „ghișeului unic”; c) posibilitatea accesării în format electronic – cel puțin 70%; d) reducerea timpului de așteptare a serviciilor publice solicitate – până la 15 min. În scopul aprecierii de către societate a nivelului de furnizare a serviciilor publice (punctaj 1 – 5), au fost identificate sursele de colectare a estimărilor: răspunsurile la SMS-uri trimise cetățenilor

după primirea serviciilor publice; chestionare completate pe informațiile centrelor de furnizare a serviciilor publice; centrul de apel federal; portalul federal al serviciilor publice „gosuslugi.ru”; site-ul Vashkontrol.ru (sistem public), ce reprezintă și un instrument de feedback în evaluarea performanței funcționarilor publici și calității activității organizațiilor publice, dar și o oportunitate de oferire a recenziilor și primire a răspunsurilor la acestea de către autoritățile publice. Ca rezultat al implementării acestor instrumente de eficientizare a administrației publice, prin evaluarea performanțelor funcționarilor și a calității serviciilor publice furnizate, cetățenii Federației Ruse au dat o apreciere pozitivă (91,5%).

Preocuparea sporirii calității activității organizațiilor publice, prin prisma implementării evaluării performanțelor funcționarilor publici, este reflectată prin studierea analizei comparative a experienței internaționale (Olanda, Canada, Finlanda, Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, SUA). Asume studiul aprofundat al experiențelor internaționale a servit drept suport al implementării abordărilor inovative în evaluarea performanțelor funcționarilor publici. În acest sens, este accentuată, preponderent, experiența Olandei, care, în scopul eficientizării administrației publice, a dezvoltat metoda de evaluare de raportare anuală Parlamentului a performanțelor organizațiilor publice. Implementarea acestei metode a permis creșterea indicatorilor de eficiență a administrației publice de la 20% la 80%. Deși majoritatea funcționarilor publici (72,3%) consideră că potențialul lor profesional este utilizat la maxim, în scopul creșterii performanțelor și sporirii eficienței administrației publice, este necesară omiterea impedimentelor, cu care se confruntă funcționarii, și anume: volumul prea mare de muncă, prea multe sarcini urgent de realizat, motivația financiară.

Concluzionând în baza referențialului bibliografic al autorilor străini privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, constatăm următoarea corelație: cu cât nivelul de dezvoltare economică este mai înalt al țării, cu atât deschiderea este mai mare pentru tema respectivă. Sursele bibliografice examinate accentuează necesitatea și importanța reformei managementului resurselor umane în serviciul public, prin introducerea și aplicarea managementului performanței, având la bază criterii comune, cum ar fi: transparența în măsurarea și evaluarea rezultatelor; estimarea eficacității și eficienței atât la nivelul individual al funcționarului public, cât și al entității publice; însușirea prin ceea ce a mers bine și ceea ce a mers prost; recompensa pentru o performanță bună și sancționarea pentru performanță slabă. Evidențiem faptul că ultimele cercetări se axează pe studiile comparate privind implementarea sistemului de evaluare a performanței, metodelor de evaluare, fiind investigat comparativ impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare.

Având în vedere complexitatea sistemului public, evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici reprezintă un element-cheie, care nu poate fi realizat fără a avea la bază criterii de performanță, exemplificate prin eficiență, eficacitate și economie, fiind completate cu echitate și bugetare. Arealul de cercetare a problemei este destul de extins, cuprinzând studierea relației de conexiune dintre managementul performanței, auditul performanței și tehnologia informațională, precum și a corelației satisfacție–performanță, și motivație–performanță.

Eficiența, eficacitatea și productivitatea reprezintă conceptele-cheie ale noțiunii de „performanță”, iar obținerea și sporirea performanței în cadrul entităților publice este determinată, în opinia noastră, de următorii factori: 1) politicile privind managementul resurselor umane în administrația publică și 2) capacitatea managerială. Prin reglementările clare și coerente, privind managementul resurselor umane în administrația publică, se impune necesitatea instituționalizării sistemului de management al performanței bazat pe merit. Aplicarea acestui sistem garantează o siguranță a funcției publice, precum și o abordare imparțială în procesul de angajare, recrutare, evaluare, promovare și remunerare a funcționarilor publici. Importanța implementării sistemului de management al performanței este accentuată de asigurarea depolitizării funcțiilor publice și edificarea unei administrații publice profesionale cu angajați calificați și motivați în atingerea obiectivelor cu un randament sporit.

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.

1.2. Abordarea teoretică a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în literatura științifică din Republica Moldova

Conceptul de evaluare a performanței atât în serviciul public, cât și în sectorul privat și-a găsit fundamentarea teoretică în multiple studii analitice și comunicări științifice ale autorilor din Republica Moldova. Odată cu intrarea în vigoare a Acordului de Parteneriat și Cooperare între Comunitățile Europene și statele membre ale acestora și Republica Moldova (semnat în 1994 și intrat în vigoare la 1 iulie 1998, după o lungă procedură de ratificare) s-a conturat necesitatea eficientizării administrației publice, potrivit standardelor europene, care poate fi realizat doar cu

un corp profesionist de funcționari publici. Astfel, evaluarea performanțelor funcționarilor publici a devenit un subiect de cercetare în literatura științifică autohtonă.

O contribuție substanțială este adusă de cadrele profesoral - didactice din cadrul Academiei de Administrare Publică: Platon M. [64, 65, 66, 67], Cojocaru S. [16, 17], Sîmboteanu A. [83], Șaptefrați T. [86], Popovici A. [69, 70], Savca T. [81], Balan O. [4], Tofan T. [17], Butnaru V. [17], Zelenschi A. [105, 106], Dulschi I. [22], și alții. Remarcăm, în acest context, publicațiile din revista „Administrare Publică” și Materialele Conferințelor științifice anuale, organizate sub egida Academiei de Administrare Publică.

Analiza abordărilor naționale a fost inițiată de Platon M. în lucrarea „Serviciul public în Republica Moldova,” considerat promotorul studierii performanței în administrarea publică din Republica Moldova. Încă în 1997, Platon M. analizează importanța atestării funcționarilor publici prin prisma Legii serviciului public nr. 443 din 04.05.1995, care reprezintă un instrument de eficientizare a activității, remarcând necesitatea utilizării principiului meritului, ce are un efect direct asupra performanței muncii [67, p.129, 159]. Mai târziu, el definește performanța în monografia sa „Administrația publică”, „ca o funcție de abilitate și motivație”. Politica de personal trebuie să fie fundamentată pe strategia și principiile de dezvoltare, formulând obiectivele, problemele și sarcinile. Subliniind direcțiile principale ale politicii de personal, precum: managementul de personal, selectarea și repartizarea personalului, formarea și pregătirea rezervei pentru avansarea în posturi de conducere, evaluarea și atestarea personalului, dezvoltarea personalului, motivația și stimularea personalului, retribuirea muncii, autorul evidențiază cele mai importante principii ale acestor direcții. Evaluarea și atestarea personalului are la bază principiul selectării indicilor evaluării, principiul evaluării calificației și principiul evaluării realizării sarcinilor [66, p. 633, 689]. Realizând studiul comparat privind practica internațională de evaluare, Platon M. relevă tendința mai multor țări, în perioada anilor 1980-1990, privind introducerea sistemelor de remunerare corelate cu sistemele de evaluare a cadrelor din administrația publică, și notează că toate statele din Europa aplică criteriile de evaluare, ținând cont nu doar de rezultatele privind performanța, ci și de comportamentul social.

Cercetătorul Cojocaru S. în lucrarea „Managementul Resurselor Umane” supune unei analize întregul proces de evaluare a performanțelor, evidențiind două tipuri de evaluări: neformală și sistematică, astfel grupând obiectivele evaluării în patru categorii: organizaționale, psihologice, de dezvoltare și procedurale. Sunt studiate standardele de performanță și criteriile de evaluare a performanțelor. Un rol important îl are criteriul privind caracteristicile personale, fiind reliefată practica evaluării performanțelor șefilor ierarhici de către subordonați. Ca orice proces nou apărut este importantă remedierea surselor generatoare de erori. Autorul elucidează

condițiile obținerii unui impact pozitiv al evaluării performanțelor, care sunt determinate de informarea angajaților cu sistemul de valori și procedurile de evaluare, folosirea criteriilor ce diminuează influența managerială neadecvată, stabilirea unui dialog continuu cu angajații, asigurarea suportului funcționarilor cu performanțe slabe [16]. Continuitatea temei abordate este dezvoltată în studiul „Managementul resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova”. Cojocaru S. în lucrare cu autorii Tofan T., Butnaru V., Șaptefrați T., și alții, elucidează conceptul de management al performanței și evaluarea performanțelor. Citându-l pe Armstrong M., autorii definesc managementul performanței ca fiind „o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și indivizilor”. Analiza procesului de evaluare a performanțelor profesionale este realizat prin prisma Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158 din 4 iulie 2008, reflectând, totodată, practica internațională privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici. Deși cadrul juridic național privind evaluarea performanței nu impune obligativitatea aplicării instrumentelor de monitorizare, autorii conchid că evaluarea anuală a performanțelor va fi un proces formal și neobiectiv, dacă nu vor fi întreprinse acțiuni de monitorizare a performanței, prin intermediul căreia evaluatorul își poate argumenta aprecierea [17, p. 116].

Importanța culturii profesionale a funcționarilor publici și rolul factorilor determinanți în asigurarea performanței funcționarilor publici reprezintă subiectele abordate de către Dulschi I. [22]. În opinia căruia, cultura profesională este într-o strânsă corelare cu competențele profesionale, iar performanța, fiind susținută de factorii intrinseci și extrinseci, poate fi atinsă doar prin dedicația și perseverența manifestată în desfășurarea activității.

Promovarea performanței și profesionalismului în serviciul public este examinată, prin prisma practicii internaționale de evaluare a performanțelor, de Chirtoacă N. [15]. O atenție deosebită este acordată experienței statelor Europei de Vest, accentuându-se importanța sistemului de evaluare a performanțelor în dezvoltarea carierei.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici este studiată de către Demian N. [20, p. 75-78], care consideră că evaluarea reprezintă un instrument de gestiune a resurselor umane. O contribuție complementară este adusă de Postolache M. [72, p. 55-59], unde se subliniază rolul evaluării ca fiind un instrument de estimare a nivelului performanței și a calității realizării sarcinilor. Autorii citați scot în evidență obiectivele evaluării performanțelor, cum ar fi: identificarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici; evidențierea lacunelor; asigurarea unei comunicări deschise dintre superior și funcționar, și ameliorarea relațiilor profesionale dintre aceștia; identificarea punctelor forte și slabe ale funcționarilor; promovarea și

motivarea. În concluzie [20] se subliniază ideea unui sistem eficient de evaluare a performanțelor, ce ar trebui să fie flexibil și susceptibil, completat fiind de convorbiri individuale, având corelări indirecte cu sistemul de remunerare și promovare, și să evite cheltuielile administrative mari.

În contextul eficientizării administrației publice, autorii Sîmboteanu A., Popovici A., Zelenschi A. și Vaculovschi E. se referă la importanța factorilor ce duc la creșterea performanței. Profesorul Sîmboteanu A. [83], examinând rolul personalului în realizarea reformei administrației publice, relevă impactul instruirii, considerând că performanța profesională depinde, în mare măsură, de aptitudinile și calitățile profesionale ale personalului. Perfecționarea personalului alături de formarea acestuia, se impune ca o activitate de instruire și ridicare a nivelului profesional prin amplificarea cunoștințelor, îmbunătățirea aptitudinilor și deprinderilor practice de activitate administrativă. Aceeași opinie este susținută de Popovici A. [70], care, din perspectiva oportunităților și provocărilor actuale, explică rolul eficientizării administrației publice din Republica Moldova. Consideră că lipsa de consolidare a capacității administrative și insuficiența unui personal calificat a generat o eficiență redusă a administrației publice din Republica Moldova. Totodată, remarcă importanța formării profesionale a funcționarilor publici ce contribuie la dezvoltarea competențelor și abilităților acestora, la satisfacerea necesităților de personal al organizației, la creșterea eficienței și eficacității activității, și contribuie nemijlocit la creșterea performanței organizației publice.

În contextul ideilor lansate, Zelenschi A. consideră că performanța în activitate înglobează aspectul comportamental și rezultatul final obținut. Studiind dezvoltarea competenței profesionale și etice a funcționarilor publici [106], totodată, analizând criteriile de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici prin prisma cadrului legal și al Raportului Cancelariei de Stat cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public pentru anul 2016, subliniază existența decalajului dintre calificativele înalte de evaluare și nivelul foarte scăzut de încredere în autoritățile administrației publice. Fapt ce se datorează gradului înalt al corupției și lipsei respectului față de normele morale, conturându-se, astfel, subiectivismul evaluării. Dintr-o altă perspectivă, Zelenschi A. [105] vine cu o abordare potrivit căreia funcționarii publici sunt evaluați în baza obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță stabiliți, însă „evaluarea aspectelor legate de personalitatea funcționarilor publici, de complexul axiologic și motivațional ar contribui la descoperirea preferințelor, valorilor, nevoilor, aptitudinilor și altor trăsături de personalitate”, oferind posibilitatea obținerii unei performanțe înalte organizaționale. În scopul identificării surselor de ineficiență și îmbunătățirii calității activităților funcționarilor

publici, se consideră drept oportună măsurarea și evaluarea eficienței personale, care reprezintă raportul dintre gradul și calitatea de realizare a obiectivului, și timpul investit.

Eficiența activității administrației publice este subiectul studiat de Vaculovschi E. [93, 94], care subliniază influența culturii organizaționale în creșterea performanței și aplicarea principiilor Managementului Total al Calității. Organizațiile publice sunt promotori ai valorilor fundamentale: legalitate, profesionalism, loialitate, imparțialitate și independență, ce reprezintă elementele-cheie ale culturii organizaționale în stabilirea comportamentului dintre angajații și managerii entităților publice, precum și ale relațiilor cu publicul. Managementul Total al Calității contribuie la consolidarea responsabilității administrative în prestarea celor mai bune servicii publice, prin reducerea cheltuielilor, creșterea veniturilor, creșterea productivității, îmbunătățirea imaginii, creșterea competitivității și îmbunătățirea mediului în care activează funcționarii publici.

În opinia autorilor Popovici A. și Popovici C. [69], unul dintre mijloacele de reducere a discrepanței salariale dintre sectorul public și cel privat, reprezintă salarizarea în funcție de performanță, care este apreciată ca fiind și mijloc de facilitare a managementului schimbării. Totodată, autorii supun analizei cadrul legal al noului sistem de salarizare în sectorul public: Legea nr. 270/2018 [40] și Hotărârea Guvernului nr. 1231/2018 [31], care are drept scop stimularea personalului organizațiilor bugetare de a obține rezultate optime în realizarea sarcinilor de bază ale activității.

O abordare deosebită aparține autoarei Savca T. [81], care se axează pe calitatea politicilor publice elaborate și implementate. Acordă importanță evaluării performanțelor, ce reprezintă un proces însemnat, oferind posibilitatea verificării nivelului de eficacitate a politicilor publice și impactul implementării acestora asupra societății civile. Totodată, identifică dacă politicile publice implementate conduc la soluționarea problemelor existente în diverse domenii. Afirmă că de calitatea politicilor publice depinde calitatea serviciilor publice furnizate.

Profesionalizarea funcției publice și importanța acesteia în atingerea performanțelor este subiectul analizat de Osoianu I. în contextul consolidării capacității administrative pentru implementarea Planului de Acțiuni Uniunea Europeană – Republica Moldova [58, p. 41-50]. Profesionalismul, urmat de stabilitate în funcție și neutralitate politică, reprezintă elementul – cheie în eficientizarea administrației publice. O administrație publică modernă este funcțională în condițiile asigurării unui sistem de salarizare a funcționarilor publici, incluzând și evaluarea performanțelor. Conținutul lucrării include abordări critice referitoare la procesul de administrare publică din Republica Moldova, identificându-se mai multe probleme. Astfel, se evidențiază existența unor amprente ale practicii vechiului sistem, caracterizat de nivelul redus de cultură

organizațională, lipsa profesionalismului și aplicarea defectuoasă a principiilor separării puterilor în stat. În scopul consolidării capacității administrative de aderare la Uniunea Europeană, se propune preluarea practicilor unor state din spațiul european, precum înființarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. Agenția are misiunea de instituire a standardelor de management al resurselor umane, de modernizare a serviciului public, dezvoltarea cadrului procedural al performanței în serviciul public, inclusiv definirea indicatorilor de performanță.

Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este studiată de Tomuleț C. [90, p. 129-166] prin prisma cadrului juridic ce reglementează evaluarea performanțelor și anume: Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158 din 04.07.2008, Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11.03.2009, precum și Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanței colective nr. 94 din 01.02.2013, care actualmente este abrogată prin Hotărârea Guvernului nr. 145 din 15.03.2017. De asemenea, se face o trecere în revistă a noțiunii de performanțe profesionale, a factorilor care influențează direct și indirect performanța, a factorilor implicați în procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, sunt elucidate criteriile și calificările de evaluare.

Evaluarea performanței funcționarilor publici este cercetată în conformitate cu Legea serviciului public nr. 443 din 04.05.1995 de către Șaptefrăți T. și Golban M. [86]. Din perspectiva gestiunii carierei funcționarilor publici, evaluarea este definită ca „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”. Se conchide că aprecierea obiectivă a personalului influențează pozitiv sporirea eficienței în activitate.

Procedura de evaluare a performanței profesionale individuale este analizată de Gheorghița T. [150, p.13-22]. În studiul *Adapting the old system to a new way of assessing performance and training needs – Moldavian case* se argumentează necesitatea implementării, precum și crearea unui cadru eficient de management al performanței, având în vedere că atestarea funcționarilor publici, odată la trei ani, până în anul 2009, nu oferea posibilitatea identificării imediate a punctelor slabe și forte, și reacționării în timp util. Implementarea evaluării performanței profesionale individuale a decurs cu impedimente și dificultăți. Astfel, insuficiența capacităților de planificare, monitorizare și evaluare, lipsa competenței și experienței de stabilire a obiectivelor, precum și orientarea axată mai mult spre proces decât spre rezultat, reprezintă câteva dintre impedimentele de aplicare a procedurii corecte de evaluare. Gheorghița T. susține că performanța individuală a fiecărui funcționar public are un impact asupra

performanței de grup și asupra performanței de autoritate, ceea ce reprezintă elementul-pivot în realizarea obiectivelor organizațiilor publice.

Odată cu intrarea în vigoare a noilor reglementări, privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici, a apărut necesitatea elaborării diverselor ghiduri și recomandări metodice, pentru a asigura aplicarea uniformă și corectă a procedurii de evaluare.

Astfel, o contribuție științifică semnificativă în cercetarea evaluării performanței a autorului Gheorghița T. în colaborare cu Levința-Perciun E. reprezintă recomandările metodice „Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici” [29], unde sunt definitivate și explicate noțiunile de motivație, tipurile motivației și factorii ce pot motiva angajații. Sistemul de evaluare a performanțelor, pe lângă planificare și monitorizare, reprezintă și un instrument de motivare a funcționarilor performanți, apreciind activitatea acestora prin laude publice și dezvoltarea în carieră. Furnizarea de informații, feedback, reprezintă un element principal în sporirea performanței, care, în opinia autorilor, managerul trebuie să discute cu angajatul din subordine cel puțin o dată în trimestru. Lucrarea include un studiu empiric, realizat de către Direcția politică de cadre a Cancelariei de Stat, oferind tehnici și recomandări practice în vederea motivării nefinanciare a personalului din autoritățile publice.

Tot în acest context se înscrie și ghidul metodic „Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public” [28], elaborat de autorii anterior citați împreună cu Țepordei A. și Shundi A. Având la bază cadrul normativ, ghidul metodic vine să asigure o aplicare uniformă și obiectivă a procedurii de evaluare, cu exemple și modele de documente, cuprinzând noțiuni de bază privind managementul și evaluarea performanței, etapele procesului de evaluare, factorii implicați și rolul acestora.

O altă lucrare de referință este „Ghidul funcționarului public”, elaborat de colectivul de autori Popa V., Chiriac L. și Mocanu V. [68, p. 104-107]. În conținutul acesteia se prezintă punctele de vedere privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici în lumina reglementărilor Legii serviciului public nr. 443 din 04.05.1995 și a proiectului Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158 din 04.07.2008, subliniind avantajele și dezavantajele acestor acte normative. Chiriac L. stipulează utilitatea și eficiența procedurii de evaluare a performanțelor, specificate în prevederile proiectului de Lege cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (158/2008) atât pentru dezvoltarea profesională a funcționarului, cât și pentru sporirea performanței organizației publice. Valoarea studiului rezidă în elucidarea scopului prevederilor legale privind evaluarea. Anume în evidențierea activității fiecărui funcționar public și asigurarea promovărilor și aprecierile realizate doar în baza unor criterii stricte și nu a unor interese de grup, cu respectarea principiului de meritocrație.

În cadrul Programului Comun de Dezvoltare Locală Integrată cu asistența Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) și Entității Națiunilor Unite pentru Egalitate de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women), finanțat de Guvernele Danemarcei și Suediei, au fost realizate două publicații: Ghidul „Managementul resurselor umane”, elaborat de grupul de autori Blajin A., Roșcov M., Popa V., Țepordei A. [11, p. 97-118], și Ghidul autorităților publice locale „Managementul finanțelor publice locale”, semnat de autorii Secieru A. și Dragomir L. [82, p. 58-63]. Ambele ghiduri analizează din punct de vedere economic, conceptual și procedural, elementele managementului performanței în administrația publică, asigurând suport metodologic autorităților administrației publice locale în conceptualizarea necesității evaluării, principiilor de bază și descrierea grafică a întregului proces.

Prin urmare, Ghidul autorităților publice locale „Managementul finanțelor publice locale” cuprinde abordări conceptuale privind bugetarea pe bază de performanță, clasificarea bugetară și indicatorii de performanță, analizând legătura logică între elementele programului cu exemple practice. Prin noțiunea *buget de performanță* se înțelege „un plan financiar care asigură stabilirea misiunii administrației publice, a scopurilor și obiectivelor, precum și evaluarea periodică a performanței lor ca parte a procesului bugetar, formând legătura dintre intrările necesare pentru punerea în aplicare a planului strategic de dezvoltare al administrației publice locale și rezultatele anticipate”. Ghidul se concentrează pe indicatorii de performanță, ce au un rol determinant în evaluarea realizării obiectivelor strategice și cele curente ale unității administrativ-teritoriale, fiind grupați în indicatori de produs, de eficiență și de rezultat. Raportul reciproc al acestor trei grupuri de indicatori determină obiectivele, iar în final asigură realizarea scopului.

În compartimentul 14 al Ghidului „Managementul resurselor umane” se scoate în evidență importanța managementului performanței în administrația publică locală cu elementul său esențial - evaluarea performanțelor. Noțiunea de management al performanței este definită drept totalitatea de acțiuni menite să îmbunătățească rezultatele activității angajaților, a subunităților și a organizației, precum și a noțiunii de evaluare a performanțelor – ca un proces, prin care se măsoară activitatea funcționarilor publici în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare/standardele stabilite. Autorii ghidului consideră că performanța individuală optimă are un impact pozitiv direct asupra performanței subunității și asupra performanței organizației. Făcându-se referire la cadrul legal și normativ, privind procesul de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, lucrarea analizează etapele procesului de evaluare, factorii implicați și rolul acestora în evaluare, precum și importanța stabilirii corecte a obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță. Monitorizarea

performanțelor individuale este importantă atât pentru evaluator, cât și pentru funcționarul public. Această activitate permite controlul asupra realizării obiectivelor stabilite și identificarea problemelor, dificultăților, și soluțiilor optime în diminuarea acestora. Asigurarea unui feedback de către evaluatori, potrivit autorilor, trebuie să fie realizat prin comunicarea mai delicată a rezultatelor, având în vedere că funcționarii cu performanțe slabe doresc confidențialitate, pe când cei cu performanțe înalte doresc ca rezultatele lor să fie făcute public.

În contextul acestei analize apreciem numeroasele publicații, realizate de Bîrcă A., cu referire la tema tezei. În monografia „Managementul resurselor umane” [10, p. 249-278] se analizează asemenea subiecte precum: importanța managementului performanței, caracteristicile definiției ale evaluării performanțelor profesionale, tipurile de evaluare (formală și informală), factorii care influențează performanța (cultura, mărimea, strategia și domeniul de activitate al organizației), criteriile de evaluare și standardele de performanță, metodele și tehnicile de evaluare. Studiul dat este nuanțat de cercetarea surselor de erori și potențialele probleme care apar în procesul de evaluare a performanțelor, cum ar fi: standarde variate de evaluare, efectul halo (evaluarea se face potrivit caracteristicilor personale și nu a realizării sarcinilor stabilite), problema rezultatelor recente, erori de indulgență și de severitate, subiectivismul evaluatorului, eroarea de contrast (evaluarea se face în comparație dintre persoane și nu potrivit cerințelor postului), eroare interculturală (se poate manifesta în organizațiile multinaționale). Însă, în scopul atenuării acestor erori, autorul recomandă evitarea absolutizării caracteristicilor, implicarea mai multor evaluatori și pregătirea acestora, precum și folosirea criteriilor multipli.

Pe acest segment al analizelor identificăm rapoarte, studii în domeniu realizate de organizații ale societății civile. O apariție recentă este studiul „Provocările gestionării resurselor umane din administrația publică centrală în Republica Moldova” [27], unde sunt incluse opiniile funcționarilor publici din administrația publică centrală cu referire la cariera profesională (studiu realizat de Magenta Consulting). Constatările făcute în cadrul studiului vizează sistemul de management al resurselor umane, care nu a fost ajustat pe deplin la obiectivele și exigențele unei administrații moderne, modificările cadrului normativ efectuate nu sunt suficiente pentru a asigura implementarea principiilor europene de administrare publică (SIGMA); domeniul serviciului public nu este clar definit și aplicat în practică – cadrul normativ și cadrul instituțional nu asigură pe deplin un serviciu public profesionist. Se afirmă că evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici nu a devenit un instrument managerial prin care managerul/evaluatorul poate identifica/motiva angajații performanți și oferi suport celor cu performanță mai slabă, iar conducerea autorităților publice/evaluatorii până acum nu au conștientizat necesitatea și utilitatea procedurii de evaluare [27, p.9-11].

În ultimii ani constatăm tendința în cadrul ministerelor, unor agenții guvernamentale de a elabora manuale, ghiduri, regulamente ce au menirea de a ordona politica internă de personal și evaluarea performanței profesionale ale funcționarilor publici.

Concluzionând în baza sintezei surselor bibliografice naționale, constatăm că tratarea tematicii privind performanțele profesionale ale funcționarilor publici este direcționată de: 1. actele legale și normative elaborate în domeniul evaluării performanțelor funcționarilor publici, și gradul de implementare a acestora; 2. direcțiile strategice de dezvoltare a 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” [30], 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 că s-a format, deja, un 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 performanței profesionale ale funcționarilor publici. Majoritatea autorilor au studiat problema evaluării performanțelor funcționarilor publici, prin interpretarea cadrului juridic, regăsindu-se în diferite surse. Însă, toți autorii împărtășesc 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.

Generalizând analiza surselor bibliografice constatăm că cercetările autorilor naționali poartă, preponderent, un caracter teoretic. Prin urmare, sunt necesare studii empirice de diferențiere a evaluării funcționarilor publici atât la nivelul administrației publice centrale, cât și administrației publice locale, inclusiv a estimărilor impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare.

În același sens, se conturează necesitatea realizării studiilor comparate la nivelul regiunii europene, pentru a înțelege dinamica și a corela direcțiile de activitate din republică în corespundere cu standardele europene, identificând cele mai bune practici în domeniu.

1.3. Cadrul metodologic de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare

Analiza literaturii științifice, a sintezelor experților, a evoluției conceptelor și a categoriilor, cu care se operează în domeniu, a constatat că o abordare sistemică unică a

interpretărilor nu există. Ele diferențiază în funcție de calea parcursă de un stat sau altul în excelarea reformelor în administrarea publică. Nu este creat, până în prezent, un cadru de reglementare acceptabil pentru evaluarea eficienței și eficacității serviciului public.

Din analizele și discuțiile asupra diferitor experiențe de evaluare a performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare sunt clar vizibile multiple poziții, experiențe deja acumulate de fiecare stat în parte, efortul de a elabora și implementa instrumentarul de evaluare. Fapt ce confirmă înregistrarea multiplelor evoluții pozitive și că evaluarea obține o pondere substanțială în gestionarea statului. Astfel, putem afirma că procesul de reformă în domeniul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este unul inovativ și de o importanță incontestabilă.

Examinarea metodologiilor aplicate în studierea impactului procesului de reformă în domeniul evaluării performanțelor funcționarilor publici relevă cercetarea practicilor naționale și compararea acestora la nivel internațional. Compararea s-a dovedit a fi o metodă eficientă ce oferă o multitudine de opțiuni de învățare din experiențele și problemele altora, fără a ignora particularitățile structurilor administrative naționale. Remarcăm și studiile de caz, care au un mare interes practic pentru cercetarea noastră, oferind posibilitatea de a extrage bunele practici internaționale și a le raporta la realitatea Republicii Moldova.

În acest sens, metodologiile elaborate de OECD permit compararea și monitorizarea progreselor guvernelor în aplicarea reformelor în sectorul public. Rapoartele anuale pe state oferă posibilitatea măsurării performanței dintr-o perspectivă comparativă. Utilitatea acestor indicatori rezidă în efortul de a ajuta guvernele să ia decizii în cunoștință de cauză și alegeri dure, pentru a menține progresul și îmbunătățirile din regiune.

La nivelul statelor membre ale UE, discuțiile privind sistemele de evaluare a performanței se limitează la experți. Discuțiile în spațiul public, inclusiv în mass-media și la nivel politic sunt mai puțin populare despre sistemele de evaluare a performanței decât discuțiile privind instrumentele de performanță. Prin urmare, aici identificăm studii comparative internaționale privind corelarea remunerării în funcție de performanță, însă mai puține ce ar compara sistemele de evaluare a performanței. Totodată, se constată tendința de a identifica punctele tari și slabe ale sistemelor de evaluare a performanței. Studiile arată că la nivelul administrațiilor internaționale, dar și bilaterale s-au înregistrat schimburi foarte sporadice de experiență acumulate în aplicarea instrumentarului de evaluare a performanțelor. Reformele produse la nivelul statelor UE oferă o bogată experiență și o varietate de materiale pentru a fi comparate. Această lipsă de evaluare și cercetare devine din ce în ce mai inacceptabilă, deoarece este de neconceput să se introducă o

remunerație bazată pe performanță fără a implementa noi forme profesionale de evaluare a performanței.

Pe de altă parte, instrumentele manageriale aplicate în evaluarea funcționarilor publici nu pot fi achiziționate ca produse standard fără a suporta repercusiunile contabilității respective. Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici poate fi pozitiv dacă aceste sisteme sunt modelate la nevoile administrațiilor publice naționale, luând în considerație particularitățile culturii administrative [138, p.6-9].

Algoritmul metodologic al tezei de doctorat 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 identifica 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.

Studiarea insuficientă a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici este explicabilă prin dificultatea definirii noțiunilor, conținutul acestora, aplicabilitatea la nivel național, regional și internațional, identificarea indicatorilor și măsurarea performanței. Practicile de evaluare sunt greu de înțeles, acestea variază de la cele tradiționale spre metodologii noi. Evaluarea performanței are o legătură directă cu remunerarea și promovarea, ceea ce inevitabil determină disensiuni și conflicte. În pofida acestei eterogenități, interesul pentru impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este în creștere, iar realizarea prezentului studiu doctoral vine să completeze cunoștințele în domeniu.

Lucrarea poartă un caracter teoretico-empiric interdisciplinar. Conceperea metodologică a tezei de doctor include următoarele componente [50]:

- *teoretică*, fiind analizate teoriile referențiale și ale normativității metodologice;
- *metodică*, fiind stabilite principiile, strategiile, metodele, tehnicile, procedeele și instrumentele de cercetare;
- *epistemologică*, fiind evaluate rezultatele cercetării și construit conceptul teoretico-empiric.

Analiza aparatului categorial. Cadrul metodologic elaborat se bazează pe categoriilor generale și conexe. Categoriile-cheie, precum impact, evaluarea performanțelor, funcționar public, administrare publică reprezintă concepte dinamice și polivalente. Au fost investigate, utilizându-se tehnica *de studiere a dicționarilor*, astfel pătrunzându-se în esența noțiunilor.

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.

Dicționarul Explicativ al Limbii Române [21, p.778] și Noul Dicționar Universal al Limbii Române [55, p.1010] definesc *performanța* ca: rezultat deosebit de bun obținut în sport; realizare deosebită într-un domeniu de activitate; rezultatul cel mai bun dat de o mașină, de un aparat etc., *evaluarea* este caracterizată ca: acțiune de evaluare și rezultatul ei; determinare, estimare; socoteală, calcul, apreciere, prețuire, iar *administrarea* este elucidată prin: a conduce, a gospodări o întreprindere, o instituție. Sursele citate [55, p.590] ne oferă și explicația noțiunii de *impact* ca: influență, înrâurire; ciocnire, coliziune.

Potrivit Dicționarului de Administrație Publică [59, p. 61] și Dicționarului Explicativ al Funcționarului Public [64, p. 136, 137] conceptul de *evaluare* este tratat ca: procedură specifică de măsurare a eficienței unei activități desfășurate de funcționarul public prin acordarea de calificative (note) pentru fiecare dintre atribuțiile de serviciu; evaluare tehnologică, termen introdus în știința administrației de Harvey Brooks, pentru a distinge între „avantajele” inovațiilor tehnico-științifice (privite individual) și „dezavantajele” inovațiilor necontrolate social (privite în evoluție); mijloc de presiune, pentru a-i face pe studenți să lucreze. Aceste dicționare explică noțiunea de *administrare*: „grija față de interesul public sau, altfel spus, însăși guvernarea”. *Evaluarea performanței* în dicționarul englez de specialitate *Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration, Public Policy and Political Science* [193, p. 8] este caracterizat ca „proces prin care informația despre performanța angajaților este colectată și analizată sistematic”, iar noțiunea de *administrare* reprezintă „atât procesele de formulare a politicilor, cât și de gestionare, în sensul limitat de a face lucrurile, într-un anumit cadru de politică; revizuirea într-un domeniu al vieții publice, aplicarea legii, punerea în aplicare și revizuirea acesteia și luarea deciziilor cu privire la cazurile din acest domeniu prezentate în serviciul public”. Noțiunea de *evaluare* este elucidată și în *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management* [151, p. 27], ce presupune evaluarea obiectivă a unui program sau politici în curs de implementare sau finalizat, și rezultatele acesteia, în scopul determinării relevanței și îndeplinirii obiectivelor stabilite, eficienței, eficacității, impactului și durabilității programului/politicii implementate. Aceiași sursă [151, p.31] ne oferă o explicație a noțiunii de *impact*, ce reprezintă „efecte pozitive și negative, primare și secundare pe termen lung produse de o intervenție de dezvoltare, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat”.

Atât în Republica Moldova, cât și în alte state, sistemul de *evaluare a performanței* funcționarilor publici este reglementat de cadrul legislativ și normativ. Astfel, potrivit cadrului legislativ al Republicii Moldova [35] *evaluarea performanțelor* profesionale reprezintă „procedură de personal prin care se determină nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și nivelul de manifestare a abilităților profesionale, și a caracteristicilor comportamentale de către funcționarul public, în vederea aprecierii rezultatelor obținute și identificării necesităților de dezvoltare profesională”.

Parcursul literaturii de specialitate demonstrează ipoteza variatelor abordări în aprecierea conceptuală a *performanței* și *evaluării*.

Astfel, Verboncu I. consideră *performanța* „o realizare deosebită într-un domeniu de activitate și rezultatele obținute de un salariat, de o echipă, un departament sau chiar o organizație privită ca o componentă a sistemului economic” [104], iar *evaluarea performanțelor* o definește drept „ansamblul activităților de comparare a rezultatelor obținute, a comportamentului și a potențialului psihosocioprofesional al unei persoane cu sarcinile, obiectivele și cerințele postului”.

Autorii Bădescu A., Mirci C. și Bogre G. [8, p. 70] relevă că „*performanța* înseamnă atât comportament, cât și rezultate. Nefiind doar instrument de obținere a unor rezultate, comportamentele sunt, prin ele însele, și rezultate, adică produsul efortului fizic depus și cerebral pentru executarea sarcinilor – și pot fi judecate aparte de rezultate”. *Evaluarea performanțelor* este caracterizată drept „stabilirea criteriilor de evaluare a muncii, realizarea efectivă a evaluării, discutarea rezultatelor cu angajații și determinarea modului de recompensare și motivare a acestora pentru a obține performanțe înalte”.

Sintetizând abordările noționale ale performanței, potrivit autorilor Tripon C., Dodu M. și Raboca H. [91, p. 83-84], *performanța* înseamnă: „a) ceea ce fac sau produc oamenii sau mașinile; b) modalitate în care cineva sau ceva acționează, prezintă sau funcționează; c) eficiența cu care ceva se produce sau reacționează în funcție de scopurile propuse; d) abilitatea de a desăvârși sau potențialul de creare a unei valori; e) compararea unor rezultate pe baza unor referințe sau norme selectate sau impuse; f) surprinderea rezultatelor raportate la așteptări”. Printr-o altă definiție, autorii relevă faptul că „*performanța* depinde de o referință obiectivă sau scop, *performanța* este multidimensională atunci când scopurile sunt multiple, *performanța* este un subansamblu al acțiunii, *performanța* este subiectivă pentru că este produsul operației, prin natură subiectivă, care constă în a apropia o realitate de o dorință”.

O definiție generală a conceptului de *performanță* în muncă este elucidată de către Bogathy Z. [12, p. 124], care „reflectă comportamente (observabile și non-observabile) ce pot fi apreciate și evaluate”.

Privită dintr-o dublă perspectivă, autorul Bercu A.M. [9, p. 235] definește *evaluarea* „pe de o parte, ca fiind o modalitate coerentă, obiectivă de cunoaștere a unei serii de indicatori prin care se poate măsura succesul sau insuccesul unei organizații, iar pe de altă parte, ca modalitate de determinare a potențialului de dezvoltare a angajaților și a nevoilor de pregătire profesională a acestora”.

În opinia lui Ștefănescu A. ș.a. [87], „definirea conceptului de *performanță în entitățile administrației publice* trebuie să cuprindă aspecte polivalente, identificând dimensiunile: conotațiile rezultatului financiar, calitatea și numărul serviciilor oferite publicului, numărul utilizatorilor care au apelat la serviciile organizației respective, calitatea profesională a resurselor umane existente, credibilitatea organizației, încadrarea în resursele financiare publice alocate organizației, utilizarea în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a resurselor financiare complementare celor publice în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse”. Autorii nuanțează abordarea *performanței* prin trinomul: economie, eficiență și eficacitate, ca fiind „elementele fundamentale ale managementului public bazat pe performanță, considerate că au un *impact* semnificativ asupra procesului prin care se creează performanța”.

Noțiunile-cheie ale termenilor de *performanță* și *evaluarea performanțelor* sunt regăsite în lucrările autorilor autohtoni. Astfel, Cojocaru S. definește *performanța* ca fiind „gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de funcționarul public și se referă la contribuția pe care o aduce funcționarul public la îndeplinirea obiectivelor autorității publice, iar evaluarea performanțelor reprezintă procesul prin care se decide cât de bine lucrează funcționarii publici în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare/standardele stabilite” [17]. În același context, Șaptefrați T. [86] formulează *evaluarea* 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”. Potrivit autorului citat, a evalua înseamnă a face o apreciere, bazându-se pe o măsură sau o informație, cu referire la criterii.

Cercetarea conceptului de *performanță* presupune o abordare din punct de vedere al noțiunii de eficacitate și eficiență. Deși, termenii de eficacitate și eficiență în Dicționarul Explicativ Român sunt sinonime, există o diferențiere importantă între aceste două noțiuni cu referire la administrația publică.

Delimitările autorilor Profiroiu M. [75, p.89-91] și Matei L. [49, p. 195-197] se axează pe faptul că „*eficacitatea* reprezintă raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul care trebuie atins, iar *eficiența* – raportul dintre rezultatele obținute și mijloacele angajate”.

Generalizând definițiile interpretate în prezenta teză de doctor, venim cu următoarea concretizare: performanța reprezintă rezultat bun al unei activități în corelare cu obiectivele stabilite, iar evaluarea performanței este aprecierea acestui rezultat prin prisma eficacității și eficienței.

Rezumând studiul aprecierilor conceptuale, *performanța* este definită ca rezultatele obținute raportate la așteptări, în corespundere cu obiectivele stabilite și cerințele postului. Totodată, performanța cuprinde trei dimensiuni: economie, eficiență și eficacitate. Noțiunea de *evaluare* este exprimată prin activitatea de comparare a rezultatelor obținute, activitatea de stabilire a indicatorilor de măsurare a reușitelor și eșecurilor și determinarea necesităților de dezvoltare profesională a personalului.

Prin urmare, în opinia noastră *performanța* presupune obținerea constantă a celor mai bune rezultate ale activității angajatului/ organizației publice raportate la obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți, iar *evaluarea performanțelor individuale* – o activitate de măsurare a competențelor angajaților de realizare a sarcinilor și responsabilităților prin prisma criteriilor de eficiență și eficacitate. *Proces de administrare publică* reprezintă managementul și implementarea întregului set de activități guvernamentale naționale și locale în vederea aplicării legilor, reglementărilor, precum și furnizarea de servicii publice.

Totodată, *evaluarea performanței* oferă posibilitatea de determinare a rezultatelor obținute atât la nivel individual, cât și organizațional, în coraport cu cele așteptate (indicatori de performanță). Ca rezultat, *evaluarea performanței* identifică reușitele și impedimentele în realizarea obiectivelor stabilite, asigurând condiții de fortificare a eficienței și eficacității activității funcționarilor publici, cu impact asupra procesului de administrare organizațională și asupra procesului de administrare publică per ansamblu.

În contextul cercetării noastre, devine imperativă explicarea noțiunii de *proces de administrare publică*. Astfel, Mihail Platon, definește în lucrarea sa [65, pp.53-59] noțiunea de *administrare* și *administrare publică*. Consideră că *administrarea* „este un proces în care sunt implicate ființe umane angajate într-o activitate, cu scopuri comune și înglobează multe activități ce caracterizează o societate umană”. În percepția lui M. Platon, nu există o definiție clară și precisă a noțiunii de *administrare publică*. În rezultatul studiilor diverselor abordări conceptuale, autorul concluzionează că „administrarea publică înseamnă activitate, procese organizaționale sau persoane particulare, care activează în organele de stat, responsabile de instituirea și

înfăptuirea Constituției țării, a legilor și a altor acte adoptate sau elaborate de organele legislative, precum și de respectarea strictă a Constituției, a tuturor actelor normative emise de autoritățile statale”.

Analiza teoriilor referențiale. Studiul prezent este fundamentat pe analiza componentelor managementului performanței, reflectate atât în teoriile clasice, cât și în teoriile moderne ale managementului, semnate de autorii: Taylor Fr. [88], Fayol H. [25], Locke E. [26], Latham G. [26], Maslow A. [61], McClelland D. [89], Vroom V. [89], Porter L. [220], Lawler E. [220], Herzberg Fr. [51], McGregor D. [198], Adams S. [232], Katzell R. [182], Thompson D. [182], Deci E. [239], Ryan R. [239], House R. [148] și alții (Anexa 1).

Fondatorul *teoriei managementului științific* Taylor Fr. [88] a fost preocupat de descoperirea unor modalități științifice de creștere a productivității muncii, definind câteva principii de perfecționare a organizării, astfel, evidențiind creșterea eficienței prin studierea mișcărilor și timpului, și prin îmbunătățirea tehnicilor de planificare și control.

În *teoria organizațională clasică* Fayol H. [25] reflectă elementele managementului performanței, accentuând eficiența organizațională prin cele 14 principii generale ale managementului și anume: diviziunea muncii, care va duce la creșterea competenței și eficienței; autoritate și responsabilitate; disciplina; unitatea de comandă; unitatea de direcție, care presupune stabilirea obiectivelor; subordonarea interesului individual celui general; remunerarea corectă a angajaților; centralizarea sau descentralizarea, care presupune delegarea unor atribuții, în funcție de organizații; lanțul scalar, adică comunicarea atât pe verticală cât și pe orizontală; plan rațional, ordine materială (folosirea eficientă a timpului și a materialelor) și ordine socială (selectarea angajaților); echitatea superiorilor față de angajați; eficiența unei organizații poate fi obținută prin stabilitatea personalului; inițiativa; spiritul de corp, deci organizația funcționând prin unitate de echipă va obține performanțe în realizarea obiectivelor.

În explicarea și înțelegerea managementului performanței le au teoriile motivaționale. Una dintre cele mai eficiente teorii motivaționale, studiind aspectul performanței la nivel individual, este *teoria stabilirii obiectivelor a lui Locke E. și Latham G.* [26]. Setarea obiectivelor este eficientă pentru orice sarcină, în care persoanele dețin controlul asupra performanței lor, analizând aplicabilitatea teoriei atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Astfel, alinierea dintre obiectivele individuale și cele ale grupului este importantă pentru maximizarea performanței.

O altă teorie motivațională, *teoria ierarhiei trebuințelor a lui Maslow A.* [61], constă în stabilirea unei ierarhii a necesităților umane și, potrivit autorului, aceste trebuințe sunt organizate într-o ierarhie: nevoi fiziologice; siguranță și securitatea personală; nevoi sociale și de

apartenență; nevoia de recunoaștere socială; nevoia de autorealizare și dezvoltare profesională. Nevoile de autorealizare reprezintă posibilitățile de obținere a performanței, încurajarea creativității, responsabilitatea, avansarea, autonomia.

Plecând de la modelul lui Maslow A., McClelland D. [196], aplicând *teoria motivației de realizare*, își focalizează atenția pe nevoile superioare, respectiv cele de afiliere, putere și realizare, ce au rol determinant asupra comportamentului unui individ. Potrivit acestei teorii, persoanele care au o trebuință de realizare doresc să-și probeze competența, să exceleze într-un domeniu, banii sunt un motivator puternic, caută sarcini de dificultate medie, își asumă responsabilitatea, nu-i descurajează eșecul, așteaptă feed-back-ul referitor la performanțele realizate și tind spre situații noi, care implică riscuri moderate.

Vroom V. [89] face legătura între efort și performanță în *teoria așteptărilor*, pornind de la premisa că intensitatea efortului depus de individ într-o activitate depinde de valoarea recompensei pe care se așteaptă să o primească. Autorul fundamentează trei elemente motivaționale: așteptarea (relația efort - performanță); instrumentalitatea (relația performanță - rezultat); valența (valoarea rezultatelor). Așteptarea se referă la percepția unui angajat că efortul depus conduce la performanță, iar aceasta este influențată de abilitățile angajatului, de resursele de care dispune și de claritatea obiectivelor.

Autorii Porter L. și Lawler E. [220], în *teoria motivațională*, subliniază relația complexă ce există între satisfacție și performanță, accentuând elementele principale: efortul, performanța și satisfacția. Punctul principal al teoriei este că efortul sau motivația nu conduc direct spre performanță, ci este mediat de abilități și trăsături și de percepțiile rolului, iar în cele din urmă, performanța duce spre satisfacție. Autorii au încercat să măsoare variabilele precum valorile posibilelor recompense, percepția probabilităților de recompensă a efortului și a percepțiilor de rol în obținerea satisfacției și recomandă managerilor să reevalueze cu atenție sistemul lor de recompensare și structura lor.

Corelând performanța cu satisfacția în muncă, în *teoria bifactorială a satisfacției muncii*, Herzberg Fr. [51] face distincții între două categorii de factori prezenți la locul de muncă: *factori motivatori*, de satisfacție, intrinseci activității propriu-zise (realizare, recunoaștere, munca în sine, responsabilitatea și avansarea); *factori igienici*, de insatisfacție, extrinseci muncii propriu-zise (politica și administrația întreprinderilor, securitatea locului de muncă, salariul, conducerea, relațiile interpersonale și condițiile de muncă). Teoria a fost utilizată ca bază pentru proiectarea posturilor și restructurarea funcțiilor, pentru a oferi oportunități de lucru mai interesante angajaților și a avut un rol important în elaborarea și dezvoltarea unor metode și programe manageriale legate de îmbogățire. Potrivit autorului, elementele esențiale de sporire a

attractivității postului sunt: *feedback* frecvent asupra rezultatelor performante; *oportunitatea* *perceperii dezvoltării psihologice* (auto-realizarea); *oportunitatea programării* muncii; *flexibilitatea în ierarhia managerială* (comunicare deschisă); *responsabilitatea* angajatului pentru rezultate.

Teoriile X și Y ale lui McGregor D. [198] reliefează stilul de conducere autoritar și cel participativ, divizând lucrătorii și managerii, în cadrul organizației, în două grupuri tipice, în funcție de modul în care managerii își conduc subordonații și, respectiv, cum se comportă subordonații. Potrivit teoriei X angajatul evită munca, evită responsabilitatea, având o reticență să se schimbe, respectiv, munca acestor angajați trebuie controlată, iar motivația lor se bazează pe factori de constrângere, utilizând stimuli externi (pedeapsă, recompensă). Însă, teoria Y punctează că lucrul pentru angajat este o activitate naturală precum distracția sau recreerea, acceptă cu bucurie autonomia și responsabilitatea, este pe deplin de acord cu obiectivele organizației fiind în concordanță cu acestea, are suficientă disciplină și auto-control pentru îndeplinirea obiectivelor organizației, demonstrând o abordare activă și creativă a provocărilor organizației.

Teoria echității a lui Adams S. [232] accentuează importanța aplicării echității față de angajați, pe care îi determină să fie motivați, explicând de ce salariile și condițiile nu determină motivația, iar oferirea unei persoane o promovare sau o creștere salarială poate avea un efect demotivator asupra celorlalți angajați, în cazul perceperii unei inechități. Potrivit autorului, *eforturile* și *recompensele* sau *munca* și *salariile* reprezintă o simplificare excesivă - utilizând termenii *intrări* și *ieșiri*. Intrările includ: timpul, efortul, loialitatea, munca grea, angajamentul, capacitatea, adaptabilitatea, flexibilitatea, toleranța, determinarea, entuziasmul, sacrificiul personal, încrederea în superiori, sprijinul colegilor, definite ca fiind consecințele pozitive și negative pe care o persoană le percepe. Ieșirile reprezintă: siguranța locului de muncă, stima, salariul, beneficiile angajaților, cheltuielile, recunoașterea, reputația, responsabilitatea, sentimentul de realizare, lauda, mulțumiri, stimuli.

Autorii Katzell R. și Thompson D. A. [182] armonizează atitudinile, motivația și performanța, în teoria sa, combinând teoria nevoilor a lui Maslow A., teoria așteptărilor a lui Vroom V. și importanța stabilirii obiectivelor a lui Loke E. și Latham G.. Toate elementele (*dispozițiile personale*, *mediul de muncă*, *stimulentele*, *atitudinile angajaților*, *obiectivele*, *echitatea*) acestui model determină *performanța* la locul de muncă. Totodată, autorii subliniază șapte imperative, care pot duce la creșterea motivației angajaților: asigurarea locului de muncă ca să fie potrivit cu valorile și nevoile angajaților; creșterea atractivității locului de muncă, ținând cont de valorile și nevoile angajaților; stabilirea unor obiective de lucru clare, atrăgătoare și

realizabile; asigurarea necesarului de resurse; crearea unui climat social; reîntărirea performanței; armonizarea tuturor acestor elemente într-un sistem socio-tehnic.

Teoria autodeterminării, dezvoltată de Deci E. și Ryan R. [239] se bazează pe trei ipoteze meta-teoretice: în primul rând, presupune că indivizii sunt mai degrabă proactivi decât organisme pasive; în al doilea rând, teoria presupune că indivizii sunt orientați spre creștere și se străduiesc spre un nivel mai ridicat de complexitate, iar în cele din urmă, autorii afirmă că, dat fiind faptul că individul se află într-o relație dialectică permanentă cu mediul înconjurător, acest mediu are un impact important atât asupra mișcării proprii, cât și asupra mișcărilor orientate spre creștere. Potrivit autorilor, indivizii au trei nevoi psihologice de bază: nevoia de autonomie, necesitatea de legătură și nevoia de competență, care sunt prezente în fiecare individ și sunt considerate a fi baza pentru mișcarea orientată spre creștere a indivizilor și procesul de integrare.

Teoria traiectoriei, dezvoltată de House R. [148], este fundamentată pe premisa că percepțiile angajaților, privind așteptările dintre efortul depus și performanță, sunt foarte influențate de comportamentul conducătorului și pledează pentru conducerea funcționarului, însă această conducere nu este văzută ca o putere. Liderii acționează ca antrenori și ajutori pentru subordonații lor și, potrivit teoriei analizate, eficacitatea liderilor depinde de mai mulți angajați, de factorii de mediu și desigur de stilul de conducere.

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 procedeele de cercetare; elaborarea instrumentarului cercetării empirice; colectarea datelor în teren; interpretarea datelor empirice în contextul conceptualizării problemei de cercetare; redactarea textului cercetării.*

Documentarea științifică a inclus *documentarea bibliografică*, sursele căreia reprezintă documente primare, documente secundare și terțiare. În urma studierii surselor documentare, a fost realizată o ierarhie a acestora, reieșindu-se din contribuția autorilor naționali și internaționali la problema cercetată. Analiza cadrului legislativ și normativ al Republicii Moldova și al altor state, privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, a permis înțelegerea mecanismului acțiunii legislative asupra eficienței și eficacității evaluării performanței, inclusiv a normelor corespunzătoare.

Cercetarea empirică s-a realizat în baza aplicării metodologiei sociologice cantitativ-calitative, care este de o reală utilitate pentru cunoașterea situației reale în autoritățile

administrației publice și a stabilit deficiențele și lacunele procesului de evaluare a performanței. Cercetările sociologice oferă o perspectivă complementară cunoașterii proceselor de organizare și dirijare în instituțiile administrației publice. Acumularea materialului empiric s-a înfăptuit, utilizându-se metoda *anchetei sociologice* prin aplicarea *chestionarului*, *interviului aprofundat cu experții* și *analizei de conținut*.

Analiza și interpretarea datelor reprezintă o etapă deosebit de importantă, care a permis sinteza datelor empirice. Analiza teoretică și interpretarea datelor empirice a oferit posibilitatea rezolvării problemei de studiu, identificării obiectului și subiectului cercetării, validării ipotezelor, valorificării materialului empiric și explicării logice a acestuia. În baza redactării raportului final al cercetării au fost formulate și argumentate concluzii, elaborate recomandări.

În procesul investigației, la fiecare etapă de cercetare, folosindu-se raționamentul inductiv și deductiv, au fost utilizate următoarele metode de cercetare:

- *metoda cercetării documentare* (studierea cadrului bibliografic național și internațional, inclusiv cel electronic, analiza cadrului legislativ și normativ al Republicii Moldova și a altor state, privind gestionarea managementului performanței în administrația publică și procesul de evaluare a performanței profesionale ale funcționarilor publici);
- *metoda analizei și sintezei* (formularea concluziilor și recomandărilor în vederea remedierii procesului de evaluare a performanțelor și de eficientizare a procesului de administrare);
- *metoda istorică* (analiza evolutivă a dezvoltării managementului performanței în administrația publică și a rolului evaluării performanțelor profesionale a funcționarilor publici) ;
- *metoda comparativă* (studierea experienței și a cadrului 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 țărilor Parteneriatului Estic) ;
- *metoda statistică* (monitorizarea statistică a funcției publice și a funcționarului public, colectarea și analiza datelor statistice în scopul studierii coraportului dintre numărul de funcționari publici la numărul populației și stabilirii eșantionului, aplicat în cercetarea empirică);
- *metoda sociologică* (aplicarea anchetei sociologice prin administrarea chestionarului și interviului aprofundat cu experții – evuatorii performanțelor funcționarilor publici);

- *metoda observației* (derivă din experiența profesională de 15 ani de funcționar public a cercetătorului, având atât calitatea de evaluat, cât și de evaluator, fiind responsabilă de organizarea și efectuarea evaluării performanțelor angajaților din cadrul subdiviziunii);
- *analiza SWOT* (analiza procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în scopul proiectării unei viziuni asupra acestui proces, evidențiind punctele forte și slabe, precum și oportunitățile, și amenințările procesului de evaluare);
- *studiul de caz* (colectarea și analiza datelor în scopul reflectării modului de desfășurare a evaluării performanțelor funcționarilor publici în cadrul Primăriei Municipiului Chișinău și determinării impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică municipală);
- *analiza de conținut* (examinarea dosarelor de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici).

Cadrul metodologic elaborat și aplicat în prezenta lucrare reiese din scopul și obiectivele studiului, problema de cercetare elucidată.

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 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.

În rezultatul cercetării, 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.

Cadrul metodologic elaborat de studiere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare comportă un grad sporit de dificultate. Însăși metoda de evaluare presupune măsurarea cantității și calității evaluărilor de performanță. Evaluarea performanței este în mod inerent dificilă în sectorul public, iar proiectarea și implementarea acesteia comportă efecte atât pozitive, cât și negative asupra motivației personalului. Procedura de evaluare a performanței ar putea fi influențată de factori contextuali, precum cei politici, comportamentali, relaționali, ai culturii administrative. Totodată, în procesul de evaluare sunt implicate mai multe părți, creând provocări de manifestare a obiectivității și imparțialității. Prin urmare, algoritmul metodologic elaborat este proiectat spre identificarea impactului evaluării performanței funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică. Ceia ce presupune identificarea indicatorilor de comparare a impactului evaluării performanței funcționarilor publici asupra procesului de administrare.

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. Planificarea reprezintă punctul de pornire al entităților publice în atingerea scopului general al activității și presupune stabilirea obiectivelor în cascadă, și anume: stabilirea obiectivelor strategice și anuale la nivel de entitate publică, stabilirea anuală a obiectivelor la nivel de subdiviziune structurală și stabilirea obiectivelor individuale de activitate ale funcționarilor publici. Planurile de acțiuni, indiferent de nivelul structural ierarhic, conțin acțiuni, subacțiuni, indicatori de produs/rezultat și termeni de realizare.

Obligativitatea asigurării bunei guvernări în cadrul entității publice este reglementată de Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23.09.2010 [42]. Legea definește

noțiunea de bună guvernare – „mod de a guverna prin care se asigură atingerea obiectivelor cu respectarea principiilor de transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate”. Implementarea sistemului de control intern managerial are drept scop fortificarea răspunderii manageriale și gestionarea eficientă a resurselor, cu respectarea principiilor de bună guvernare. Sistemul de control intern managerial se organizează prin întocmirea planurilor strategice și anuale, stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță, monitorizarea și raportarea îndeplinirii obiectivelor stabilite. Procesul de planificare și raportare, fiind funcțiile de bază ale managementului, determină obligativitatea și responsabilitatea managerului entității publice de a executa aceste funcții într-un mod corespunzător, responsabil și profesionist, pentru a garanta o gestiune și organizare eficientă și eficace a entității/autorității publice. Rezultatele acțiunilor manageriale întreprinse în consolidarea sistemului de control intern managerial, reglementate în cadrul normativ [57], sunt reflectate în Raportul de autoevaluare și, ca urmare, se emite Declarația privind buna guvernare. Asigurarea conformității celor șapte componente ale Raportului: mediu de control, managementul performanțelor și al riscurilor, activitățile de control, informarea și comunicarea, monitorizarea, patrimoniu, finanțe și tehnologii informaționale, reprezintă instrumentele de eficientizare a activității entităților publice. Însă, în scopul optimizării calității guvernării, în opinia noastră, entitățile publice ar urma să raporteze cu privire la buna guvernare, în baza unor indicatori de performanță fiabili și de rezultat (Tabelul A11.1, Tabelul A11.2).

În Republica Moldova, evaluarea performanței organizaționale a fost realizată în perioada anilor 2013 – 2017, în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 94 din 01.02.2013 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor colective, fiind abrogată în anul 2017. Practica autohtonă de evaluare a performanței organizaționale, în opinia noastră, a fost una reușită, bazată pe proceduri și criterii bine determinate, promovând și dezvoltând responsabilitatea managerială în vederea gradului de îndeplinire a obiectivelor, acțiunilor și subacțiunilor stabilite în planul anual de acțiuni, anticiparea impedimentelor și întreprinderea măsurilor necesare soluționării acestora.

Analiza corelativă dintre performanța individuală a funcționarilor publici și performanța organizațională poate fi realizată reieșind din planificarea și raportarea în cascadă, privind modul și nivelul de implementare a obiectivelor trasate.

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) [248]. Acești indicatori reprezintă un set de date colectate și cercetate, rezumând informațiile din 30 de surse de date care raportează opiniile și experiențele cetățenilor, antreprenorilor și experților din sectoarele public, privat și ONG din întreaga lume privind calitatea diverselor aspecte ale guvernării. Indicatorii individuali de guvernare reflectă situația pe parcursul perioadei 1996 – 2019 și cuprind șase dimensiuni ale guvernării: a) voce și stabilitate, b) stabilitatea politică și absența violenței, c) eficacitatea guvernului, d) calitatea de reglementare, e) statul de drept, f) controlul corupției. Reieșind din conținutul cercetării noastre și analizei nivelului de performanță a bunei guvernări în statele UE și PE au fost selectați patru indicatori: eficacitatea guvernului, calitatea de reglementare, statul de drept și controlul corupției.

Rezumând analiza cadrului metodologic, relevăm definitivarea aparatului categorial, care a oferit claritate modului de determinare a impactului evaluării performanței asupra procesului de administrare

Fundamentarea teoriilor clasice ale managementului și motivaționale relevă preocuparea autorilor în identificarea factorilor influenți de creștere a productivității muncii, a competenței și a eficienței organizaționale. Teoriile sintetizate 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 creativitate, precum și motivarea salarială în funcție de rezultatele finale.

Metodele, tehnicile, instrumentele și procedeele de cercetare au fost corelate cu scopul și obiectivele cercetării, încât să contribuie la cunoașterea și soluționarea problemei de cercetare.

Reieșind din cadrul metodologic elaborat, formulăm propriul concept cu referire la impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Prin urmare, concretizăm că impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică, în opinia noastră, 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.

1.4. Concluzii la capitolul 1

Sintetizând studiul teoretic și esențializând algoritmul metodologic al impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, formulăm următoarelor concluzii:

1. Analiza definițiilor, a teoriilor referențiale, a viziunilor științifice și rapoartelor de cercetare privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare au permis să constatăm că acestea reprezintă dimensiuni complementare, care interacționează și sunt în proces de dezvoltare. Astfel, putem remarca faptul că evaluarea performanțelor funcționarilor publici este o problemă de cercetare intens valorificată la nivel internațional și național. Abordarea ce ține de 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.
2. Referențialul bibliografic relevă existența unui cadru epistemologic consistent al problemei cercetate, abordând intens importanța evaluării performanțelor, necesitatea măsurării performanței cu evidențierea celor mai eficiente metode de măsurare. Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică reprezintă segmentul mai puțin studiat în arealul investigativ internațional și național. Prin urmare, rezultatele cercetării noastre aduc plus valoare științifică, acoperind acest aspect mai puțin studiat la nivel internațional și nestudiat la nivel național.
3. În baza sintezei surselor bibliografice putem afirma că evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este caracterizată de reciprocitatea dintre performanță, recompensă și promovare, ceea ce presupune un sistem coerent de salarizare în funcție de rezultate.
4. Entitățile publice se poziționează ca promotori ai valorilor de legalitate, profesionalism, loialitate, imparțialitate și independență. Crearea unui corp profesionist de manageri, utilizarea indicatorilor de performanță, aplicarea sistemului de bugete pe programe și profesionalizarea funcției publice reprezintă premisele principale de creștere a performanței în administrația publică. 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. Un rol semnificativ, în acest sens, îl are auditul performanței, ce contribuie la respectarea principiilor de bună guvernare, asigurând, astfel, eficiența procesului de administrare.
5. În rezultatul studiului teoretic și ținând cont de experiența acumulată în studierea impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici venim 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.

2. STUDIUL COMPARAT AL METODOLOGIEI DE EVALUARE A PERFORMANTELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA PROCESULUI DE ADMINISTRARE

2.1. Dezvoltarea managementului performanței în serviciul public din Statele Unite ale Americii

În virtutea dezvoltării industriale, Statele Unite ale Americii (SUA) se confruntă, mult mai devreme decât alte țări, cu necesitatea eficientizării organizării procesului de producție și a organizării sociale, precum și eficientizării administrației publice federale. În acest sens, rolul principal o are resursa umană, iar statul accentuează importanța elaborării politicilor publice în dezvoltarea sistemului de management al resurselor umane, pentru a asigura o înaltă productivitate, eficiență și eficacitate în realizarea sarcinilor și să facă față provocărilor.

În era dezvoltării tehnologiilor informaționale și a multiplelor provocări economice și sociale, cetățeanul are cerințe și așteptări mari de la organizațiile publice. Personalul organizațiilor publice conștientizează ponderea culturii de studiere și creștere, trebuind să se dezvolte și să se adapteze unui standard de capital uman inovativ.

La începutul secolului XX, în urma dezvoltării rapide a societății americane, a apărut nevoia unui personal profesionist, care să aducă o mai mare responsabilitate și eficiență organizațională. Astfel, principiile Noului Management Public au avut un impact considerabil asupra practicilor de management al resurselor umane, implementând diverse instrumente, cum ar fi: selecția, recrutarea, angajarea, evaluarea performanțelor profesionale și remunerarea.

Statele Unite ale Americii este promotorul implementării managementului performanței în administrația publică și se caracterizează prin practicarea nu doar a evaluării performanței individuale, ci și evaluării performanțelor colective și organizaționale. Astfel, analizând cronologic elaborarea politicilor de personal privind asigurarea performanței în sectorul public federal (Tabelul A2.1), inițial a fost eliminat favoritismul și introdus sistemul de merit în promovarea funcționarilor, iar ulterior a fost adoptată politica de aplicare a sistemului de apreciere a eficienței în agențiile publice [126]. Actualmente cadrul legislativ al SUA prevede ca entitățile publice federale să elaboreze anual planuri strategice și planuri de performanță, precum și să identifice funcționarii, care ar ajuta la îmbunătățirea performanței. În același timp, este conturată importanța conectării planului strategic și a obiectivelor planului anual de performanță, precum și legătura dintre rezultatele organizaționale și responsabilitatea individuală. Guvernul SUA, prin Codul federal, a dezvoltat un cadru de capital uman (resurse umane), care cuprinde

patru sisteme: a) planificarea strategică; b) managementul talentului; c) cultura performanței; d) evaluarea. Toate aceste sisteme conduc ciclul de viață al cadrului de capital uman, prin planificare, implementare și evaluare, ce reprezintă etapele și măsurile specifice pe care organizațiile le utilizează pentru a-și urmări performanțele în managementul capitalului uman [159]. Biroul de Management al Personalului Guvernamental explică clar semnificația, standardele și rezultatele acestor sisteme. Astfel, managementul talentului este implementat pentru a asigura că organizațiile publice angajează/recrutează oameni potriviți în poziții potrivite și la momentul potrivit. Acest sistem este concentrat pe ariile: *de planificare a activității*, prin organizarea eficientă a instituției, analizând și identificând lacunele privind competențele și abilitățile personalului; *de recrutare și mobilizare* a personalului calificat; *de dezvoltare* a angajaților, implementând procese de dobândire și aplicare a noilor cunoștințe și abilități; *de dezvoltare a leadership-ului*; *de menținere* a personalului calificat, dezvoltând strategii de păstrare a talentelor necesare pentru realizarea misiunii (forță de muncă motivată, aranjament de lucru flexibil și atractiv); *de managementul cunoștințelor*, identificând acțiuni de îmbunătățire a îndeplinirii obiectivelor [235]. Sistemul de evaluare este definit ca „sistem ce contribuie la performanța agențiilor/entităților publice prin monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiilor, politicilor, programelor și activităților sale”, ce îi sunt caracteristice standardele privind asigurarea conformității cu principiile sistemului de merit, precum și identificarea, implementarea și monitorizarea îmbunătățirii procesului [145]. Sistemul de cultură a performanței [213] este caracterizat ca „un sistem care angajează, dezvoltă și inspiră o forță de muncă diversă și performantă prin crearea, implementarea și menținerea unor strategii eficiente de management al performanței, a practicilor și a activităților care sprijină obiectivele misiunii” și cuprinde elementele de: feedback permanent și în timp util, implicarea activă a angajaților, evidențierea studierii continuă și responsabilitatea pentru rezultate. Standardele acestui sistem solicită agențiilor să dispună de strategii și procese de promovare a culturii de angajare și colaborare, de forță de muncă performantă orientată spre rezultat, precum și de un sistem de management al performanței, care să furnizeze un feedback regulat și să coreleze performanța individuală cu scopurile organizației.

Managementul performanței reprezintă transformarea obiectivelor în rezultate, concentrându-se nu doar pe angajați individuali, dar și în ansamblu pe organizație. Un sistem de management al performanței, bine dezvoltat, va crește eficiența organizațională prin sporirea performanței individuale și crearea unei culturi orientate spre rezultat. Componentele managementului performanței angajaților, aflate într-o coeziune, formează un ciclu continuu de *planificare* a activității, stabilind așteptările și obiectivele; de *monitorizare* continuă a

progresului și performanței; de *dezvoltare* a capacității angajatului de a-și îndeplini atribuțiile; de *evaluare* periodică a performanțelor într-un mod rezumat și de *recompensare* a performanței bune [215].

Legea privind performanța și rezultatele guvernului, adoptată în 1993 de către guvernul federal, solicită tuturor organizațiilor federale să se angajeze în gestionarea performanțelor, generând trei tipuri de date privind performanța: din anul 1997 - planuri strategice pe cinci ani, inclusiv misiune și obiective pe termen lung; din 1999 – stabilirea obiectivelor anuale de performanță; din 2000 – raportarea anuală a rezultatelor performanței [200], iar modificările ulterioare impune fiecare agenție publică să elaboreze un plan anual de performanță, care să acopere fiecare activitate din programul stabilit. Aceste planuri de performanță stabilesc obiective reale, cuantificabile și măsurabile; descriu resursele operaționale necesare atingerii obiectivelor și stabilesc indicatori de performanță, utilizați în măsurarea fiecărui program. Planurile de performanță ale angajaților cuprind elemente critice, elemente non-critice și elemente suplimentare de performanță, care determină performanța așteptată, precum și standardele acestora de performanță. Elementele de performanță arată angajaților ce trebuie de realizat, iar standardele subliniază cât de bine trebuie să-și realizeze obiectivele. Elementul critic reprezintă un angajament atât de important încât performanța acestui element evaluat cu calificativul „inacceptabil” duce la aprecierea performanței generale a angajatului ca fiind inacceptabilă, ceea ce reprezintă temei în luarea deciziilor privind retrogradarea sau demiterea. Cadrul normativ american prevede că planul individual de performanță trebuie să conțină cel puțin un element critic, iar numărul maxim optimal al acestora, în opinia experților, variază între trei și cinci elemente. Elementul non-critic este un aspect al performanței individuale, de grup și organizaționale utilizat pentru atribuirea unui nivel sumar de performanță, iar nereușita acestui element nu poate rezuma performanța generală a angajatului ca fiind inacceptabilă și, respectiv, nu poate servi temei în luarea deciziilor privind retrogradarea sau demiterea. Un element poate fi critic dacă acesta are o mare importanță în activitate, necesită foarte mult timp în realizarea acestuia, sau dacă nerealizarea elementului critic are un impact mare asupra imaginii și activității întregii organizații. Fiecare element trebuie să fie măsurat cantitativ, calitativ, după oportunitate și costul-eficacitate [109].

Atât guvernul federal, cât și fiecare agenție publică, conform reglementărilor, trebuie să elaboreze un plan strategic, care să reliefeze misiunea, obiectivele și prioritățile. Misiunea guvernului în gestionarea resurselor umane prevede elaborarea politicilor și prestarea serviciilor publice pentru a obține un serviciu public eficient, având o abordare pe trei dimensiuni: 1) stabilirea obiectivelor publice; 2) întâlniri trimestriale de revizuire a performanțelor bazate pe

date concrete, cu conducerea agențiilor; 3) actualizări trimestriale publice privind performanța, pe site-ul www.Performance.gov [124]. Performanța angajaților și, respectiv, a organizației, depinde foarte mult de conducătorul acesteia, care stabilește programul de performanță. Pentru a spori abilitățile managerilor în elaborarea programului de performanță, se pune accentul pe conștientizarea factorilor care contribuie la performanța, atât individuală, cât și organizațională. În acest sens, Biroul de Management al Personalului Guvernamental vine cu un concept de maximizare a performanței, exprimată prin formula: *Performanța=Capacitatea+Angajament*. Potrivit acestei ecuații, managerii analizează detaliat factorii și subliniază acele segmente slabe din sfera sa de activitate, pentru a îmbunătăți performanța. Capacitatea de a realiza un obiectiv, program sau plan de activitate presupune disponibilitatea competențelor, resurselor și oportunităților, ceea ce ar însemna că lipsa unuia din acești factori duce la lipsa rezultatelor: *Capacitatea=Competențe+Resurse+Oportunități*. La rândul său, *angajamentul* reprezintă dorința funcționarului de a îndeplini obiectivele de activitate și a depăși standardele de calitate, cantitate și oportunitate, care, ulterior, va aduce o plus valoare organizației și rezultatelor acesteia. Aceste angajamente includ: a) stabilirea obiectivelor clare care necesită eforturi pentru a le atinge; b) elucidarea viziunii cum se încadrează în „ imaginea de ansamblu ” a misiunii organizației și modul în care activitatea lor ajută organizația să-și atingă obiectivele; c) implicarea angajaților în procesele de luare a deciziilor, care afectează modul în care se realizează munca, precum și calitatea vieții profesionale; d) măsurarea performanțelor și a rezultatelor prin utilizarea unor scale gradate credibile pe care angajații le înțeleg și le acceptă; e) contribuția angajatului pentru a dezvolta planurile de performanță ale angajaților; f) crearea unui climat de lucru unde angajații se simt apreciați; g) recunoașterea și recompensarea, formală și informală, a realizărilor angajaților. Obținerea și menținerea angajamentului reprezintă cel mai provocator factor al formulei de performanță. Însă, practicând bunele tehnici de management al performanței, supervizorii și managerii oferă modalități și mijloace de îmbunătățire a acestui angajament, care, ulterior, influențează capacitatea angajaților de a-și îndeplini performanța [216].

Evaluarea performanțelor angajaților, fiind un instrument al managementului performanței, se realizează în conformitate cu prevederile titlului 5 al Codului SUA [244]. Evaluarea performanțelor profesionale este un proces descentralizat, care oferă agențiilor publice federale libertatea în alegerea propriului sistem/program de evaluare, funcționarii fiind evaluați prin metoda tradițional ierarhică și metode de 360-grade (evaluarea din multe surse). Un program de evaluare presupune o perioadă oficială de evaluare, pentru care se elaborează un plan de performanță, pe parcursul căruia se monitorizează performanța, iar, ulterior, se întocmește o notă

de înregistrare. Perioada de evaluare a performanței, în general, este de 12 luni. Astfel, evaluarea se realizează anual, dar această perioadă poate fi mai lungă în cazul când misiunile și responsabilitățile de lucru justifică eficiența performanței. Un program de evaluare prevede ca fiecare angajat să dispună de un plan de performanță, bazat pe misiuni și responsabilități, primit la începutul perioadei de evaluare, în termen de 30 zile, și stabilește câte și care nivele de performanță pot fi utilizate pentru a evalua elemente de performanță. Fiecare plan de performanță trebuie să cuprindă toate elementele (critice, non-critice și suplimentare), iar acel plan, care utilizează doar nouă nivele de apreciere, nu va include elemente non-critice de performanță. Pentru un element critic de performanță se utilizează cel puțin două nivele de apreciere „succes deplin” și „inacceptabil”. Performanța fiecărui element va fi evaluată în raport cu standardele sale de performanță. Având un caracter descentralizat, agențiile publice federale pot stabili procedura proprie de evaluare a performanțelor, prin care conducătorii agențiilor oferă angajaților evaluați o notă sau o fișă de înregistrare, aplicând fie modelul cu cinci categorii de scale de evaluare („remarcabil”, „depășește succesul”, „succes deplin”, „succes minim”, „inacceptabil”), fie cu trei nivele („remarcabil”, „de succes” și „inacceptabil”), fie cu două nivele, care se utilizează doar pentru evaluarea elementelor critice (acceptabil și inacceptabil). Aprecierea cu calificativul „remarcabil” presupune descrierea unui rezumat ce justifică calificativul dat, iar evaluarea performanțelor cu calificativul „inacceptabil” va fi revizuită și aprobată de un funcționar de nivel superior. Pentru performanța „succes minim” și „inacceptabil” sunt prevăzute programe de asistență în îmbunătățirea performanțelor [211].

Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților publici de nivel superior se realizează de către o comisie de evaluare, aplicând câteva nivele de apreciere: unu sau mai multe nivele de succes, cel puțin un nivel de satisfăcător și un nivel de nesatisfăcător [225]. Funcționarul public de nivel superior evaluat nesatisfăcător, de două ori în decurs de cinci ani consecutiv, sau evaluat satisfăcător, de două ori în decurs de trei ani consecutiv, este eliberat din funcție. Membrii comisiei de evaluare sunt numiți în funcție astfel încât să asigure coerența, stabilitatea și obiectivitatea evaluării performanțelor, iar notificarea numirii unei persoane ca membru este publicată în registrul federal.

Rezultatul evaluării performanțelor profesionale joacă un rol semnificativ în luarea deciziilor de motivare atât financiară, prin salarizarea în funcție de performanță, cât și în motivarea nefinanciară, oferind decernări și decorațiuni, precum și în determinarea necesităților de dezvoltare profesională a funcționarilor. Astfel, reglementările statului american prevăd premii financiare pentru o performanță la nivel de succes deplin cu o mărime ce nu poate depăși 10% din rata anuală a salariului de bază a angajatului, însă pentru o performanță remarcabilă,

premiul depășește 20% din rata anuală a salariului de bază [212]. În scopul eficientizării activității funcționarilor publici, politica de personal a SUA prevede și programe de instruire (1-3 zile pe an) [177].

Sporirea productivității angajaților la locul de muncă și, respectiv, creșterea performanței organizaționale este realizată prin politica organizațională americană lucru-viață (*work-life*), fiind instrumente critice de gestionare pentru comunitatea federală, menite să mențină forța de muncă calificată. Principalele programe ale acestei politici, oferite angajaților federali, includ asigurarea sănătății, programele de asistență pentru angajați, flexibilitatea la locul de muncă și munca la distanță [246]. Utilizarea instrumentului lucru-viață (*work-life*) reprezintă un echilibru între viața profesională și cea de familie. Însă, acest instrument este aplicat doar în unele agenții, fie că nu există această posibilitate (ex. serviciul de relații cu clienții), fie nu se dorește implementarea acestei politici. Există tot mai multe dovezi în economia americană că echilibrul dintre viața profesională și cea de familie este din ce în ce mai important pentru angajații americani. În contextul competitivității recrutării și menținerii forței de muncă de calitate capabilă să satisfacă nevoile de resurse umane, persistă necesitatea creării unor pachete atractive pentru viața profesională, utilizând cultura organizațională lucru-viață (*work-life*) [136, p. 61-73].

Politica de personal a SUA evidențiază rolul esențial al selecției și angajării în serviciul public [233]. Astfel că, pentru a accede într-o funcție publică, solicitanții sunt evaluați conform competențelor necesare locului de muncă, bazându-se pe criterii de referință, cum ar fi: abilități interpersonale, lucru în echipă, elaborarea și luarea deciziilor, comunicarea orală, viziunea, gândirea strategică, înțelepciunea politică, responsabilitatea, flexibilitatea, managementul financiar.

Planul Strategic 2018 – 2022 al Biroului de Management al Personalului, pe lângă cele trei obiective strategice, cuprinde și optimizarea performanței agențiilor, prin inițiative de îmbunătățire a procesului de luare a deciziilor și a responsabilizării, și anume eficientizarea colaborării, transparenței și comunicării. Totodată, este concentrată atenția asupra îmbunătățirii instrumentelor manageriale de maximizare a performanței angajaților și aplicarea măsurilor necesare în raport cu performanțele slabe, oferindu-le managerilor suport prin îndrumări, formări și asistența experților [245]. Urmărind obiectivele sale strategice, a fost stabilită viziunea ca guvernul federal al SUA să devină un angajator model al secolului XXI cu misiunea de recrutare, păstrare și onorare a unei forțe de muncă de clasă mondială, care să servească în interesul poporului american. Realizarea misiunii, prin obiective strategice este fundamentată de valorile: serviciu, respect, integritate, diversitate, entuziasm, excelență și inovație [111].

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, prin publicarea rapoartelor anuale de performanță.

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. Sistemul automatizat de evaluare „SUA Performance”[195] permite entităților publice desfășurarea întregului ciclu de evaluare a performanței în format electronic. Utilizarea „SUA Performance” contribuie semnificativ la creșterea transparenței și responsabilității procesului de management al performanței, corelării dintre performanța individuală cu obiectivele organizaționale, optimizării performanței organizaționale și individuale, precum și implementarea celor mai bune practici de gestionare a performanței derivate din cadrul legal și normativ.

Performanța administrării SUA a fost măsurată prin utilizarea indicelui de prosperitate 2020 [236]. Pentru a determina starea actuală de prosperitate și tendința de schimbare față de anul 2010 în întreaga lume, au fost aplicați 294 indicatori la nivel de țară, grupați în 66 de elemente. Analiza indicatorilor, în general, plasează SUA pe locul 18 din 167 de state analizate. În special, indicele eficacitatea guvernării este apreciat înalt, ocupând locul 7 (în anul 2010 ocupa locul 16). Astfel, se remarcă îmbunătățirea guvernării, prin sporirea credibilității în instituțiile statului și asigurarea calității cadrului juridic. În rezultatul studiului, se observă performanțe excelente în utilizarea eficientă a cheltuielilor publice, SUA ocupând locul 1 în clasament.

Managementul performanței organizaționale este focusat pe funcționari, echipă, proces și organizație în ansamblu. Abordarea americană de asigurare a performanței organizaționale reglementează premiarea angajaților, care au obținut cele mai bune rezultate. Programele de premiere eficientă în performanța angajaților și consolidarea unei culturi performante contribuie la îmbunătățirea eficacității organizaționale și păstrarea personalului calificat. Biroul de Management al Personalului serviciului public american, fiind instituția cheie de gestionare a

capitalului uman în serviciul public federal [218], oferă suport considerabil în asigurarea implementării cu succes a managementului performanței.

Politica SUA de gestionare eficientă a capitalului uman oferă instrumente de valorificare a potențialului angajaților, păstrarea personalului calificat și motivarea acestora în obținerea rezultatelor. Ca rezultat, performanța individuală, într-o legătură reciprocă cu performanța organizațională, are un impact asupra procesului de administrare publică americană.

Concluzionând în baza materialului analizat, putem afirma că managementul performanței are un impact pozitiv asupra proceselor de guvernare în SUA. 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 performanța organizațională.

Din experiențele SUA privind managementul performanței, în opinia noastră, ar putea fi aplicate în Republica Moldova următoarele practici: digitalizarea procedurii de evaluare a performanței; obligativitatea publicării rapoartelor anuale de performanță pe fiecare entitate publică; reglementarea obligativității de inițiere a procesului de evaluare în baza planului anual de performanță atât la nivel individual, cât și organizațional; includerea obiectivelor măsurabile în planul anual de performanță, ceea ce va permite estimarea impactului asupra proceselor de administrare; elaborarea politicilor de motivare și menținere a personalului calificat, prin remunerare atractivă și angajament de lucru flexibil, aplicarea procedurii *work-life*; instruirea și formarea supervisorilor, managerilor privind desfășurarea corectă și imparțială a procesului de evaluare a performanțelor; elaborarea unei platforme electronice de monitorizare a performanței fiecărei entități publice, potrivit datelor de performanță ale angajaților săi, cu publicarea rapoartelor de performanță.

2.2. Metode de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în statele Uniunii Europene

Administrația publică este supusă unor provocări de a corespunde noilor cerințe și standarde în procesul continuu de dezvoltare politică, economică, socială și tehnologică. Modernizarea și reorganizarea entităților publice sunt componentele reformei administrației publice, care au fost inițiate, la sfârșitul secolului XX, în toate statele lumii. Schimbările realizate, pe parcursul ultimilor decenii, în serviciul public, au evoluat variat, de la o țară la alta, în funcție de sistemul de administrare, de structura serviciului public și de necesitățile

particulare. Competențele și cunoștințele personalului, motivația, pârghiile de selecție și gestionare ale acestora reprezintă elementele esențiale pentru o administrație publică eficientă.

Drept consecință a crizei economice globale de la mijlocul anilor 1970, în următoarele două decenii se constată tendința de a introduce în practica de activitate a administrației publice a unor experiențe pozitive, preluate din sectorul privat. Toate acestea aveau drept scop eficientizarea sectorului public, iar funcționarii publici trebuiau să obțină mai multe rezultate și de o calitate mai înaltă. În scopul stimulării dezvoltării unui serviciu public mai profesionist și a unei administrații publice orientată spre satisfacerea intereselor cetățenilor, a fost introdus instrumentul de salarizare în funcție de performanță. Printre primele țări care au implementat cel mai bine diferite tipuri de planuri de salarizare în funcție de performanță sunt Olanda și Marea Britanie [13].

Reforme realizate în administrația publică în statele membre ale Uniunii Europene (UE) [143] au îmbunătățit, într-o măsură oarecare, eficiența administrației publice, au sporit calitatea și accesul la serviciile publice, iar entitățile publice au devenit mai transparente. În același timp, pentru a crea o administrație publică productivă, este necesară concentrarea atenției asupra rezultatelor și stabilirii unor relații de cooperare între administrația publică, societate și cetățeni, iar elementul-cheie, în atingerea acestui deziderat, reprezintă responsabilitatea administrației publice, având la bază principiile transparenței, meritocrației și implicarea cetățenilor.

În era Noului Management Public, evaluarea performanței profesionale a funcționarilor publici este considerată a fi una din cele mai importante practici de resurse umane [231, p. 9-11], ce asigură o justificare în luarea deciziilor privind planificarea carierei, perfecționarea, remunerarea, promovarea ș.a., dar și una complexă, și o tehnică controversată privind motivarea funcționarilor publici.

Procesul de evaluare a performanțelor este reglementat și introdus în toate statele membre ale UE [231, p. 16-17], prin reglementări centrale, cum ar fi Legea Serviciului Public, completate de alte norme unde sunt stabilite detaliile procedurale. Dintre aceste state, în Spania și în Belgia evaluarea performanțelor este reglementată prin decrete regale, iar în Danemarca, Finlanda, Irlanda și Suedia cadrul legal privind evaluarea performanțelor este înlocuit cu acorduri colective dintre departamentul serviciului public și organizațiile sindicale.

Pentru realizarea prezentei teze de doctorat este de o importanță relevantă cunoașterea varietății de practici din statele UE, pentru a extrage sugestii privind modul în care Republica Moldova ar putea învăța, prelua unele experiențe în vederea consolidării propriului serviciu public, în special în ceea ce privește impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare.

Experiența Austriei [160] privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se caracterizează prin derularea anuală a unui interviu dintre funcționarul public și conducătorul său direct. Cadrul legal austriac evidențiază caracterul obligatoriu al procesului de evaluare a performanțelor profesionale, pentru toți funcționarii publici, având un impact mediu asupra procesului de luare a deciziilor privind avansarea în carieră, iar promovarea funcționarilor publici este determinată, preponderent, de experiența acumulată și, mai puțin, de evaluarea performanțelor. Având în vedere că unul din scopul evaluării performanței este determinarea necesității în instruire, sunt stabilite 3 – 5 zile pe an de perfecționare profesională a funcționarilor publici, pentru dezvoltarea potențialului și sporirii calificării personale. În același timp este practicat și sistemul de salarizare în funcție de performanță prin oferirea de premii unice în mărime de 1% - 5% din salariul de bază. În politica de personal austriacă este reglementată și procedura de recrutare a funcționarilor publici, care descrie tratamentul preferențial al femeilor, în situația în care pentru un post a aplicat și un bărbat cu aceeași calificare și dacă procentul de femei angajate, în cadrul organizației, este sub nivelul de 50%. Totodată, este obligatoriu atât pentru sectorul privat, cât și public, să angajeze o persoană cu dizabilități la fiecare 25 angajați.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici, în Belgia [120, p. 15-17], stabilește următoarele obiective organizaționale, de grup și individuale: a) îmbunătățirea activității organizației, în întregime, și realizarea obiectivelor prin dezvoltarea competențelor personalului; b) încurajarea personalului și creșterea motivației, printr-o implicare mai mare; c) stabilirea unui canal de comunicare dintre manager și angajat.

Potrivit cadrului legislativ și normativ belgian, acest proces de evaluare se realizează anual, prin metoda tradițională ierarhică (de către conducătorul direct), precum și evaluarea de către conducătorul de nivel superior. Funcționarii publici care au demonstrat o performanță nesatisfăcătoare, în decurs de trei ani, sunt eliberați din funcție. În același timp, este stabilită condiția angajării în serviciul public cel puțin 6 luni ca funcționarii publici să poată fi evaluați. Procesul de evaluare se desfășoară prin interviu dintre superiorul direct și angajat, iar rezultatele evaluării sunt însemnate într-un raport, ce reprezintă un feedback al activității funcționarului public, având, ulterior, o importanță semnificativă în avansarea în carieră, dar nu influențează direct salarizarea. Politica privind dezvoltarea profesională a funcționarilor [161] include instruirea funcționarilor publici cu studii superioare universitare, cu o durată de 10 – 20 zile pe parcursul anului. În mediu, funcționarii publici beneficiază de cursuri de instruire de 3 – 5 zile pe an.

Funcționarii publici din Bulgaria [231, p. 30-59] anual sunt supuși procedurii de evaluare a performanțelor prin metoda tradițională ierarhică și autoevaluare. Rezultatele evaluării au o importanță majoră în promovare și determinarea necesităților de dezvoltare profesională. Totodată, este practicat și instrumentul de motivare a funcționarilor publici prin salarizarea în funcție de performanță, oferind premii în mărime de 11% - 20% din salariul de bază, care formează, de fapt, un nou salariu de bază. Însă, din insuficiența resurselor bugetare, aceste reglementări de salarizare în funcție de performanță sunt periodic neglijate. Practica Bulgariei prevede și procedura de contestare a rezultatelor evaluării performanțelor, aceasta fiind posibilă printr-o contestare către conducătorul superior, căruia îi raportează evaluatorul, iar rezultatul contestării reprezintă decizia finală.

Procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din Cipru se desfășoară anual prin metoda tradițională ierarhică și prin evaluarea de către conducătorul de nivel superior [133], utilizând trei scale de evaluare: remarcabil, bine și necesită îmbunătățire. Deși, evaluarea performanțelor se efectuează la finele anului, în serviciul cipriot se practică monitorizarea performanței, ce se desfășoară la jumătate de an, prin discuții dintre angajat și conducător asupra necesităților de îmbunătățire a performanței. Nu sunt subiecți ai evaluării performanțelor secretarii de stat ai ministerelor, vice miniștrii și secretarul consiliului ministerelor. Rezultatul evaluării performanțelor are importanță doar în creșterea profesională, neinfluențând, în nici un fel, remunerarea, iar reglementările legale nu oferă posibilitatea contestării evaluării. În cazul unei performanțe slabe, nu există reglementări de luare a măsurilor sau de sancționare.

Performanța profesională a funcționarilor publici din Croația se evaluează odată în an de către conducătorul direct. Procedura de evaluare a performanței include procesul de planificare, monitorizare și evaluare și nu se aplică funcționarilor publici care sunt angajați în funcție mai puțin de 6 luni. Rezultatul evaluării are un impact semnificativ asupra promovării și dezvoltării profesionale, fără a influența remunerarea muncii. Contestarea rezultatelor evaluării poate fi realizată printr-o adresare către o structură superioară independentă. Funcționarii publici pot fi promovați treptat, dar și în mod automat. Promovarea în mod automat se aplică acelor funcționari care au realizat condițiile prescrise și dacă: a) au obținut timp de un an cele mai remarcabile performanțe sau doi ani consecutiv nivelul de performanță este unul foarte înalt, sau trei ani consecutiv au obținut performanțe înalte; b) pe parcursul a șase ani de la promovare sau angajare inițială, cel puțin o dată, au înregistrat performanțe bune. Dezvoltarea profesională este cu titlu de recomandare, iar instituția abilitată cu acest drept este Școala Națională de Administrație Publică [231].

Procesul de evaluare a performanței în Danemarca [162] este obligatoriu pentru toți funcționarii publici și se desfășoară cel puțin o dată în an. Cadrul normativ prevede o descentralizare în libertatea de alegere atât a termenului, a metodei, cât și a calificativelor de evaluare a performanței, care pot varia de la o organizație la alta. Evaluarea performanței are o importanță considerabilă în dezvoltarea carierei, precum și în remunerare, prin aplicarea salarizării în funcție de performanță sub formă de premii unice. Perioada de instruire a funcționarilor publici, în mediu, este de 5 – 7 zile, deși și pe acest segment există o descentralizare.

În Estonia [163] evaluarea performanțelor se realizează anual, aplicându-se metoda tradițională, pentru funcționarii publici de execuție și pentru managerii de linie, iar pentru top-manageri se aplică metoda 360 grade, fără stabilirea calificativelor de evaluare. Rezultatul evaluării are o însemnătate moderată în promovare și remunerare, dar permite și eliberarea din funcție (pentru o subperformanță). Motivarea financiară a funcționarilor publici se manifestă prin salarizarea în funcție de performanță, prin creșteri salariale în mărime de până la 10% din salariul de bază. Funcționarii publici pot beneficia de instruire anuală de 3 – 5 zile.

Practica Finlandei [164] privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este caracterizată de o descentralizare, oferind libertatea de alegere atât a termenului, a metodei, cât și a calificativelor de evaluare a performanței. Totodată, evaluarea se desfășoară anual, prin metoda tradițională, metoda 360 grade și autoevaluarea. Rezultatele evaluării performanțelor au un impact asupra dezvoltării profesionale și remunerării, prin creșteri salariale (premii până la 10% din salariul de bază). Rezultatele nesatisfăcătoare ale evaluării conduc spre descreșteri salariale, aplicarea sancțiunilor disciplinare și eliberarea din funcție. Dezvoltarea profesională decurge prin instruirea anuală a funcționarilor, timp de 3 – 5 zile.

Serviciul public francez supune normelor legale procedura de evaluare a performanțelor profesionale. Anual, conducătorul direct evaluează funcționarii publici de execuție printr-un interviu și raport final, iar managerii de top și directorii generali sunt evaluați, o dată la șase luni, prin metoda 360-grade [231, p.24,30]. Funcționarii publici sunt evaluați potrivit obiectivelor și contribuției individuale la realizarea scopurilor echipei, cauzelor organizaționale, competenței și conduitei. Rezultatele evaluării performanțelor sunt utilizate în procesul de luare a deciziilor privind promovarea și remunerarea. Programul anual de instruire a funcționarilor este, în mediu, de 3 – 5 zile. Sistemul francez de evaluare a performanțelor utilizează salarizarea în funcție de performanță, prin creșteri salariale în mărime de 21% - 50% [165].

Particularitățile *germane* evidențiază elementul eterogen al procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici, care se realizează odată în trei ani, prin

metoda tradițională ierarhică și evaluarea de către conducătorul de nivel superior [231, p. 23, 30], iar rezultatul evaluării are o importanță înaltă în creșterea profesională și în remunerare, utilizând salarizarea în funcție de performanță prin premii unice în mărime de 6% - 10%. Performanța, calificarea educațională și experiența profesională reprezintă elementele-cheie în determinarea salariului de bază, având și o influență în decizia de promovare. Funcționarii publici germani sunt instruiți anual timp de 1 – 3 zile [166].

Serviciul public grec desfășoară, anual, procedura de evaluare a performanțelor, utilizând metoda managementului prin obiective și metoda 360-grade, iar rezultatul evaluării are un rol important în promovarea funcționarilor și aplicării sancțiunilor disciplinare pentru neîndeplinirea atribuțiilor de serviciu, identificând necesitățile în dezvoltarea profesională. Reglementările nu prevăd salarizarea în funcție de performanță, ceea ce denotă că funcționarii publici nu sunt motivați financiar, însă pot beneficia de programe de instruire profesională, în mediu de 3 – 5 zile pe an. Totodată, sunt prevăzute programe de instruire de două săptămâni pentru funcționarii publici debutanți, cu excepția absolvenților Școlii Naționale de Administrare Publică [167]. În prevederile normative privind evaluarea performanțelor, pe lângă performanța individuală, este specificată și performanța colectivă, precum și atestarea competențelor evaluatorilor. În același timp, este prevăzută și procedura de contestare a rezultatelor evaluării, prin adresare către o comisie specială de evaluare a performanțelor [231, p. 46, 47].

Sistemul managementului performanței din Irlanda pune accentul pe merit și promovări, prin creșteri profesionale. Evaluarea performanțelor profesionale se desfășoară anual, aplicându-se metoda managementului prin obiective, metoda de autoevaluare și metoda tradițională ierarhică. Cadrul normativ accentuează importanța feedback-ului, care se realizează prin trei interviuri formale: în procesul de stabilire a obiectivelor individuale, revizuirea intermediară și revizuirea anuală a performanțelor, fiind recomandată oferirea continuă a feedback-ului. Transparența procedurii de evaluare a performanțelor profesionale se efectuează prin publicarea informației în fiecare an, fiind asigurată de o platformă electronică on-line e-PMDS (*e-Performance Management and Development System*). Sistemul de evaluare a performanței este supus atestării, printr-un studiu și control anual. O abordare caracteristică sistemului de management al performanței din Irlanda prezintă politica de gestionare a subperformanței în serviciul public. În situațiile de lipsă a progreselor în atingerea standardelor necesare în realizarea sarcinilor de către funcționarii publici, este aplicat un plan de acțiuni de sporire a performanței [120, p. 19, 20]. Evaluarea performanței profesionale are un rol progresiv în creșterea profesională și o importanță medie în remunerare, prin salarizarea în funcție de performanță, oferind premii unice în mărime de până la 10%. Factorii de o importanță-cheie în

determinarea salariului de bază reprezintă calificarea educațională și experiența profesională [168].

În Italia, evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se desfășoară anual prin metoda managementului prin obiective și metoda tradițională ierarhică, având un rol semnificativ în remunerare și o importanță medie în promovare (în cazul unei performanțe bune), iar în cazul aprecierii unei performanțe negative, doi ani consecutiv, urmează destituirea din funcție. Motivarea financiară a funcționarilor publici se manifestă prin salarizarea în funcție de performanță, cu premii unice în mărime de 20% din salariul de bază. Programele de dezvoltare profesională prevăd instruirea de 7 – 10 zile pe an [169]. Cadrul legislativ italian stabilește o strânsă corelare dintre performanța individuală și cea organizațională, incluzând evaluarea performanței individuale într-un cadru mai larg de apreciere a performanței organizaționale. În acest sens, organizațiile publice sunt obligate să elaboreze un plan de performanță pentru o perioadă de trei ani, stabilind obiective strategice care să fie transpuse în obiective individuale, de grup și manageriale. În scopul asigurării unei implementări corecte a procesului de management al performanței, un rol important îl are Comisia Independentă de Evaluare a Performanței, compusă din experți externi, incluși în lista publică a Departamentului de Administrație Publică. În același timp, este asigurată transparența procesului de evaluare, obligând entitățile să publice, pe paginile-web, informația privind sistemul de evaluare a performanței, evaluările performanțelor actuale și recompensele pentru performanță [120, p. 22-24] .

Experiența Letoniei [120, p. 24, 26] privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale este caracterizată de evaluarea anuală, pentru funcționarii publici de execuție, prin metoda managementului prin obiective, metoda tradițională ierarhică, autoevaluarea și în unele organizații se practică metoda 360 grade, și evaluarea bienală pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, care sunt evaluați de către conducătorul direct și o comisie externă, compusă din cinci membri aprobați de Guvern. Rezultatul evaluării performanțelor are o importanță în luarea deciziilor privind promovarea și motivarea financiară, care se manifestă prin oferirea de premii, în conformitate cu resursele financiare disponibile organizației, însă, deseori, aceste premii sunt substituite cu oferirea zilelor de odihnă. În situația unei evaluări nesatisfăcătoare, se organizează, în decurs de trei – șase luni, procedura de reevaluare, și dacă iarăși a fost primit calificativul nesatisfăcător, atunci funcționarul public este eliberat din funcție. Există o platformă electronică utilizată pentru evaluarea performanțelor funcționarilor publici – NEVIS.

În Lituania [231, p. 58-59] cadrul legislativ prevede realizarea anuală a evaluării performanțelor profesionale, utilizând autoevaluarea și metoda tradițională ierarhică desfășurate în două etape. La prima etapă, conducătorul direct organizează interviul cu funcționarul public, subliniind punctele slabe și reușitele, iar ulterior completează un raport de evaluare. În situația evaluării satisfăcătoare sau nesatisfăcătoare, urmează desfășurarea evaluării de către o comisie creată de șeful entității pe o perioadă de doi ani, compusă din cinci membri (funcționari publici și un reprezentat al organizației sindicale, dacă există în entitate). Funcționarul public evaluat nesatisfăcător, doi ani consecutiv, poate fi eliberat din serviciu. Însă, în situația în care funcționarul public a demonstrat o bună performanță, lui i se propune alegerea unei opțiuni: acordarea calificărilor (clasa I, II și III) atribuindu-i-se un premiu la salariu (15%, 30% și respectiv 50%); promovarea într-o funcție superioară, ceea ce semnifică creșterea salariului de bază; acordarea unui premiu unic potrivit gradului de calificare. Totodată, poate fi subliniat faptul că Lituania își motivează funcționarii publici, prin salarizarea în funcție de performanță cu o recompensă de 76% - 100% din salariul de bază.

Procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în Luxemburg [231] a fost introdus în anul 2015. Prevederile normative stabilesc ca funcționarii publici să fie evaluați de două – trei ori pe parcursul carierei, prin metoda tradițională ierarhică, iar în cazul unei evaluări negative a performanței sunt aplicate sancțiuni disciplinare. Funcționarii publici au posibilitatea de contestare a rezultatelor evaluării prin procedură administrativă. Datele evaluării au o influență în luarea deciziilor în promovarea, dezvoltarea profesională și în destituirea din funcția publică. Nu există un sistem de motivare financiară și nici instrumentul de feedback.

În Malta [231, p. 16,59] este reglementat procesul de evaluare a performanțelor pentru managerii de nivelul mediu și superior, însă acesta nu este implementat regulat, existând flexibilitatea alegerii și depinde de reglementările interne ale administrației. Cadrul normativ prevede ca evaluarea să se desfășoare de două ori pe an (semestrial), prin metoda tradițională ierarhică. Rezultatul evaluării performanțelor influențează procesul de luare a deciziilor privind promovarea, dezvoltarea profesională și remunerarea, aplicând salarizarea în funcție de performanță, prin premii în mărime de 11% - 20% din salariul de bază. În același timp, sunt prevăzute măsuri de sancționare, în cazul unei performanțe nesatisfăcătoare.

În Olanda [170], se efectuează evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, cel puțin o dată în an, dar, de regulă, semestrial, practicându-se metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct, în urma unui interviu, notează funcționarii cu scale de evaluare. Datele evaluării au o influență majoră în determinarea necesității de dezvoltare profesională, precum și în motivarea financiară, aplicând salarizarea în funcție de performanță

sub forma premiilor unice în mărime de până la 10% din salariul de bază. Factorii importanți care determină promovarea în toate treptele ierarhice reprezintă calificarea, experiența profesională și evaluarea performanței.

Sistemul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din Polonia [120, p. 26-28] este reglementat detaliat în legi și instrucțiuni. Evaluarea se efectuează bienal, aplicându-se metoda tradițională ierarhică. În cazul în care funcționarii sunt evaluați cu cele mai înalte calificative de evaluare, conducătorul direct poate solicita creșterea gradului de calificare, iar dacă aceste rezultate sunt menționate pentru două evaluări consecutive, această creștere este oferită în mod implicit. Pentru evaluările de performanță nesatisfăcătoare sunt prevăzute măsurile: de reevaluare după șase luni; de eliberare din funcție, dacă funcționarul a fost evaluat negativ de trei ori în decurs de patru cicluri de evaluare (8 ani), sau a fost evaluat negativ pentru două evaluări consecutive. Rezultatul evaluării joacă un rol determinant în luarea deciziilor privind promovarea și mai puțin în remunerarea muncii (nu există salarizare în funcție de performanță) [171].

Practica Portugaliei [120, p. 16, 28-31] este definită prin sistemul centralizat de evaluare a performanțelor, ce diferențiază evaluarea funcționarilor publici de conducere și evaluarea funcționarilor publici de execuție, existând, de asemenea, și al treilea nivel de evaluare, la nivel organizațional, și anume performanța serviciilor publice. Perioada de evaluare diferă de poziția în funcția ocupată: a) top-managerii - o dată în an, prin monitorizare și o dată la cinci ani, pentru confirmarea în funcție; b) managerii de linie – o dată în an, prin monitorizare și o dată la trei ani, pentru confirmarea în funcție; c) funcționarii de execuție - bienal, de către conducătorul direct,. Funcționarii publici evaluați cu cel mai înalt calificativ două cicluri consecutiv sunt eligibili să beneficieze: de stagiul într-o organizație publică autohtonă sau din altă țară; de stagiul într-o organizație non-profit sau o corporație publică și de instruire. Însă, pentru o performanță inadecvată, se elaborează un plan de dezvoltare a performanței. Transparența privind evaluarea performanței este asigurată prin publicarea rezultatelor, de către DGAEP (Direcția Generală de Administrație și Serviciu Public), și existența unei platforme electronice.

Procedura de evaluare a performanțelor profesionale, în Republica Cehă [172], se realizează anual, prin metoda tradițională ierarhică și metoda de 360-grade (pentru unele organizații). Rezultatul evaluării are un rol foarte important în motivarea financiară a funcționarilor publici, prin acordarea premiilor unice și creșteri salariale permanente, în mărime de până la 100%, precum și în determinarea necesității de dezvoltare profesională. Instruirea funcționarilor publici se efectuează, în mediu, 10 – 15 zile pe an, însă, funcționarii publici recent

recrutați în serviciul public beneficiază de un program de instruire de trei luni, apoi trec la a doua etapă de instruire diferențiată ce durează douăsprezece luni.

Procedura de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din România [38] este implementată începând cu anul 2001. Evaluarea performanțelor se realizează anual, prin metoda managementului prin obiective, de către conducătorul direct, în baza criteriilor de performanță, stabilite de Agenția Națională a Funcționarilor Publici. În cazul unei evaluări nesatisfăcătoare, funcționarul public nu poate fi avansat în carieră, iar dacă aceste rezultate se mențin doi ani consecutiv, i se propune o funcție inferioară și dacă nu acceptă, funcționarul este eliberat din funcție. Rezultatul evaluării conferă funcționarilor publici dreptul la avansare în grad și în clasă, precum și în recompense morale și financiare. Este reglementată și procedura de contestare, prin adresarea către conducătorul superior al entității și în caz de dezacord cu răspunsul contestației, funcționarul public se adresează în instanța de contencios administrativ.

Adoptând o nouă Lege a serviciului public, în februarie 2017, Slovacia [231] reintroduce instrumentul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, de la 1 iunie 2017, devenind unul obligatoriu. Nu se aplică procedura de evaluare a performanțelor funcționarilor publici încadrați în serviciul public mai puțin de șase luni. Potrivit cadrului legislativ este prevăzută desfășurarea anuală a evaluării, utilizând autoevaluarea și metoda tradițională ierarhică. Rezultatele evaluării au un rol important în luarea deciziilor privind identificarea necesităților în dezvoltarea profesională, privind remunerarea muncii (creșteri salariale pentru o performanță bună), precum și atitudini în cazul unei performanțe nesatisfăcătoare, prin descreșteri salariale și chiar eliberarea din funcția publică. Motivarea financiară a funcționarilor publici include instrumentul de salarizare în funcție de performanță, oferind un premiu salarial în mărime de 76% - 100% din salariul de bază.

În Slovenia [173] evaluarea performanțelor se realizează anual, folosindu-se metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct prezintă rezultatele în raportul final de evaluare. Rezultatul evaluării are un impact semnificativ asupra luării deciziilor în vederea creșterii profesionale și remunerării, în cazul unei performanțe pozitive, iar în cazul unei estimări nesatisfăcătoare sunt practicate amenzile compensatoare. Instrumentul de motivare financiară a funcționarilor publici reprezintă salarizarea în funcție de performanță, aplicându-se premii în mărime de 21% – 50% din salariul de bază. În același timp, în scopul îmbunătățirii calității evaluării performanțelor, sunt prevăzute reglementări de instruire a evaluatorului, din momentul ce intră într-o funcție publică managerială.

Sistemul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din Spania a fost implementat în 2015, prin modificarea Legii statutului de bază al angajaților publici, care

stabilește prevederile generale ale procesului de evaluare a performanțelor și oferă entităților publice autonomie în implementarea acestuia. Totodată, a fost elaborat un manual-ghid ce conține instrucțiuni de implementare a sistemului de evaluare, însă foarte puține organizații au încercat să le aplice. Fiecare organizație determină care este impactul evaluării performanțelor asupra promovării, dezvoltării profesionale și premiilor. Reglementările prevăd ca evaluarea să se desfășoare anual, de către conducătorul direct, în baza obiectivelor individuale sau de grup” [120, p. 31-32]. Rezultatul evaluării are o importanță moderată asupra promovării și remunerării. Pentru o performanță bună și foarte bună este prevăzută salarizarea în funcție de performanță, care se aplică sub forma premiilor unice în mărime de 6% - 10% din salariul de bază. Politica de instruire a personalului din serviciul public prevede ca o mare parte a funcționarilor publici, înainte de a fi angajați în serviciul public, să beneficieze de formare continuă în domeniu. Programul de instruire, în mediu, poate dura de la 5 – 10 zile pe an sau între o lună și zece luni [174].

Evaluarea performanțelor profesionale în Suedia [175] se desfășoară anual, practicându-se metoda tradițională ierarhică, iar în unele entități se aplică metoda 360 grade. Rezultatul evaluării este foarte important în promovarea și remunerarea funcționarilor publici, care se realizează prin salarizare în funcție de performanță, revizuindu-se plățile anuale cu 3% - 5% de creștere a acestora. Funcționarii publici beneficiază de programe de instruire, în mediu, de 7 – 10 zile pe an. Sistemul de management al dezvoltării profesionale include, obligatoriu, program de instruire a evaluatorilor, în momentul accederii în funcție publică managerială. În scopul sporirii responsabilității de evaluare a performanțelor, sunt prevăzute două mecanisme: a) atestarea aptitudinilor evaluatorului; b) evaluarea eficienței întregului proces de apreciere a performanțelor funcționarilor publici.

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale în sectorul public din Ungaria [176] se desfășoară semestrial, practicând metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct, în urma interviului, prezintă raportul de evaluare. Evaluarea performanțelor influențează procesul de luare a deciziilor în promovarea și remunerarea funcționarilor publici. Instrumentul de motivare financiară a funcționarilor publici reprezintă salarizarea în funcție de performanță, prin creșteri salariale de până la 50% din salariul de bază. Cadrul normativ privind evaluarea performanțelor include mecanisme de responsabilizare prin evaluările permanente ale rapoartelor de performanță și aprecierea eficienței întregului proces de evaluare.

Deși în iunie 2016, prin referendum, cetățenii Regatului Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord au decis ieșirea țării lor din Uniunea Europeană, care din 31.01.2020 nu mai este un stat membru al UE, în vederea asigurării unui tablou privind practicile de evaluare a

performanțelor funcționarilor publici la nivelul ariei geografice europene, considerăm valoroasă experiența din Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord. Astfel, managementul performanței în sectorul public din Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord este bine dezvoltat, având o vastă experiență în acest sens. Sistemul de evaluare a performanței este divizat în unul centralizat pentru funcționarii publici de conducere și descentralizat pentru funcționarii publici de execuție. Evaluarea performanțelor se desfășoară anual de către conducătorul direct, în baza metodologiei de management prin obiective, practicând și metoda 360 grade. În același timp, funcționarii publici sunt evaluați semestrial, având drept scop de verificare și revizuire a obiectivelor individuale, iar în caz de necesitate, obiectivele individuale pot fi modificate. Rezultatele evaluării semestriale sunt înregistrate într-un raport de evaluare, fără aplicarea calificărilor, dar are o influență la evaluarea anuală. Rezultatul evaluării anuale a performanțelor joacă un rol important în promovare și remunerare, existând sistemul de salarizare în funcție de performanță, prin care se acordă premii unice și creșteri salariale permanente. Instrucțiunile privind evaluarea performanțelor accentuează importanța oferirii feedback-ului, care se realizează în procesul de planificare a performanței, în derularea interviului și a evaluării performanței, astfel construind o legătură strânsă și o comunicare deschisă între evaluator și evaluat. Transparența evaluării este asigurată prin publicarea anuală a raportului privind distribuirea premiilor [214].

Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se realizează în baza unor standarde și criterii de evaluare stabilite atât la nivel central, cât și la nivel organizațional, precum și în baza unor acorduri colective. Statele precum: Bulgaria, Croația, Cipru, Franța, Grecia, Lituania, Luxemburg, Olanda, Polonia, Portugalia, Republica Cehă, România, Slovacia și Slovenia stabilesc centralizat standardele și criteriile de evaluare. Determinarea criteriilor de evaluare la nivel organizațional se practică în Estonia, Finlanda, Italia și Spania. Metoda combinată de stabilire a criteriilor, atât la nivel local, cât și organizațional, se aplică în Belgia, Germania, Letonia, Malta și Suedia. Însă, Danemarca și Irlanda își reglementează procesul de evaluare în baza standardelor stabilite și prevăzute de convenția colectivă centrală, ce permite diversificare la nivel local [231, p. 35].

Un rol important în desfășurarea corectă și echitabilă a procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici o are transparența, care asigură o examinare detaliată a sistemului de evaluare a performanțelor, a implementării acestuia, precum și a deciziilor de evaluare a performanțelor.

În acest sens, în scopul asigurării unei evaluări corecte și echitabile, sunt practicate diverse instrumente de responsabilizare, cum ar fi: atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de

evaluare a performanțelor (Finlanda, Grecia, Croația și Suedia); argumentarea calificărilor acordate, când conducătorul direct, în procesul interviului, trebuie să argumenteze calificativul notat (Bulgaria, Croația, Finlanda, Grecia, Germania, Letonia și Portugalia); evaluarea regulată a raportului de performanță (Italia, Ungaria, Malta, Olanda, Portugalia și Slovenia); aprecierea eficienței a întregului proces de evaluare a performanțelor (Belgia, Franța, Grecia, Italia, Ungaria, Portugalia și Suedia) [231, p.46].

Gestionarea performanței presupune monitorizarea și studierea continuă în vederea optimizării și eficientizării, obținerii unei calități înalte a activităților desfășurate, distribuirii bunelor practici. Aceasta poate fi realizată prin raportarea performanței obținute în relație cu obiectivele și indicatorii stabiliți, ce se efectuează anual, trimestrial și/sau lunar, și oferă oportunitatea unui dialog deschis, prin explicații, între manager și angajat.

Generalizând 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, care sunt prezentate în Anexa 3. 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 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). Evident, 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). Realizarea unei evaluări corecte depinde, în mare parte, de competența evaluatorului. Astfel, în unele țări membre ale UE este reglementată obligativitatea de instruire a evaluatorilor (Grecia, Irlanda, Malta, Portugalia, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Olanda și Ungaria).

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.

Pentru a înțelege evoluția și tendința globală complexă, și a compara țările într-un mod semnificativ și gestionabil, apelăm la accesul datelor interactive al indicatorilor mondiali de guvernare. Toți acești indicatori oferă date privind calitatea guvernării în evoluție pentru fiecare țară. Din cei șase indicatori ai competitivității globale, eficacitatea guvernării, calitatea procesului de reglementare, statul de drept și controlul corupției sunt relevanți pentru cercetarea dată. Evaluările cuantificate statistic, în baza cercetărilor cantitative și calitative sau a estimărilor mixte, derivate dintr-o serie de surse acumulate pot dezvălui poziția statelor pentru fiecare indicator în parte (Tabelul A4.1.). Danemarca (99,4%) și Finlanda (98,56%) înregistrează cea mai înaltă pondere a calității guvernării. Deducând din analizele comparate, constatăm că 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, 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%. Republica Moldova înscrie o rată medie de 96 % a funcționarilor publici evaluați cu calificativul „foarte bine” și „bine” pentru performanța obținută [79], 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. Pe de o parte, evaluarea înaltă a performanței funcționarilor publici ar trebui să determine un impact pozitiv asupra proceselor de administrare. Pe de altă parte, indicatorii socio-economici ce caracterizează condițiile de trai ale populației și nivelul de dezvoltare a localităților, gradul redus al încrederii cetățenilor față de instituțiile publice nu ne conduce spre o concluzie pozitivă. Prin urmare, nu putem afirma că evaluarea performanțelor funcționarilor publici are impact pozitiv asupra procesului de administrare.

În acest context, raportând practica țărilor UE la Republica Moldova, considerăm oportună implementarea în experiența autohtonă a metodei de 360 grade (metoda multisurse) privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici de conducere, ce presupune evaluarea activității managerilor nu doar de către conducătorul direct, ci și de către subalterni, colegi, și autoevaluarea. Totodată, recomandăm preluarea bunelor practici de aplicare a mecanismelor de responsabilizare, care, prin modificarea cadrului normativ, să cuprindă prevederi: de analiză și control anual privind desfășurarea întregului proces de evaluare (corectitudinea stabilirii obiectivelor individuale, a indicatorilor de performanță și atribuirii calificativelor); de includere a obligativității atestării evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor; de asigurare a transparenței, prin formarea unei platforme electronice și plasarea informațiilor pe această platformă, și/sau publicarea informațiilor pe paginile-web ale autorităților publice. O altă experiență aplicabilă țării noastre ar fi evaluarea organizațională, prin racordarea performanței individuale cu cea organizațională, elaborând planuri strategice/anuale de performanță pe fiecare entitate publică.

2.3. Experiența Lituaniei în procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici

Aderarea la UE reprezintă dezideratul primordial al Republicii Moldova și premisa dezvoltării unui stat democratic, în conformitate cu standardele și principiile europene. Implementarea strategiei de integrare europeană presupune stabilirea unui sistem administrativ eficient, transparent și participativ. Prin urmare, studiarea practicii Lituaniei 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.

Potrivit *Bertelsmann Transformation Index* [152], unul dintre cele mai citate surse în estimarea guvernării, Țările Baltice, în acest clasament, ocupă primele locuri, respectiv Estonia (rangul 1 cu valoarea de 7,46), Lituania (rangul 6 cu valoarea de 7,21) și Letonia (rangul 8 cu valoarea de 7,00). Republica Moldova din 2006 până în 2020 înregistrează o îmbunătățire cu 1.62 puncte a scorului performanței guvernării. Din eșantionul de 137 de state, ocupă rangul 69 cu o valoare de 4,89, ceea ce o plasează la nivel global în categoria de state cu indicele moderat de guvernare. Respectiv, studiul de caz explorativ asupra experienței Lituaniei în procesul de evaluare a performanței funcționarilor publici îl considerăm justificat, iar argumentele aduse vor contribui la soluționarea problemei de cercetare.

Sistemul modern de administrație publică în Lituania a fost inițiat în anul 1995, odată cu instituirea Ministerului Reformei Administrației Publice și Autorităților Locale și adoptarea Legii privind funcționarii publici. Preocupările Lituaniei pentru dezvoltarea managementului public, orientat spre performanță, în corespundere cu principiile și standardele europene, au fost reflectate prin redactarea noii *Legi a serviciului public* [191], adoptată în anul 1999 (cu modificările din 2002), creând o bază legală de gestionare a funcției publice, urmare a condițiilor înaintate de Comisia Europeană [204], prin avizul său la cererea de aderare a Lituaniei la UE. Aspectele principale ale acestor condiții prevedeau depolitizarea serviciului public și crearea unui sistem bazat pe merit, ca rezultat, având un impact asupra administrației publice, prin crearea unui corp profesionist de funcționari publici, și asupra diminuării nivelului de politicizare a funcțiilor de la 23,5% la 18,1%.

În contextul aspirațiilor de aderare la UE și amplificării unui sistem integrat de planificare și bugetare, Lituania introduce în anul 2000 managementul performanței la nivelul central de guvernare, cu toate componentele sale: planificare strategică, monitorizare și evaluare. Managementul performanței, axat pe eficiență și eficacitate, transparență și optimizarea procesului de luare a deciziilor în sistemul bugetar, a contribuit la consolidarea factorilor determinanți în procesul de reformă a administrației publice, și la aderarea Lituaniei la UE și ONU. Potrivit raportului Băncii Mondiale [194], Lituania a atins parțial standardul de gestionare a resurselor umane, stabilit de OCDE și SIGMA, situație cauzată de trei factori importanți: insuficiența resurselor umane și financiare, precum și lipsa motivației de a obține performanțe, însă fortificarea reformelor administrative au avut continuitate, aliniindu-se criteriilor spațiului european [107]. Astfel, optimizarea managementului entităților de stat a fost realizată prin redefinirea în 2009 [184] a sistemului de putere executivă, orientat spre modernizarea și îmbunătățirea performanței entităților publice, stabilind clar rolul și competențele acestora în elaborarea și implementarea politicilor. Reforma administrativă, în vederea dezvoltării

procesului de monitorizare a performanței și a responsabilității administrative, a fost urmată de implementarea proiectului *Remediarea managementului bazat pe rezultate* (2009–2012), și aprobarea *Noului concept al serviciului public* (2010). În scopul dezvoltării și modernizării administrației publice, au fost stabilite obiectivele generale de creare a unui sistem de administrație publică transparent, eficient și orientat către rezultat, consolidarea capacității de gândire strategică în entitățile publice, furnizarea serviciilor publice de înaltă calitate și fortificarea guvernării participative, reflectate în Strategiile de dezvoltare a administrației publice 2004 – 2010 și 2012 – 2020.

Dezvoltarea bunei guvernări și prestarea serviciilor publice eficiente reprezintă obiectivele *Programului de îmbunătățire a guvernării publice 2012–2020* [203]. Ulterior, acestea se regăsesc în prioritățile strategiei naționale „Lituania 2030” [194], care trasează trei priorități - cheie: Societate inteligentă, Economie inteligentă și Guvernare inteligentă. Guvernarea inteligentă presupune promovarea culturii de performanță și eficiență în luarea deciziilor, în scopul satisfacerii cerințelor cetățenilor, având la bază principiile cooperării și consensului, problemele publice fiind abordate atât prin eforturi individuale, cât și prin eforturi comune. Prin urmare, autoritățile publice competente și bazate pe performanță vor dispune de capacitățile necesare pentru dezvoltarea și punerea în aplicare a strategiilor, iar informațiile privind performanță fiind utilizate nu numai pentru raportare, ci și pentru îmbunătățirea periodică a activităților. Factorii primordial ai guvernării responsabile reprezintă calitatea serviciilor publice furnizate, ce în consecință sporește nivelul de credibilitate publică a organizațiilor guvernamentale. Strategia „Lituania 2030” reliefează necesitatea schimbării stringente a serviciului public lituanian, care este axat mai mult pe procese operaționale și reglementarea lor legală, decât pe dezvoltarea abilităților manageriale și de leadership în cadrul corpului de funcționari.

Crearea Biroului național de audit, ulterior reorganizat într-o instituție subordonată Parlamentului, a contribuit semnificativ la îmbunătățirea gestionării finanțelor publice și performanței în sistemul public, având sarcina examinării independente a activităților autorităților publice, în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate.

Dezvoltarea managementului resurselor umane în serviciul public lituanian, nu include aplicarea unui model de management al calității [207]. Fapt ce a determinat formarea unui sistem bazat pe standarde de competențe generale, manageriale și speciale. Politicile adoptate, în acest sens, presupun respectarea principiului guvernării inclusive, implicând consultarea cu societatea civilă. Responsabilitatea implementării cu succes a managementului performanței este atribuită

managerilor și angajaților organizațiilor, prin stabilirea sarcinilor și monitorizarea performanței, reieșind din planul anual național.

Evaluarea performanței, planificarea strategică, managementul prin obiective și rezultate sunt cele mai larg răspândite instrumente ale managementului performanței, aplicate în țările Europei Centrale și de Est, la nivelul central de administrare [157].

Sistemul de management al resurselor umane în serviciul public este constituit din angajați (profesori, medici, polițiști ș.a.) și funcționari publici. Funcționarii publici sunt divizați în: funcționari publici de carieră, funcționari publici de conducere, funcționari publici de post (funcționar care înlocuiește un funcționar public de carieră, care temporar nu-și poate îndeplini atribuțiile), funcționari publici de încredere politică (persoanele angajate doar pentru perioada exercitării mandatului politicianului/funcționarului cu demnitate publică). Funcțiile publice se împart în 20 categorii (a 20-a categorie fiind cea mai înaltă) și pe trei niveluri: nivelul A, care necesită studii universitare superioare, nivelul B – cuprinde necesitatea studiilor universitare superioare și studiilor secundare finalizate până în anul 1995, nivelul C este caracterizat de necesitatea studiilor medii și calificări profesionale adecvate. Funcționarii publici sunt angajați în conformitate cu *Legea serviciului public*, respectându-se cerințele principale de: reputație ireproșabilă, deținerea cetățeniei și vorbirea fluentă a limbii lituaniene. Gestionarea funcției publice se află în responsabilitatea Ministerului de Interne și Departamentului serviciului public din cadrul guvernului. Politicile de personal, în vederea angajării, concedierii și promovării, sunt descentralizate, totodată, acestea reprezintă un model mixt de angajare a funcționarilor [205]. Prin urmare, persoana, care intenționează să ocupe o funcție publică de carieră, trebuie să treacă două etape de selecție: prima etapă este realizată centralizat și reprezintă un test general de aptitudini (în formă scrisă), iar etapa a doua reprezintă o competiție sub forma unui interviu sau a unei sarcini practice desfășurată în cadrul autorității publice, la care se accede la funcția publică. Decizia finală, privind candidatul potrivit la funcția vacantă, aparține comisiei de evaluare. Accederea la o funcție publică este posibilă și fără organizarea unui concurs, doar pentru funcționarii publici angajați și evaluați de către comisia de evaluare.

Eficientizarea sistemului de administrație publică a fost realizată, implementându-se Noul Management Public și accentuându-se importanța obținerii performanței, prin aplicarea noului sistem de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici.

Performanța individuală este evaluată în baza criteriilor și indicatorilor stabiliți, ce reprezintă componentele principale ale evaluării. În ansamblu, componentele evaluării performanței, fixate de statele membre ale UE, sunt: rezultatele obținute, conduita, punctele forte, punctele slabe, cunoștințele în domeniul activității, competențele, progresul obținut,

perceperea greșelilor din evaluarea anterioară, necesitatea de dezvoltare, obiectivele pentru viitor, monitorizarea îndeplinirii obiectivelor stabilite, recomandări pentru îmbunătățirea performanței.

Modelul lituanian de evaluare a performanței cuprinde doar trei componente: rezultatele obținute, monitorizarea îndeplinirii obiectivelor stabilite și recomandări de îmbunătățire a performanței. Procesul de evaluare a performanței profesionale este reglementat de *Legea serviciului public* și se desfășoară anual, aplicându-se metoda autoevaluării și cea tradițională (evaluarea de către conducătorul direct al funcționarului public), fiind utilizate trei calificative de evaluare: „excelent”, „bine”, „nesatisfăcător”. Nu sunt supuși evaluării funcționarii publici de încredere politică. Este aplicată și evaluarea extraordinară a performanței profesionale, la solicitarea funcționarului public de a fi promovat în funcție sau de a i se oferi gradul de calificare trei sau superior celui deținut, la propunerea conducătorului direct sau la decizia conducătorului autorității publice, în situații de bănuire a subiectivismului evaluării. Evaluarea extraordinară se realizează nu mai devreme de 6 luni de la ultima evaluare ordinară a performanței. Funcționarii publici care au demonstrat performanțe bune doi ani consecutiv, sunt evaluați doar la solicitarea acestora, iar funcționarii evaluați, de către superiorul direct, cu calificativul „excelent” și „nesatisfăcător” sunt evaluați repetat de către comisia de evaluare, înființată de către conducătorul entității publice.

Managerii entităților publice, funcționarii publici din categoria 18 – 20, auditorii interni și membrii comisiei de evaluare sunt evaluați de către comisia de evaluare din cadrul Departamentului de gestionare a serviciului public, constituită din reprezentanți ai diferitor entități publice. Managerul administrației publice municipale și adjunctul său, membrii comisiilor de evaluare din cadrul acestor entități sunt evaluați de către comisia de evaluare, creată de către consiliul municipal. Comisia de evaluare este formată din 5 – 7 funcționari publici și reprezentatul sindicatului, dacă există în cadrul entității, pe un termen de 2 ani. În cazul în care comisia de evaluare atribuie calificativul de evaluare „excelent”, funcționarul public poate opta pentru una din propuneri: promovarea într-o funcție publică superioară, atribuirea clasei de calificare III sau a unei clase superioare celei existente, iar în cazul că nu sunt funcții disponibile spre promovare și funcționarul deține cea mai înaltă clasă de calificare (I), acestuia i se propune oferirea unui bonus de plată la salariu. Funcționarilor publici evaluați de către comisie cu calificativul „nesatisfăcător” li se recomandă una din două opțiuni: îmbunătățirea calificării profesionale sau se diminuează clasa de calificare deținută, iar obținerea performanței nesatisfăcătoare doi ani consecutiv este urmată de demisia funcționarului public. Recomandările comisiei de evaluare sunt obligatorii pentru angajatori, în procesul de luare a deciziilor.

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. Prin urmare, Lituania, alături de alte 8 state membre ale UE [231] (Bulgaria, Cipru, Estonia, Franța, Germania, Italia, Norvegia, România), nu impune obligativitatea instruirii evaluatorilor. Dezvoltarea competențelor profesionale ale funcționarilor publici este prevăzută de cadrul legal. Instruirile sunt furnizate funcționarilor publici debutanți, obligatoriu în primul an de activitate și funcționarilor publici din categoriile de funcții 18 – 20, la solicitarea funcționarului sau a autorității, unde acesta este promovat, absolvind, în decurs de doi ani de la numirea lor în funcție, programul de formare continuă, aprobat pentru aceste categorii de funcționari. Instruirea funcționarilor publici este finanțată din fondurile bugetului de stat și municipale. Prin urmare, autoritățile lituaniene asigură gestionarea eficientă a cheltuielilor publice, obligând funcționarii, care au beneficiat de cursuri de formare profesională ce depășesc trei luni, să compenseze cheltuielile, în cazul demiterii acestuia din autoritate (din propria inițiativă la mai puțin de un an de la instruire sau în rezultatul aplicării penalităților disciplinare).

Politica de remunerare a funcționarilor publici prevede trei componente: salariul de bază, bonusul și plățile suplimentare. Salariul de bază este determinat de salariul minim stabilit, în fiecare an, de către guvern, înmulțit la coeficientul corespunzător categoriei funcției deținute. Bonusurile sunt achitate pentru vechimea de muncă în serviciul public (3% pentru fiecare trei ani și nu depășește 30% din salariul de bază), pentru clasa de calificare al funcționarului public (clasa a III-a – 15%, II – 30% și a I-a – 50% din salariul de bază), pentru rangul oficial și pentru gradul diplomatic. Pentru activitatea desfășurată în zilele de odihnă, de sărbători, de noapte și/sau în condiții nocive, funcționarii publici beneficiază de plăți suplimentare, ce cumulativ nu depășesc 60% din salariul de bază. Îndeplinirea ireproșabilă a atribuțiilor de serviciu este stimulată prin oferirea notelor de confirmare în funcții, premii, distincții de stat, cadouri personale, toate fiind înscrise în dosarul personal al funcționarului. Sistemul lituanian de remunerare a funcționarilor publici este corelat cu evaluarea performanțelor. Salarizarea în funcție de performanță se efectuează prin conferirea, creșterea sau diminuarea claselor de calificare, ca parte componentă a salariului lunar.

Evaluarea performanțelor profesionale constituie suportul informațional în procesul decizional al managementului resurselor umane (promovare, retrogradare, necesitatea dezvoltării profesionale) și în motivarea financiară a funcționarilor publici. Prin urmare, corectitudinea luării

deciziilor depinde, în mare parte, de standardele și criteriile de performanță stabilite, iar experiența Lituaniei denotă stabilirea centralizată a acestora.

Realitatea implementării managementului performanței în sectorul public și a impactului evaluării performanței profesionale ale funcționarilor publici este reflectată în diverse studii analitice și empirice, realizate de Nakrosis V. [203, 204, 205], Kaselis M. [180]. și Druskiene A. [139]. Rezultatele cercetărilor exprimă poziția funcționarilor publici și a demnitarilor vis-à-vis de procesul de evaluare a performanțelor. Funcționarii publici accentuează faptul că corelarea evaluării performanțelor profesionale cu sistemul de plată bazat pe performanță ar putea crește motivația și eficiența activității funcționarilor, însă aceste scopuri nu pot fi realizate din cauza subiectivismului evaluării și a neclarității obiectivelor, criteriilor și indicatorilor de performanță stabiliți. Instrumentele motivaționale de sporire a performanțelor sunt caracterizate atât de factorii morali, cât și de cei financiari, manifestându-se prin satisfacția locului de muncă, crearea condițiilor adecvate de muncă, climat psihologic bun, stimulente financiare, evaluare obiectivă și transparentă a performanțelor. Deși procesul de evaluare a performanței profesionale este caracterizat a fi unul formal cu o transparență și obiectivitate scăzută, acest proces are un rol important în dezvoltarea competențelor profesionale și promovarea în cariera profesională, cu impact asupra calității îndeplinirii sarcinilor de serviciu. Funcționarii demnitari subliniază importanța managementului performanței bazat pe rezultat și îndeplinirea sarcinilor. Consideră că evaluarea rezultatelor trebuie axată nu pe performanța individuală ci pe cea colectivă, exprimându-și, totodată, îngrijorarea de situația existentă privind crearea artificială a indicatorilor de performanță.

Problema performanței în administrația publică din Lituania a fost elucidată în tezele de doctor ale cercetătorilor Gudelis D., Kaselis M. și alții. Gudelis D. [155] a accentuat rolul esențial al informațiilor despre performanță și modul de utilizare a acestora, intenționând să creeze un model de măsurare a performanței pentru municipalitățile lituaniene. A dezvoltat și propus un mijloc de evaluare a sistemului de măsurare a performanței, bazat pe patru criterii: 1) managementul schimbării, 2) adoptarea și implementarea măsurătorilor de performanță, 3) utilizarea informațiilor privind măsurarea performanței, 4) identificarea disfuncționalităților de măsurare a performanței și strategii de eliminare ale acestora. Rezultatele cercetărilor relevă neajunsuri majore a cadrului legal, subliniind lipsa clarității procesului de raportare privind realizarea obiectivelor stabilite, lipsa modului de utilizare a informațiilor de măsurare a performanței și prevederi normative vagi de măsurare calitativă a performanței. Totodată, au fost identificate discrepanțe dintre sistemele municipale cu criteriile modelului de măsurare a performanței, caracterizate de lipsa obiectivelor și indicatorilor de performanță în planurile

strategice de dezvoltare și raportarea formală nu asigură furnizarea informațiilor calitative (economicitate, eficacitate, eficiență).

În teza sa de doctor Kaselis M. [181] a abordat subiectul performanței în administrația publică centrală lituaniană. A determinat care este influența interesului politic și culturii administrative în utilizarea managementului performanței. Astfel, atenția politică asupra utilizării managementului performanței în administrația publică este limitată, iar parlamentarii nu manifestă interes de a utiliza informațiile privind performanțele prezentate în rapoartele oficiale în scopul gestionării eficiente a procesului bugetar. Actualul mediu administrativ restricționează utilizarea managementului performanței, care este orientat preponderent spre executarea corectă a procedurilor-sarcini, neîncurajând creativitatea funcționarilor publici, și deciziile administrative bazate mai mult pe acordul colectiv, omit criteriile de eficacitate și logica rezultatelor. O atenție sporită este acordată întocmirii și prezentării rapoartelor de performanță, fiind pus accentul pe formă și nu pe conținut. Prin urmare, informațiile prezentate în rapoarte nu reflectă evaluări analitice, ci doar descrierea proceselor fără interpretarea rezultatelor obținute și a obiectivelor neatinse. Aceste deficiențe sunt generate de abilitățile insuficiente ale angajaților în lucrul cu datele de performanță, întâmpinând obstacole în explicarea și interpretarea semnificației indicatorilor de performanță. Funcționarii publici au tendința utilizării informațiilor de performanță, mai mult, pentru contabilitate și mai puțin pentru îmbunătățirea managementului intern și a proceselor organizaționale.

În contextul reformei administrației publice, problema asigurării serviciului public cu personal calificat este influențată și de politica statului în sporirea atractivității funcției publice, oferind oportunități de dezvoltare în cariera profesională. Preocuparea rolului funcționarului public în serviciul public și posibilitățile de dezvoltare în carieră este subiectul cercetat de Valickas A. [241]. Se analizează abordările conceptuale de carieră, aspirațiile și posibilitățile de accedere într-o funcție publică, barierele existente în dezvoltarea carierei și aprecierea nivelului de dezvoltare a carierei în serviciul public lituanian. Rezultatele cercetării reflectă existența deficiențelor în fortificarea serviciului public prin politici de dezvoltare a carierei de funcționar public, situație condiționată de politizarea funcțiilor publice și impedimentele întâmpinate, cum ar fi oportunități reduse de dezvoltare a carierei în serviciul public și ponderea sporită de neîncredere în respectarea principiului meritocrației în procesul de angajare și promovare.

Deficiențe în aplicarea principiilor de administrare publică eficiente reiese din studiile empirice [125], apreciindu-se serviciul public lituanian ca fiind unul lipsit de atractivitate pentru recrutarea tinerilor profesioniști, iar funcționarii publici având o reputație scăzută. În același timp, se accentuează lipsa corelării performanței cu planul strategic, iar datele privind

performanțele obținute nu sunt utilizate în elaborarea deciziilor interioare de bugetare, ci, preponderent, pentru raportarea externă.

Sistemul de management al performanței în serviciul public lituanian a fost examinat de către Rimkute E., Kirstukaite I., Siugzdiniene J. [226], care analizează elementele principale: evaluarea performanțelor, instituționalizarea și utilizarea informației privind performanța. Autorii remarcă inițiative de îmbunătățire a administrației publice, prin implementarea, în perioada anilor 2009 – 2012 a managementului orientat către rezultate, care, fiind un sistem complex, se impunea necesitatea elaborării politicilor, ca fiecare instrument al sistemului să fie utilizat corespunzător, iar, ca rezultat, guvernul lituanian a reușit integrarea acestora în ciclul politicilor publice. Deși au fost inițiate schimbări majore în sistemul de management al performanței, prin instituționalizarea informației despre performanță, aceste date nu sunt utilizate în scopul optimizării performanței. O cercetare calitativă privind administrarea publică locală în țările UE cu elucidarea bunelor practici, în acest sens, a fost realizată de către Fondul Social European (FSE) în colaborare cu Ministerul de Dezvoltare și Investiții din Grecia [230]. În cadrul studiului a fost reflectată importanța semnificativă a contribuției FSE și a programelor de cofinanțare în implementarea reformelor. În cadrul acestui raport de cercetare, bunele practici în administrarea publică locală din Lituania sunt prezentate prin implementarea reformei privind Noul Management Public, accentuându-se tendința colaborării autorităților publice locale cu ONG-urile, aplicându-se indicatori de performanță, prezentându-se rezultate de administrare și buget, creându-se serviciul de ghișeu unic ș.a. Eficientizarea administrației publice locale a fost realizată prin remedierea managementului resurselor umane și consolidarea capacității administrative, îmbunătățind competențele angajaților.

Un studiu [201] privind noile reforme realizate prin combinarea dintre politică, politici administrative și planificare strategică relevă efectele acestora asupra performanțelor politice și organizaționale. În anul 2017, în contextul constrângerilor fiscale impuse de acordul fiscal al UE, Lituania a adoptat un plan în vederea restructurării sistemului de planificare strategică și formulării bugetului, ce vizează sporirea orientării spre rezultate și asigurarea durabilității financiare. Prin urmare, inițiativele de reformă în gestionarea eficientă a priorităților guvernamentale sau strategice sunt mai pasibile de a avea succes în condițiile asigurării alinierii sistemelor de planificare strategică cu agendele politice, ceea ce a contribuit la îmbunătățirea procesului de planificare, însă, cu impact scăzut asupra performanțelor.

Studiul de caz explorativ ne permite să concluzionăm că europenizarea a adus un aport elocvent în reforma administrației publice din Lituania. 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 remarcăm 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. Însă, evaluarea performanței individuale a funcționarilor lituanieni nu include aprecierea competenței, fiind una dintre criteriile principale ale performanței, utilizate în majoritatea statelor dezvoltate ale UE, dar și în Republica Moldova. Rezultatele evaluării performanței au drept scop identificarea necesităților de îmbunătățire a performanței, prin instruiți, motivarea financiară și promovarea/retrogradarea în funcție. Motivarea financiară este corelată direct cu nivelul profesional al funcționarului, atribuindu-i-se 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, depunând efort de a se alinia calității guvernării statelor membre ale UE.

Examinând parcursul european al Lituaniei și raportând experiența acesteia la Republica Moldova, considerăm oportun de a prelua practicile inovative și a le adapta realității autohtone. În special, remarcăm întreprinderea măsurilor de eficientizare a administrației publice locale prin fortificarea colaborării autorităților publice cu ONG-urile, raportarea rezultatelor obținute în baza indicatorilor de performanță și prestarea serviciilor publice prin „ghișeul unic”. Evidențiem, de asemenea, și experiența de motivare financiară a funcționarilor publici. Politica de salarizare este corelată cu rezultatele evaluării performanțelor individuale, conferind clase de calificare, care contribuie la creșterea/diminuarea plăților salariale cu 15 % și 20%.

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.

2.4. Practica statelor Parteneriatului Estic în evaluarea performanțelor funcționarilor publici

În scopul consolidării relațiilor de vecinătate, Uniunea Europeană, în anul 2009, introduce o nouă dimensiune, cea a Parteneriatului Estic din care fac parte șase țări: Armenia,

Azerbaidjan, Republica Belarus, Georgia, Republica Moldova și Ucraina. Astfel, în iunie 2008, Consiliul European a solicitat Comisiei să inițieze o propunere privind un Parteneriat Estic cu scopul de a sprijini cooperarea regională. O necesitate pentru UE reprezintă fundamentarea cadrului unic de politici față de țările care au devenit noua vecinătate din partea de est a UE [60]. Prin urmare, statul de drept, democrația și prosperitatea acestor țări reprezintă, cu precădere, interesele primordiale ale UE. Însă, un stat democratic nu poate fi înființat fără o administrație publică responsabilă atât la nivel central, cât și la nivel local. În acest scop, un rol fundamental are reforma administrației publice în consolidarea structurilor și organizațiilor democratice, în creșterea transparenței și responsabilității, precum și în sporirea eficienței și eficacității. Factorul principal în eficientizarea administrației publice și prestarea serviciilor publice calitative reprezintă resursa umană bine calificată. Dezvoltarea managementului resurselor umane în administrația publică impune necesitatea includerii în serviciul public a dimensiunii managementului performanței. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este instrumentul prin care pot fi motivați funcționarii publici profesioniști și, totodată, subliniază necesitatea instruirii unor funcționari publici, în sporirea competențelor sale profesionale.

Reforma administrației publice în domeniul dezvoltării managementului resurselor umane, în țările Parteneriatului Estic, cuprinde și instrumentul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

Procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, în Armenia, se realizează simultan cu procesul de atestare a funcționarilor publici. Potrivit Legii serviciului public din anul 2001, atestarea funcționarilor publici este una obligatorie și se efectuează o dată în trei ani, de către conducătorul direct, în două etape: a) documentară și b) testare în formă scrisă sau la computer și interviul. Cel puțin 1/3 din funcționarii publici sunt testați, în fiecare an, dacă dețin funcția dată timp de mai puțin de trei ani, cu excepția celor care au solicitat o astfel de intenție. Procedura de atestare prevede că funcționarii publici, supuși atestării, trebuie să fie informați în termen de cel mult o lună până în momentul desfășurării atestării, iar cu două săptămâni până la atestare, conducătorul direct îi transmite funcționarului public descrierea privind rezultatul activității acestuia și a calităților personale. Totodată, este posibilă, la decizia conducătorului direct, desfășurarea unei atestări „extraordinare”, care poate fi realizată doar după un an de la ultima atestare obligatorie. Funcționarii publici de nivel superior sunt atestați de către o Comisie de atestare, iar rezultatul atestării relevă doar conformitatea sau nonconformitatea cu funcția ocupată. Scopul atestării constă în compatibilitatea cunoștințelor profesionale ale funcționarilor publici cu abilitățile de lucru ale acestora [128]. Guvernul Armeniei, în 2011, decide asupra

revizuirii procedurii de atestare a funcționarilor publici și implementarea sistemului de evaluare a performanțelor și plata în baza performanțelor. Reglementările finale privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici au intrat în vigoare în anul 2017, care potrivit acestora, se desfășoară semestrial, de către conducătorul direct, cu scopul aprecierii rezultatului muncii și a calității sarcinilor îndeplinite [223]. Raportul de performanță conține informații privind calitățile personale și performanța activității funcționarului public [187]. Rezultatul evaluării nu are un impact în promovarea profesională a funcționarului public sau identificarea necesității în instruirea profesională a acestora, ci doar pentru atribuirea bonusurilor la salariul funcționarilor. Însă, un funcționar public nu poate beneficia de bonus sau chiar poate fi suspendată pe un an, creșterea salarială, dacă rezultatul evaluării performanței acestuia, pentru ultimele două semestre, a fost mai mic de 75%, potrivit indicatorilor stabiliți de Guvern [210, p. 41]. În scopul stimulării, motivării și dezvoltării abilităților profesionale ale funcționarilor publici, cadrul normativ din Armenia prevede instruirea acestora, cel puțin o dată la trei ani, iar pentru o performanță excelentă sunt însemnate câteva tipuri de stimulente: o notă de recunoștință; decernarea cu o remunerare unică financiară; decernarea cu un cadou; acordarea de concediu suplimentar plătit; creștere salarială; eliminarea penalității disciplinare. Subiectul performanței administrației publice a fost analizat de către Hambaryan A. [156], studiind sistemul existent de evaluare și monitorizare a performanței administrației publice locale din Armenia. Rezultatele cercetării au evidențiat deficiențele sistemului de evaluare a performanței, exprimate prin lipsa racordării rezultatelor așteptate cu planurile strategice de dezvoltare și concentrarea preponderentă pe activități și nu pe rezultate. Evaluarea performanței este caracterizată de un nivel înalt de subiectivitate, ceea ce nu contribuie la sporirea responsabilității și dezvoltarea profesionalismului. Autorul vine cu recomandarea de a studia minuțios procesul de monitorizare a performanței și a înțelege rolul indicatorilor și utilitatea performanței, pentru ca sistemul de evaluare a performanței să aducă plusvaloare administrațiilor publice locale.

În Azerbaidjan, performanțele profesionale ale funcționarilor publici se evaluează, începând cu anul 2014, de către șeful direct, la finele fiecărui an calendaristic și doar ale acelor funcționari care au activat într-o funcție mai mult de șase luni [129]. Procedura de evaluare a performanțelor funcționarilor publici se derulează potrivit normelor Legii serviciului public din anul 2000 cu modificările ulterioare și se desfășoară prin evaluarea obiectivelor individuale raportate la indicatorii de performanță, și criteriile de evaluare, stabilite de către conducător, într-un act de evaluare [210, p.53], atribuind următoarele calificative: „excelent”, „bine”, „satisfăcător” și „nesatisfăcător”. În același timp, funcționarii publici sunt supuși unei atestări, odată la cinci ani, de către Comisia de atestare, compusă din cinci membri: reprezentanți

guvernamentali, experți independenți și experți cu grad științific, care emit decizii cu aprecierile: „corespunde funcției ocupate”, „corespunde funcției ocupate cu îmbunătățirea activității și îndeplinirii recomandărilor comisiei, precum și repetarea atestării în decurs de un an” și „necorespundere funcției deținute”, și recomandările privind recompensa pentru progresul atins, promovarea, necesitatea instruirii suplimentare, îmbunătățirea rezultatului activității, retrogradarea sau eliberarea din funcție. Funcționarii publici pasibili de atestare sunt informați cu o lună până la desfășurarea propriei procedurii de atestare, iar cu două săptămâni înainte obțin fișa de referință de la conducătorul direct cu aprecierile referitoare la competențele sale profesionale, standardele etice și sârguință. În procesul atestării funcționarilor publici un rol esențial îl are rezultatul evaluării performanțelor profesionale. Subiecți ai atestării sunt atât funcționarii publici de conducere, cât și cei de execuție, iar cei care dețin funcția mai puțin de un an, precum și funcționarii publici angajați cu perioade de probă nu trec procedura de atestare [188]. Performanța serviciului public din Azerbaidjan este discutată în cadrul Conferințelor anuale, la care sunt invitate și alte state. La 26 septembrie 2019 la Astana, în cadrul celei de-a 45-a Conferință anuală a Asociației internaționale pentru evaluare educațională [209], au fost analizate și discutate problemele și perspectivele de dezvoltare în domeniul evaluării serviciului public în țările din regiune, în scopul preluării bunelor practici în acest domeniu. Procesul de evaluare în sectorul public din Azerbaidjan se confruntă cu provocări, depășirea cărora rezidă în implementarea unei evaluări obiective, fiind nevoie de voință politică și asigurarea unui nivel înalt de transparență.

Practica Republicii Belarus privind evaluarea obiectivă a activităților funcționarilor publici, a nivelului cunoștințelor profesionale și a perspectivelor de carieră ale acestora, este caracterizată prin atestarea funcționarilor publici, legalizată în Legea cu privire la serviciul public din anul 2003 [252]. Funcționarii publici sunt atestați, o dată la trei ani, de către o comisie specială care, în baza rezultatelor atestării, ia decizia cu aprecierea: „corespunde funcției ocupate”, „corespunde parțial funcției ocupate cu repetarea atestării în decurs de un an și realizării recomandărilor comisiei”, „nu corespunde funcției deținute”. Deciziile comisiei de atestare au o conotație consultativă și sunt transmise conducătorului organizației, în care funcționarul public activează, pentru a se lua decizia finală. Exonerați de atestare sunt funcționarii publici care activează mai puțin de un an și femeile gravide. În același timp, procedura de atestare nu este aplicată funcționarilor publici de rang înalt și funcționarilor care ocupă funcțiile prin alegeri [48]. În Republica Belarus nu este implementată procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici și nu există o anumită agenție responsabilă pentru dezvoltarea și implementarea politicilor de gestionare a personalului în

serviciul public. Actualmente, funcțiile de gestionare a serviciului public sunt dispersate între oficiile și agențiile guvernamentale, acestea fiind: Președintele Republicii, Parlamentul, Consiliul de Miniștri și Administrația Prezidențială [130]. Analiza necesității dezvoltării sistemului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în Republica Belarus a fost realizată de către Palchyk H., [208] rectorul Academiei de Administrare Publică, instituție care activează sub egida Președintelui Republicii Belarus. Se specifică că evaluarea trebuie să fie orientată spre transformări, iar sistemul de evaluare a performanțelor să cuprindă abordări integrate, folosindu-se diferite niveluri de evaluare: individuală, de grup, instituțională și sistemică.

În Georgia sistemul de apreciere a performanțelor a fost inițiat prin atestare, realizată odată la trei ani. Inițial, procedura de atestare era reglementată prin Legea Serviciului Public din anul 1997 și era definită drept „evaluare a competențelor profesionale, capacităților și calităților personale și caracteristicile funcționarului public potrivit cerințelor postului pe care îl deține” [131]. Funcționarii publici care au demonstrat rezultate excelente în realizarea obligațiilor sale puteau beneficia de una sau câteva stimulente concomitent, cum ar fi: o notă de apreciere, bonus financiar unic, un cadou sau creșterea categoriei de remunerare. Potrivit cadrului legislativ, atestarea nu se aplica funcționarilor publici numiți sau aleși în funcție de Președinte, de Primul Ministru, de Parlament, de Președintele Parlamentului sau de o autoritate a administrației publice locale; funcționarilor publici aleși în funcție de către organele reprezentative supreme ale Republicii Autonome Abhazia și Adjaria și funcționarilor publici angajați în serviciu pentru un anumit termen [189]. Începând cu anul 2017 intră în vigoare o nouă lege a serviciului public, prin care se introduce procedura de evaluare a performanțelor profesionale, potrivit standardelor europene, totodată, fiind introdus un nou sistem de salarizare, care include un bonus salarial bazat pe rezultatele evaluării performanțelor [48]. Noile prevederi normative și legislative subliniază importanța evaluării performanțelor funcționarilor publici, având drept scop asigurarea dezvoltării carierei funcționarului și determinarea necesităților de sporire a calificărilor profesionale. Procedura de evaluare a performanțelor se realizează o dată în an, de către conducătorul direct, printr-o formă scrisă și interviu, apreciindu-se cu calificativele: „foarte bine”, „bine”, „satisfăcător”, „nesatisfăcător” [110]. La îndeplinirea excelentă a obligațiilor de serviciu și conform rezultatelor evaluării performanței, funcționarul public poate beneficia de un bonus salarial, mărimea căruia nu trebuie să depășească un salariu, însă acesta poate fi acordat numai o dată în trimestru, dar nu mai mult de trei ori pe an [33]. Beneficiile și dezavantajele sistemului de evaluare a performanței în Georgia au fost discutate în cadrul unei conferințe, realizate în 2019 cu suportul PNUD și Guvernului Marii Britanii [149]. Au participat reprezentanți ai structurilor administrației guvernamentale, ai Băncii Naționale, societății civile,

inclusiv ai organizațiilor internaționale. Autoritățile georgiene au accentuat însemnătatea evaluării performanțelor în dezvoltarea profesională a funcționarilor și creșterii în carieră. S-a reliefat faptul că succesul entităților publice depinde de performanța funcționarilor săi.

Progresele evolutive ale reformei administrației publice înregistrate în Georgia, orientate spre crearea unui serviciu public atractiv și profesionist, și-au găsit reflectarea în multiple cercetări. Ewoh A. [146] în anul 2011 a realizat un studiu analitico-comparativ privind nivelul de implementare a măsurării performanțelor la nivel central și local. Concluziile cercetării scot în evidență capacitățile organizaționale mai sporite la nivel central, ceea ce demonstrează un stadiu mai avansat în implementarea managementului performanței, decât la nivel local. Autorul vine cu recomandarea atât pentru autoritățile publice centrale, cât și cele locale să-și fortifice eforturile de îmbunătățire a managementului performanței prin metoda Modelul Tabelului de Bord (Balanced Scorecard).

O analiză comparativă a sistemului de remunerare a funcționarilor publici în statele UE și Georgia a fost realizată de către Tsukhishvili N. în anul 2013 [238]. Au fost identificate lacunele existente în sistemul public georgian. În scopul alinierii la standardele europene a formulat următoarele recomandări: de stabilire a unei politici de stat în determinarea unui sistem eficient de remunerare a funcționarilor publici; instituirea măsurilor eficiente în crearea unui model de serviciu public bazat pe carieră și asigurarea unui sistem de promovare financiară; elaborarea unui sistem de clasificare a categoriilor de funcționari publici și a rangurilor de funcții în conformitate cu cerințele de accedere în funcție, complexitatea muncii și responsabilitatea funcției; optimizarea cuantumului salariului funcționarului public în conformitate cu acordarea unui grad salarial funcției; valoarea salariului poate fi determinată ca sumă fixă sau în termeni de limite mai mari și mai mici ale cuantumului remunerației; reglementarea modalității de acordare a bonusurilor și limitarea procentuală a acestora în funcție de salariu, definitivarea clară a criteriilor de performanță ale funcționarilor publici susceptibili de a beneficia de bonusuri; asigurarea transparenței informațiilor cu privire la bonusurile acordate funcționarilor publici prin lege.

În Republica Moldova se implementează procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, prin aplicarea cadrului legal: Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158 din 04.07.2008 (în vigoare de la 01.01.2009) [44], Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 270 din 23.11.2018, în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11.03.2009, și cu Hotărârea Guvernului nr. 1231 din 12.12.2018. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se realizează anual și trimestrial, de către conducătorul direct, potrivit obiectivelor individuale

stabilite în raport cu indicatorii și criteriile de performanță. În cadrul evaluării anuale, funcționarii publici de conducere de nivel superior sunt estimați de către o comisie de evaluare, ai cărei membri sunt numiți de Guvern. Evaluarea anuală cuprinde câteva etape: prima etapă a evaluării constă în completarea fișei de evaluare, după care urmează interviul dintre funcționarul public evaluat și evaluatorul (conducătorul direct). Evaluarea trimestrială [40] a performanței poartă un caracter de stimulare financiară, acordând un spor la salariu, în corelație cu aportul funcționarului în obținerea rezultatelor. În urma evaluării performanțelor profesionale, funcționarului public i se acordă unul dintre calificativele: „foarte bine”, „bine”, „satisfăcător”, „nesatisfăcător”. Subiecți ai evaluării performanțelor profesionale sunt toate categoriile de funcționari publici (funcționari publici de conducere de nivel superior, funcționari publici de conducere și funcționari publici de execuție) și doar funcționarii care dețin funcția mai mult de patru luni, precum și funcționarii publici cărora nu li s-a aplicat sancțiuni disciplinare. Deși procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici are un temeinic suport legal, se atestă existența unor omiteri în reglementări. Cadrul normativ (Hotărârea Guvernului pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar nr. 1231 din 12.12.2018) [31] nu a prevăzut procedura de evaluare trimestrială a performanței funcționarilor publici care ocupă o funcție publică prin transferul dintr-o entitate publică în alta, fără întreruperea activității. Drept consecință, se manifestă interpretarea diferențiată a prevederilor. Unii funcționari publici sunt lezați în dreptul de a beneficia, timp de 3 luni, de componenta variabilă a salariului lunar și anume sporul pentru performanță. Prevederile normative stipulează clar că sporul pentru performanță se acordă în rezultatul evaluării activității funcționarului pe o perioadă de trei luni. Scopul evaluării anuale a performanțelor constă în aprecierea rezultatelor obținute de către funcționarul public și identificarea necesităților de dezvoltare profesională. Rezultatele evaluării performanțelor profesionale au impact în luarea deciziilor privind conferirea unui grad de calificare superior, la promovarea într-o funcție superioară sau la destituirea din funcție. Deși evaluarea trimestrială a performanțelor funcționarilor publici diminuează din esența evaluării anuale, aceste procedee reprezintă două instrumente cu scop motivațional diferit. Prin urmare, evaluarea trimestrială oferă nu doar pârgii de motivare financiară, relaționând performanța cu salariu, dar poate fi considerat un instrument de monitorizare a performanțelor funcționarilor.

Fortificarea administrației publice a fost realizată cu sprijinul partenerilor internaționali [224]. O analiză în acest aspect este reflectată prin rapoartele proiectelor internaționale, derulate în perioada anilor 2018 – 2020 și finanțate de UE în sumă totală de 4 788 600 EUR. Astfel, proiectul „Suport în dezvoltarea capacităților profesionale și motivarea angajaților în cadrul

administrației publice în Republica Moldova” (2018 - 2020), în sumă de 1 994 200 EUR, a stabilit obiectivul principal de a contribui la reforma administrației publice, prin prisma îmbunătățirii capacităților profesionale și motivației angajaților. Proiectul s-a axat pe sporirea eficienței și eficacității autorităților administrației publice centrale și locale. Finalitatea acestuia presupunea obținerea rezultatelor de actualizare a cadrului legal, a sistemului de salarizare și a programelor de formare profesională în entitățile publice. Totodată, unul din obiectivele principale ale proiectului a fost reducerea politizării administrației publice.

Următorul proiect, „Sprijin în procesul de reformă a administrației publice” (2018 - 2020), suma alocată de finanțare fiind de 2 794 400 EUR, are drept scop consolidarea capacităților instituționale și dezvoltarea profesională în administrația publică, sprijinirea autorităților publice în perfecționarea cadrului normativ aferent reformei administrației publice, elaborarea unor politici mai eficiente, restructurarea și modernizarea sistemului administrativ în conformitate cu principiile europene ale administrației publice.

În contextul analizei acestor proiecte, remarcăm contribuția și suportul considerabil al UE în reforma administrației publice în Republica Moldova, în vederea consolidării sistemului de management al resurselor umane și a capacităților administrative. Datorită proiectului „Suport în dezvoltarea capacităților profesionale și motivarea angajaților în cadrul administrației publice în Republica Moldova”, finanțat de Uniunea Europeană, Cancelaria de Stat analizează anual situația privind implementarea prevederilor legale și evoluția statutului funcției publice atât în APC, cât și APL. În mare parte, aceste rapoarte anuale reprezintă unica sursă de informație ce pune în evidență situația implementării prevederilor legale, dar și conturarea unei imagini în domeniul gestionării de stat a funcției publice și a funcționarilor publici.

În Ucraina [132], Legea serviciului public din anul 2015 prevede evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în scopul aprecierii calității sarcinilor realizate și a activităților pe care le desfășoară, având un impact în procesul de luare a deciziei în acordarea bonusurilor la salariu, planificarea carierei și identificarea necesității în dezvoltarea profesională. Performanța funcționarilor publici este evaluată în baza indicatorilor de performanță, a eficacității, a calității sarcinilor îndeplinite, a respectării regulilor de etică și a cerințelor legale în domeniul combaterii corupției, de către conducătorul direct, atribuind calificative de evaluare: „excellent”, „pozitiv”, „negativ”. Despre rezultatul evaluării performanțelor funcționarilor publici sunt informați în termen de trei zile calendaristice de la evaluare. Funcționarul public cu calificativul evaluării performanței „negativ” va fi evaluat repetat în timp de cel puțin trei luni, iar funcționarul public care primește o evaluare excelentă are dreptul să beneficieze de premii și de promovare semnificativă în carieră. Primele se acordă

lunar sau trimestrial, potrivit contribuției personale a funcționarului public în rezultatul general al performanței organizației, suma totală a primelor nu trebuie să depășească 30% din suma totală anuală a salariului fix [190]. Dezvoltarea sistemului de evaluare a performanței a rămas ca prioritate în contextul reformei administrației publice, iar Guvernul, în anul 2018 [229] a aprobat indicatorii-cheie de performanță a funcționarilor publici de categoria A, adică a secretarilor de stat ai ministerelor și șefilor autorităților executive centrale. Sistemul de indicatori de performanță este creat în baza principiului de la general la individual, ce presupune transpunerea obiectivelor strategice ale guvernului în sarcini individuale anuale. Nivelul de implementare a reformei administrației publice în Ucraina, în conformitate cu principiile europene ale bunei guvernări, este evaluat în Raportul privind implementarea Strategiei de reformă a administrației publice 2016 – 2020 [222], menționându-se că construirea serviciului public profesional și furnizarea serviciilor publice accesibile cetățenilor reprezintă unele dintre obiectivele reformei. Evaluarea principiilor de administrare publică în Ucraina a fost realizată de SIGMA în colaborare cu OCDE, subliniindu-se în raport [121] înregistrarea progreselor considerabile în reformarea unor domenii ale administrației publice, iar pe segmentul serviciului public – au fost introduse numeroase soluții care contribuie la profesionalizarea funcției publice. Deși sistemul privind remunerarea funcționarilor publici, în contextul reformei, a fost îmbunătățit, se atestă rezerve ca aceasta să fie aliniat la principiile europene ale administrației publice. Aceeași situație se manifestă și în domeniul recrutării funcționarilor publici, care necesită măsuri suplimentare pentru a îmbunătăți atât aspectele legislative, cât și cele legate de implementare ale procesului.

Sistemul administrativ în țările Parteneriatului Estic a fost evaluat de Banca Mondială (2015) (Tabelul A5.1.), potrivit următorilor indicatori 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. Valorile indicate la fiecare indicator reflectă nivelul de guvernare, astfel valorile mai mari indică scoruri de guvernare mai bune.

Estimând indicatorii (Tabelul A5.1.) pentru anul 2019 comparativ cu anul 2015, remarcăm faptul că Republica Moldova a înregistrat regres privind eficacitatea guvernării și asigurării statului de drept. În comparație cu statele PE, constatăm că Republica Moldova se confruntă cu grave probleme la capitolul controlul corupției (29,81%), chiar dacă situația mai gravă se atestă în Azerbaidjan (19,71%) și Ucraina (26,44%). 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%).

Calitatea guvernării în conformitate cu principiile europene de administrare publică, în țările Parteneriatului Estic, este evaluată periodic și de către Centrul Parteneriatului Estic (în funcție de țara care prezidează Consiliul Europei), Comisia Europeană și Serviciul European de Acțiune Externă. Analiză comparată a evoluției reformei administrației publice în țările Parteneriatului Estic pentru 2014 – 2018 este reflectată în Raportul Centrului Estonian al Parteneriatului Estic [144], în anul 2014, și Raportul de monitorizare [142] din anul 2018. Prin urmare, în anul 2014 reformele administrației publice, în conformitate cu principiile europene s-au dovedit a fi stagnate în Armenia, Azerbaidjan și Republica Belarus. În Republica Moldova și Ucraina reformele au fost apreciate ca aflându-se la o etapă incipientă a reformei publice. Georgia înregistrează poziția de lider. Deja, în anul 2018, este accentuat progresul Republicii Moldova și a Ucrainei în alinierea la principiile și standardele europene de administrare publică. Adoptarea Strategii pentru reforma administrației publice pentru anii 2016 – 2018 și optimizarea cadrului juridic în sectorul public, a condus spre formarea unui serviciu public mai depolitizat în Armenia, Azerbaidjan, Georgia, Republica Moldova și Ucraina.

Reforma administrației publice și rolul performanței în serviciul public au constituit subiecte ale diverselor întruniri și seminare în cadrul Platformei multilaterale a Parteneriatului Estic, creând oportunități de împărtășire a celor mai bune practici și aprofundarea cooperării în dezideratul comun de integrare cu UE. În cadrul seminarului Parteneriatului Estic [141], desfășurat la 10 – 11 noiembrie 2016 în Georgia, a fost abordat subiectul privind sistemul comun de evaluare a performanței serviciului public, cu accent pe remunerare și stimulente. Funcționarii publici și experții țărilor membre ale Parteneriatului Estic și ai statelor UE, precum Polonia, Letonia, Lituania și Regatul Unit al Marii Britanii, analizând practica fiecărui stat și lecțiile învățate, au relevat importanța dezvoltării unui sistem eficient de evaluare a performanței în serviciul public.

Analiza experienței statelor Parteneriatului Estic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici relevă aplicarea diferențiată a procedurii de evaluare a performanțelor. Se atestă existența unui cadru normativ în acest domeniu, cu excepția Republicii Belarus, în care este reglementat sistemul de atestare a funcționarilor publici. O matrice a modelelor de evaluare a performanțelor este reflectată în Tabelul A3.2. Constatăm că debutanți în implementarea acestei proceduri sunt Armenia și Georgia, care, începând cu anul 2017, au introdus reglementări privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

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). Comun pentru toate țările este faptul că subiecți ai evaluării performanțelor sunt funcționarii publici de toate categoriile, dar elementul eterogen, în reglementările acestor țări, constă în perioada de ocupare a funcției publice, pentru a putea fi supuși evaluării performanțelor. Astfel, dacă în Republica Moldova și Ucraina sunt supuși evaluării performanțelor funcționarii publici care dețin funcția dată nu mai puțin de patru luni, atunci în Azerbaidjan parcurg procedura de evaluare doar funcționarii publici care dețin funcția nu mai puțin de șase luni. Se evidențiază clar abordarea unitară în ceea ce privește periodicitatea evaluării performanțelor. Pentru toți este anuală, cu excepția Armeniei, unde atestăm o periodicitate semestrială. Scopul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici rezidă în aprecierea rezultatului muncii și a calității sarcinilor îndeplinite. Totodată, impactul evaluării performanțelor, stabilite de cadrul legal, relevă caracteristici proprii unor state. Republica Moldova, Azerbaidjan, Georgia și Ucraina reglementează ca rezultatele evaluării să servească temei în luarea deciziilor privind promovarea în carieră și identificarea necesităților în dezvoltarea profesională, iar Armenia stabilește doar atribuirea sporurilor la salariu. În același timp, se reliefează aplicarea omogenă a calificativelor de evaluare, fiind preponderent patru calificative, excepție fiind Armenia (fără calificative) și Ucraina (trei calificative). În opinia noastră, nivelul celor patru calificative ar fi unul optimal, însă practica Ucrainei de aplicare a trei calificative de evaluare face trecerea bruscă de la o apreciere la alta. Toate statele Parteneriatului Estic încearcă să motiveze funcționarii publici prin oferirea unor stimulente, care pentru fiecare țară au diferite forme. Doar practica 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.

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. Politica de personal din serviciul public reflectă câteva componente ale managementului performanței. Pe lângă procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, este aplicată procedura de promovare și stimulare a acestora, potrivit rezultatelor obținute. Cu toate acestea, funcția publică rămâne a fi neatractivă și funcționarii publici nemotivați, iar stimulentele acordate nu determină caracterul competitiv al mediului public cu cel privat.

2.5. Concluzii la capitolul 2

Analiza comparativă asupra evaluării performanțelor funcționarilor publici, aplicate în Statele Unite ale Americii, Statele Uniunii Europene și în mod special Lituania, inclusiv statele Parteneriatului Estic confirmă că:

1. Practica SUA evidențiază dezvoltarea unei culturi de management al performanței, înglobând multiple instrumente de valorificare a potențialului uman și motivare financiară/nonfinanciară a funcționarilor publici în obținerea celor mai bune rezultate. Procesul de evaluare a performanțelor poartă un caracter descentralizat, nuanțat de elaborarea planurilor de performanță. Modernizarea evaluării performanțelor atât la nivel individual, cât și organizațional s-a realizat prin implementarea sistemului electronic „SUA Performance”, asigurându-se creșterea transparenței și optimizarea performanțelor. Manifestarea diligenței și voinței politice de dezvoltare a entităților publice a condus la creșterea eficacității și calității guvernării. Astfel, evaluarea performanțelor are un impact pozitiv asupra procesului de administrare publică a SUA.
2. În toate statele membre ale UE și, parțial, Parteneriatului 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.
3. Metoda de evaluare aplicată în spațiul european diferă de la un stat la altul, fiind stabilite trei modele de evaluare: tradițională ierarhică (evaluarea de către conducătorul direct), autoevaluarea și metoda de 360 grade (metoda evaluării multisurse include autoevaluarea, evaluarea de către șeful direct, de colegi și clienți). Metoda de evaluare 360 grade este considerată a fi cea mai modernă și eficientă în eliminarea subiectivismului și favoritismului. Are drept scop identificarea punctelor forte și slabe în obținerea performanței. Motivarea angajaților se manifestă prin promovarea dezideratului de realizare eficientă a sarcinilor stabilite și sporirea eficienței procesului de administrare publică în diverse segmente.
4. Evaluarea performanțelor se desfășoară având la bază criterii de evaluare stabilite: centralizat (Bulgaria, Croația, Cipru, Franța, Grecia, Lituania, Luxemburg, Olanda, Polonia, Portugalia, Republica Cehă, România, Slovacia, Slovenia), descentralizat sau la nivel organizațional (Estonia, Italia), combinat (Belgia, Germania, Letonia,

Malta, Suedia, Regatul Unit al Marii Britanii). Totodată, putem evidenția practica de descentralizare a întregului proces de evaluare a performanței (Danemarca, Finlanda, Spania), prin care fiecare organizație publică are libertatea de a alege metoda, periodicitatea și scala de evaluare.

5. Aplicarea defectuoasă a procesului de evaluare a performanței profesionale este prevenită prin atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor (Finlanda, Grecia, Croația, Suedia), evaluarea sistematică a raportului de performanță (Italia, Ungaria, Malta, Olanda, Portugalia, Slovenia) și aprecierea eficienței întregului proces de evaluare a performanței (Belgia, Franța, Grecia, Italia, Ungaria, Portugalia, Suedia). În același sens, putem remarca importanța asigurării transparenței evaluării performanțelor, ce presupune publicarea online a informațiilor privind performanțele obținute, fie pe pagină web a entității (Italia, Portugalia), fie pe o platformă guvernamentală electronică (Irlanda - Platforma managementului performanței și dezvoltarea sistemului).
6. Rezultatele evaluării performanțelor profesionale au un rol important în deciziile de promovare/retrogradare ale funcționarilor (Belgia, Cipru, Croația, Danemarca, Estonia, Franța, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburg, Malta, Polonia, Portugalia, România, Suedia, Ungaria, Regatul Unit al Marii Britanii), în dezvoltarea competențelor profesionale (Austria, Croația, Danemarca, Finlanda, Grecia, Irlanda, Lituania, Luxemburg, Malta, Olanda, Republica Cehă, Slovacia) și în motivarea financiară prin sistemul de salarizare în funcție de performanță (Austria, Bulgaria, Danemarca, Estonia, Finlanda, Franța, Germania, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Malta, Olanda, Republica Cehă, România, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Ungaria, Regatul Unit al Marii Britanii).
7. Sistemul de management al performanței în serviciul public din Lituania reliefează bune practici de eficientizare a administrației publice. Politicile publice lituaniene, în sensul dat, includ mecanisme de control și de sporire a responsabilității desfășurării obiective a evaluării. Sunt create comisii de evaluare începând cu procesul de recrutare și finalizând cu aprecierea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Lituania, ca și majoritatea statelor UE, a dezvoltat un sistem de salarizare bazat pe performanță. Experiența Lituaniei pentru Republica Moldova este deosebit de valoroasă, în contextul efortului țării noastre de a se asocia UE.
8. Eficientizarea și responsabilizarea administrației publice reprezintă una dintre preocupările statelor Parteneriatului Estic. Dezvoltarea managementului resurselor

umane în administrația publică s-a realizat prin reglementarea instrumentarului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în toate statele PE, cu excepția Republicii Belarus. Periodicitatea evaluării performanței fiind anuală, cu excepția Armeniei, unde acest proces se realizează semestrial. Totodată, pe lângă evaluarea performanței, se practică atestarea funcționarilor publici o dată la 3 ani de Armenia și la 5 ani de Azerbaidjan.

9. Evaluarea performanțelor funcționarilor publici realizat în Azerbaidjan, Georgia, Republica Moldova și Ucraina are impact asupra deciziilor privind promovarea în carieră, identificarea necesităților în dezvoltarea profesională și acordarea bonusurilor salariale. Armenia stabilește doar atribuirea sporurilor la salariu.
10. Analiza comparativă longitudinală și transversală, realizată la nivelul statelor Parteneriatului Estic, ne determină să concluzionăm că 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.
11. Analiza indicatorilor calității guvernării la nivel mondial relevă un nivel scăzut de guvernare a Republicii Moldova, plasându-se pe ultimul loc în spațiul european și pe locul trei în arealul PE. Ceea ce evidențiază că evaluarea performanțelor funcționarilor publici nu are un impact pozitiv asupra procesului de administrare.

3. ROLUL EVALUĂRII PERFORMANTELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI ÎN PROCESUL DE ADMINISTRARE PUBLICĂ DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Evoluția procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici în Republica Moldova

Transformările de ordin politic, economic și social, ce au avut loc pe parcursul perioadei de independență a Republicii Moldova, au determinat vectorul evoluției administrației publice. Modernizarea administrației publice este condiționată de crearea unui serviciu public profesionist și fundamentată pe promovarea valorilor democratice. Politica de personal coerentă și resursa umană calificată sunt indicatorii esențiali ce asigură calitatea și eficiența în prestarea serviciilor publice. Estimarea calității activităților funcționarilor publici a devenit, în timp, tot mai necesară pentru o planificare eficientă și alocarea rezonabilă a resurselor.

Reglementarea activității funcționarilor publici în Republica Moldova a debutat prin Legea serviciului public nr. 443/1995 [46] și prin Hotărârea Guvernului 522/2004 [37], în care era definit conceptul de performanță profesională și 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. Totodată, funcționarii publici aveau obligativitatea dezvoltării aptitudinilor profesionale, urmând instruiți profesional, odată la patru ani. Prevederile acestor acte normative au inițiat procesul de reformă a administrației publice din Republica Moldova, dezvoltând conceptul de performanță profesională a funcționarilor publici.

Elementele cheie în democratizarea țării și sporirea aspirațiilor de integrare europeană reprezintă reforma administrației publice centrale și reevaluarea rolului autorităților publice în raport cu societatea. Astfel, prin Hotărârea Guvernului nr. 1402/2005 [36], a fost aprobată Strategia de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova și Planul de implementare a acestei Strategii, care aveau drept scop, alături de alte măsuri, îmbunătățirea managementului resurselor umane. Fortificarea administrației publice a înregistrat progrese nesemnificative, cauzate de aplicarea principiilor și metodelor neconforme de selectare, evaluare și avansare a funcționarilor publici, precum și de nivelul insuficient de remunerare a muncii. Respectiv, pentru crearea unui corp de funcționari publici profesionist, competent, responsabil, imparțial, onest, stabil și eficient era necesară îmbunătățirea procedurilor existente de management al resurselor umane și perfecționarea sistemului de motivare (financiară și nefinanciară) a funcționarilor publici.

Reforma managementului resurselor umane în serviciul public a continuat prin abrogarea Legii 443/1995 și, în continuare, aprobarea Legii nr. 158/2008 [44]. Prin acest act legislativ se reglementează regimul general al funcției publice și statutul funcționarului public, raporturile juridice dintre funcționarii publici și autoritățile publice, precum și procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, reflectând practicile europene privind imparțialitatea, integritatea și profesionalismul funcționarilor publici. Asigurarea aplicării prevederilor legii este susținută prin Hotărârea Guvernului nr. 201/2009 [35], care stabilește principiile de bază ale procedurii de evaluare a performanțelor, cum ar fi: obiectivitatea, cooperarea și comunicarea continuă, și respectarea demnității. Totodată, cadrul normativ redă exhaustiv etapele întregului proces de evaluare a performanței profesionale a funcționarului public și accentuează importanța acestuia în eficientizarea serviciului public, identificând necesitățile de dezvoltare profesională.

Perioada imediat următoare, 2009 – 2016, este caracterizată, preponderent, de exercițiul încorporării procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici în cadrul organizațional al fiecărei autorități publice și de percepere a rolului evaluării performanței în procesul de administrare publică. Evaluarea performanței profesionale a funcționarilor publici, fiind un proces nou inițiat și preluat din experiența europeană, necesita instruirea managerilor în implementarea corectă a tuturor mecanismelor. Un rol esențial, în acest sens, l-a avut Cancelaria de Stat a Republicii Moldova (în continuare Cancelaria de Stat), care a fost instituită prin Legea nr. 64/1990 și, în rezultatul multiplelor reorganizări, actualmente reprezintă autoritatea publică având prerogativa gestionării sistemului de management al funcției publice și funcționarului public. Totodată, Cancelaria de Stat asigură organizarea și implementarea a 11 domenii de competență: 1) armonizarea legislației naționale cu legislația UE; 2) coordonarea politicilor și planificarea strategică; 3) gestionarea asistenței externe; 4) reforma administrației publice; 5) guvernare deschisă; 6) monitorizarea controalelor de stat; 7) reintegrarea țării; 8) politici în domeniul diasporei; 9) protecția drepturilor copilului; 10) prevenirea și combaterea traficului de ființe umane; 11) pregătirea ședințelor de Guvern.

Reforma administrației publice s-a realizat în baza Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016 – 2020 [28], având ca scop modernizarea serviciilor publice și reforma administrației publice centrale. Prin urmare, având responsabilitatea gestionării politicilor de cadre în serviciul public și, în scopul respectării cadrului normativ, Cancelaria de Stat a organizat, pe parcursul anului 2009, seminare de informare privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale, la care au participat managerii subdiviziunilor autorităților administrației publice centrale și locale. Obiectivul transpunerii în practica

autohtonă a principiilor europene de evaluare a performanței, a fost reflectat, de autorități, în perioada anilor 2011– 2016, în măsurile de instruire a managerilor administrației publice centrale, prin participarea la stagii, conferințe și ateliere de lucru internaționale (Lituania, Estonia, Polonia, Bosnia și Herțegovina, Georgia, Ucraina, Armenia). În același scop, au fost organizate reuniuni ale Panelului „Reforma administrației publice” din cadrul Platformei „Democrație, bună guvernare și stabilitate” a Parteneriatului Estic și a fost lansat proiectul Twinning „Suport pentru modernizarea serviciului public din Republica Moldova în corespundere cu cele mai bune practici ale Uniunii Europene”. Schimbul de experiență realizat a adus plusvaloare practicii țării noastre în intenția profesionalizării sistemului public, potrivit principiului meritocrației, conturând concluzia [47] „că procedura de evaluare a performanțelor profesionale aplicată în Republica Moldova corespunde principiilor europene de administrare publică, înregistrând, însă, carențe în procesul de implementare, iar pentru a asigura implementarea corectă a prevederilor normative, se recomandă instruirea funcționarilor publici de conducere și dezvoltarea competențelor manageriale ale acestora”.

Direcția politica de cadre a Cancelariei de Stat a avut un rol fundamental în fortificarea capacităților de implementare a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, prin elaborarea ghidurilor 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”. Autorii acestor ghiduri fiind angajații Direcției politica de cadre a Cancelariei de Stat: Gheorhița T., Levința-Perciun E., Țepordei A., Doicov E. și Shundi A., în calitate de consultant internațional. „Ghidul autorităților publice locale – Managementul finanțelor publice locale” [82], abordează, din aspect economic, subiectul privind inovațiile în procesul bugetar și anume bugetarea pe bază de performanță, care are scopul reconturării structurii bugetului, în corespundere cu politicile publice existente și stabilirea unor rezultate măsurabile ale acțiunilor și politicilor în atingerea obiectivelor dorite. Ghidul explică modalitatea de utilizare a 3 grupuri de indicatori de performanță în evaluarea programului și anume: indicatori de produs, de rezultat și de eficiență.

Evaluarea privind nivelul de implementare a procedurilor de personal în autoritățile publice este reflectată de către Cancelaria de Stat [80]. Cancelaria de Stat în colaborare cu Fondul fiduciar multidonator, cu experții Programului SIGMA „Sprijin pentru îmbunătățirea guvernării și managementului” și cu suportul autorităților publice de nivel central și local elaborează anual, începând cu anul 2013, Raportul cu privire la funcția publică și statutul

funcționarului public. Până în prezent, au fost elaborate și publicate șase rapoarte. Cancelaria efectuează analiza nivelului de implementare a Legii nr. 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public și a Hotărârii Guvernului nr. 201 din 11.03.2009. Aceste rapoarte, folosind datele Biroului Național de Statistică și indicatori de monitorizare, creează un cadru real privind managementul funcției publice și a funcționarului public și permite de a monitoriza situația în domeniu și a dispune de informație actualizată, ce poate fi analizată comparativ la nivel regional. Raportul include date statistice și constatări privind deficiențele identificate cu propuneri de remediere a acestora. Aspectul evaluării performanței funcționarilor publici este parte componentă a raportului, fiind înaintate recomandări de diminuare și chiar suprimare a neconformităților constatate, cum ar fi: organizarea instruirii evaluatorilor și contrasemnatarilor privind evaluarea performanței; instruirea șefilor de subdiviziuni privind importanța și beneficiile procedurii de evaluare a performanțelor, precum și stabilirea obiectivelor individuale caracteristice modelului SMART și a indicatorilor de performanță; corelarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale cu procedura de evaluare a performanței colective și cu performanța organizațională [78].

Cadrul normativ, cu modificările ulterioare, oferă mecanismele și instrumentele de gestionare a funcției publice, contribuind la sporirea eficienței și performanțelor în prestarea serviciilor publice de înaltă calitate. Eficiența și calitatea procesului de administrare publică este determinată de capacitatea umană a autorităților publice și de nivelul de pregătire al acestuia.

În condițiile actuale, Republica Moldova parcurge o perioadă de tranziție și reforme pe toate segmentele, competitivitatea fiind mai sporită în mediul privat decât în cel public.

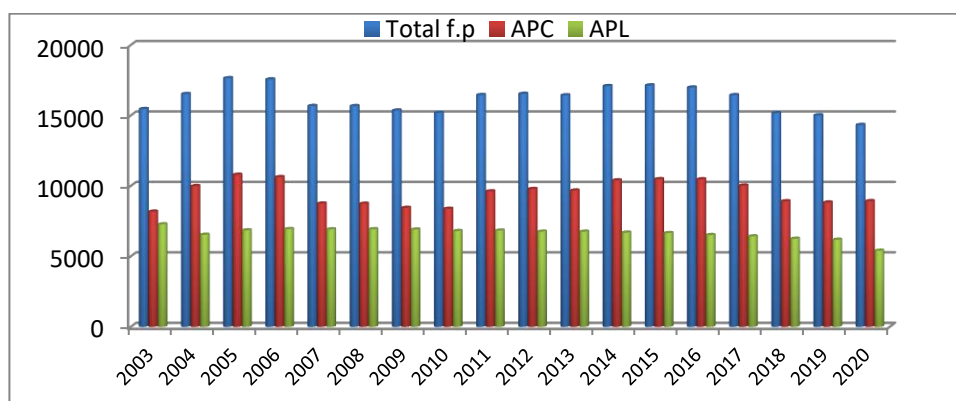


Fig. 3.1. Numărul funcționarilor publici angajați (fpcns, fpc, fpe) din Republica Moldova, (1 ianuarie)

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [56]

Analiza statistică demonstrează instabilitatea funcției publice, fiind pronunțată de scăderea bruscă a numărului de funcționari publici la nivelul APC, în perioada anilor 2007 –

2010, generată de fluctuația sporită și politizarea excesivă a personalului. Situația în administrația publică locală, la fel, nu este una favorabilă, numărul funcționarilor publici descrește continuu, cu excepția anilor 2012-2013. Totodată, în rezultatul reformei administrației publice centrale din 2017, prin care numărul de ministere a fost redus (de la 16 la 9), se remarcă diminuarea semnificativă a numărului de funcționari publici. Această situație ne-a determinat să studiem evidența statistică a numărului de funcționari publici la nivel central de administrare publică în statele UE (Tabelul A6.1.). Analiza comparată a datelor statistice relevă faptul că Republica Moldova dispune de un număr destul de mare de funcționari publici la nivel central, solicitând resurse financiare semnificative. Calculele arată o pondere de 9,4 (3,8 fără funcționarii cu statut special) a numărului de funcționar publici la nivel central, raportați la 1000 locuitori. Spre exemplu, dintre statele UE Germania înregistrează ponderea de doar 0,2, oferindu-ne experiența de a asigura o guvernare eficientă cu resurse umane minime.

În situația când accentul reformei administrației publice centrale în Republica Moldova a fost pus pe eficientizarea activităților, optimizarea cheltuielilor administrative, prin reducerea numărului de personal și creșterea motivării financiare a angajaților, apare întrebarea privind eficiența și eficacitatea acestora. Astfel, putem conchide că obiectivul de optimizare a cheltuielilor administrative nu a fost atins. Totodată, conceptul reformei nu a fost pe deplin cercetat din perspectiva comparativă cu experiența unor state membre UE asemănătoare sistemului administrativ moldovenesc, precum practica țărilor baltice.

Atractivitatea funcției publice poate fi estimată în funcție de dinamica anuală a ponderii ocupării funcției publice, la situația din 1 ianuarie, potrivit rapoartelor Cămarilor de Stat [69].

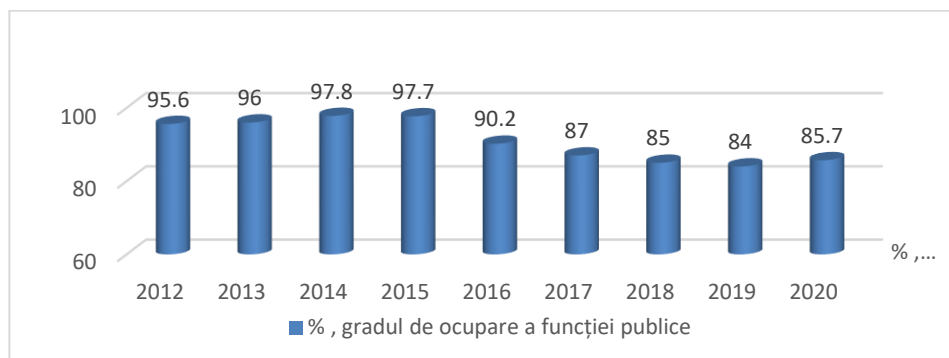


Fig. 3.2. Ponderea ocupării funcțiilor publice din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [77].

Analiza rapoartelor cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, inclusiv datelor Biroului Național de Statistică, relevă că începând cu anul 2014, ponderea ocupării

funcțiilor publice se află în continuă descreștere, de la 97,8 % (2014) până la 84 % (2019), înregistrând o ușoară creștere la 1 ianuarie 2020.

Trebuie remarcat faptul că munca în serviciul public se caracterizează printr-o responsabilitate mai mare, accesul la resurse semnificative, imparțialitatea în luarea deciziilor, care ar trebui să se reflecte în nivelul de remunerare al angajaților din domeniul administrării publice. Situația reală relevă inconsecvența politicii de personal în domeniul serviciului public.

Nivelul de implementare a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici caracterizează respectarea prevederilor cadrului normativ, precum și realizarea reformei administrației publice prin eficientizarea acesteia. Ponderea funcționarilor publici evaluați, cu referire la rezultatele performanțelor atinse, din numărul total de funcționari publici angajați a fost analizată din informația prezentată de Cancelaria de Stat pentru anii 2012-2019 (Figura 3.3).

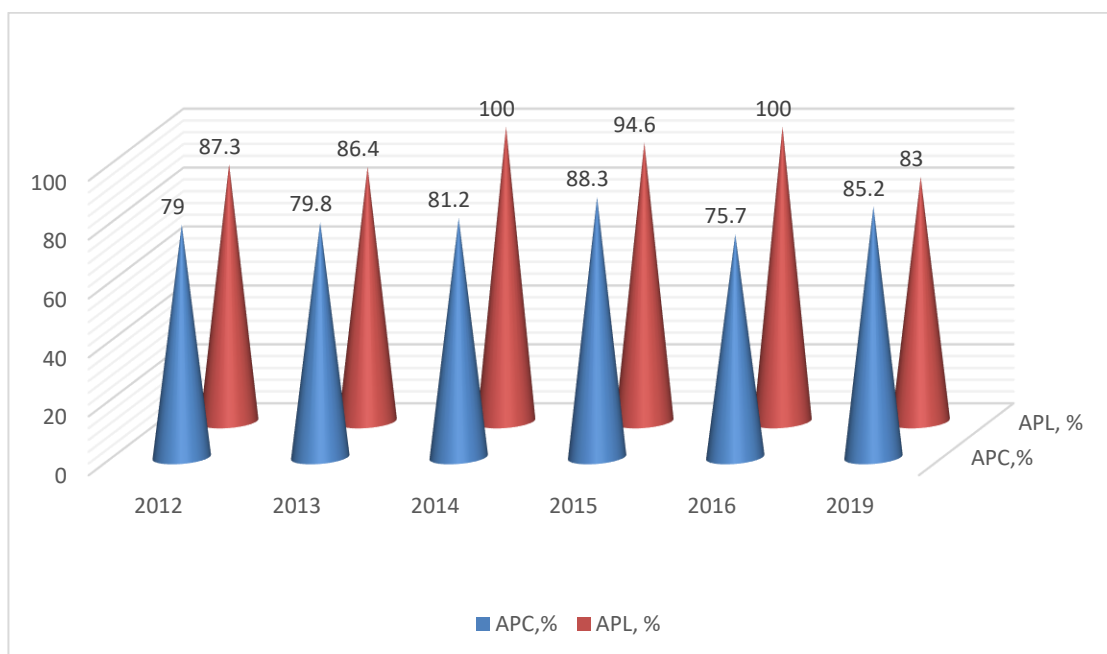


Fig. 3.3. Ponderea funcționarilor publici evaluați din numărul total de funcționari publici angajați

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [77].

Datele statistice elucidate în Figura 3.3. evidențiază creșterea treptată a numărului funcționarilor publici evaluați, iar diferența dintre ponderea la nivel central de cel local, se explică prin faptul că în administrația publică centrală fluctuația de personal este sporită, modificându-se frecvent raporturile de serviciu, prin transferul funcționarului public într-o altă entitate publică, prin suspendarea și/sau încetarea raporturilor de serviciu ale funcționarului public, care au activat mai puțin de patru luni, și, conform cadrului legal, nu pot fi supuși procedurii de evaluare anuală a performanțelor profesionale.

Odată cu încheierea Acordului de Parteneriat și Cooperare între Comunitățile Europene și Statele lor membre, pe de o parte, și Republica Moldova, pe de altă parte [1], țara noastră și-a asumat angajamentul de eficientizare a administrației publice, obiectiv posibil de realizat prin desfășurarea reformei administrației publice. Prin urmare, la solicitarea Guvernului Republicii Moldova și a Comisiei Europene, în anul 2015, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) a efectuat o evaluare a reformei realizate pe diverse domenii ale sistemului public de administrare, inclusiv: cadrul strategic al reformei administrației publice, elaborarea și coordonarea de politici, serviciul public și managementul resurselor umane, responsabilitatea, prestarea serviciilor și managementul finanțelor publice, inclusiv achizițiile publice și auditul extern. Evaluarea a avut la bază cadrul metodologic al principiilor administrației publice, ce au fost elaborate de SIGMA și Comisia Europeană, definind buna guvernare și principalele cerințe ce trebuie urmate de state, în parcursul lor de integrare europeană, iar rezultatele au fost redactate în raportul „Principiile administrației publice” [122]. Potrivit acestui raport, sistemul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public, oficial, funcționează corect, pe când, în practică, funcționarii publici sunt supraapreciați, adică 97,1% din funcționarii publici evaluați au obținut calificativul „bine” și „foarte bine”, ceea ce ar însemna o „umflare” a calificativelor de evaluare, diminuând rolul evaluării performanțelor în eficientizarea altor proceduri de personal, cum ar fi promovările în bază de performanță, și reprezintă factorul de nemotivare a funcționarilor publici să aplice pentru poziții noi, pe lângă evoluția scăzută a salariilor de bază. Pe acest segment, raportul vine cu recomandarea de întreprindere a măsurilor adecvate de sporire a obiectivității evaluării performanțelor profesionale, prin organizarea de instruirii pentru funcționarii publici de conducere și creșterea implicării unităților de resurse umane în procesul de evaluare a performanței profesionale. Succesul obținerii și sporirii performanțelor se datorează, în mare parte, potențialului managerial în gestionarea și implementarea corectă a procesului de evaluare.

Constatările și recomandările formulate, de către SIGMA, urmare a evaluării administrației publice din Republica Moldova au determinat necesitatea elaborării Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 [32]. Strategia respectivă cuprinde cinci obiective generale de reformă a administrației publice, printre care reforma serviciului public și managementului resurselor umane. Sesizările privind situația reală și identificarea deficiențelor, privind managementul resurselor umane în administrația publică, impune stabilirea obiectivelor specifice și acțiunilor prioritare: 1) asigurarea unui serviciu public profesionist prin existența unui cadru legal, organizațional și de politici; 2) profesionalizarea serviciului public poate fi realizată prin standarde înalte de management și practici de management a resurselor

umane. Întreprinderea măsurilor necesare pentru a spori obiectivitatea evaluării performanțelor și perfecționarea procedurii de recrutare și selectare în bază de merit, reprezintă doar unele dintre acțiunile prioritare de realizare a obiectivelor specifice menționate, mai sus.

Impactul performanței funcționarilor publici asupra procesului de administrare poate fi reflectat prin prisma indicatorilor de guvernare la nivel mondial (Figura 3.4). Studiul aprecierii guvernării Republicii Moldova a fost realizat atât pentru perioada incipientă a parcursului ca stat independent (anul 1996), cât și pentru perioada recentă (anul 2019).

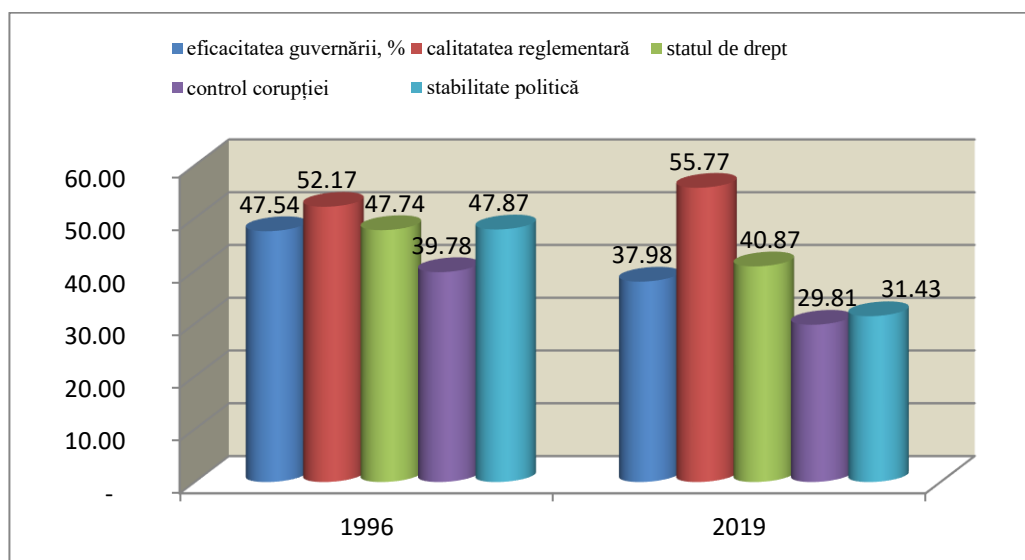


Fig 3.4. Calitatea guvernării Republicii Moldova, prin prisma indicatorilor de guvernare mondială

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [248].

Cercetarea indicatorilor de guvernare prezentați în Figura 3.4 reliefează scăderea calității guvernării Republicii Moldova în anul 2019 comparativ cu anul 1996, cu excepția indicatorului *calitatea cadrului juridic*, care înregistrează o creștere cu 3,60%. În opinia noastră, situația regresivă a indicatorului eficacității guvernării se datorează, în mare parte, instabilității politice. Sintetizând datele studiate supra putem concluziona că evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, implementată în Republica Moldova începând cu anul 2010, nu reușește să se mențină în limitele eficienței și eficacității realizării obiectivelor trasate, având un impact ne semnificativ asupra procesului de administrare.

Un instrument de măsurare a eficienței guvernării este Barometrul de Opinie Publică (BOP), elaborat de Institutul de Politici Publice [5]. Încrederea oamenilor în instituțiile statului înregistrează un indicator constant scăzut. Rezultatele BOP-ului pentru februarie 2021 arată nivel de încredere scăzut pentru cele mai importante autorități ale statului: Parlament (nu au deloc încredere 49,9%); Guvern (nu au deloc încredere 44,2%); Justiție (nu au deloc încredere

42,6%); Președinție (nu au deloc încredere 31,5%). Relevant în acest sens este și răspunsul a 78,2% din populație, care au afirmat că Republica Moldova nu este guvernată de voința poporului.

Combaterea fenomenului corupției este un indicator important în procesul de consolidare al unei guvernări eficiente. De la declararea independenței și până în prezent flagelul corupției erodează stabilitatea statalității. Datele BOP confirmă faptul că 59,0% din populație nu este deloc mulțumită de ceea ce face conducerea țării în domeniul combaterii corupției. Potrivit indicelui percepțiilor corupției, elaborat de Transparency International [127], Republica Moldova înregistrează scorul 34 din 100, fiind în scădere cu 2 poziții față de 2012, și rangul 115 din 180 de țări, situându-se între Filipine și Egipt.

Analiza realizată în prezentul paragraf ne determină să concluzionăm că Republica Moldova, în calitate de stat suveran și independent, a inițiat și implementat multiple reforme în domeniul administrației publice. Componenta evaluarea performanțelor 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.

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. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici reprezintă un instrument managerial de sporire a productivității, promovare în carieră și de identificare a necesităților în dezvoltarea profesională. În acest context, 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. Fapt explicabil prin lipsa de consecvență în implementarea reformelor demarate, suprapunerea reformelor pe alte inițiative lansate, schimbarea frecventă a guvernelor și instabilitatea puterii politice. Drept explicație ar putea servi conștientizarea insuficientă a evaluării performanțelor funcționarilor publici și impactul acesteia asupra calității proceselor de administrare.

Reforma administrației publice din Republica Moldova, actualmente, presupune sporirea capacității administrative și accentuează necesitatea creșterii eficienței și eficacității, și obținerii

unei performanțe înalte. Astfel, evaluarea performanțelor funcționarilor publici trebuie să devină un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale, impunându-se necesitatea corelării indicatorilor de performanță individuali cu cei organizaționali și reglementarea inițierii procedurii de evaluare a performanței organizaționale cu ulterioara bugetare diferențiată a acestora.

3.2. Percepția funcționarilor publici asupra procesului de evaluare a performanțelor din Republica Moldova

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici are un impact esențial asupra procesului de administrare și oferă un feedback necesar, care contribuie la ajustarea funcției și a funcționarului public la așteptările și obiectivele organizației. Totodată, evaluarea performanțelor funcționarilor publici reprezintă o platformă de comunicare între conducător și angajat, un schimb de opinii asupra reușitelor și impedimentelor, un temei de luare a deciziilor pentru a spori eficacitatea organizațională, a echipei și celei individuale. Rezultatele evaluării performanțelor are un impact pozitiv asupra carierei profesionale a funcționarului public, identificării necesităților de dezvoltare profesională și motivației financiare, prin sporirea gradului de calificare profesională. Rolul primordial în acest proces îi revine managerului (evaluatorului), care are sarcina să desfășoare procedura de evaluare coerent, obiectiv și echitabil. Toate reformele demarate în serviciul public, implementate de Guvernul Republicii Moldova, au scopul de a îmbunătăți eficiența și eficacitatea atât individuală a funcționarului public, cât și a serviciilor prestate de entitățile publice. Pentru a avea o mai bună înțelegere a impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare, considerăm justificat obiectivul acestei cercetări de a colecta date empirice, a le interpreta și veni cu argumente privind problema cercetată.

Cercetarea empirică ilustrează starea de fapt pe acest segment al pieței competitive de muncă. Aplicarea metodelor, tehnicilor, instrumentelor și procedurilor de cercetare sociologice cantitative în îmbinare cu cele calitative au oferit posibilitatea de a studia percepția funcționarilor publici și a experților în domeniu privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în Republica Moldova. În contextul acestui studiu empiric, noțiunea *percepția* [55, p. 1008] se exprimă prin facultatea, capacitatea de a percepe fenomenele, procesele lumii exterioare; înțelegerea și cunoașterea acestora; prin reflectarea asupra cunoștinței unui obiect sau a unui fenomen din realitate.

Interpretarea rezultatelor cercetării cantitative. Pentru cercetarea cantitativă a fost elaborat un chestionar sociologic din 40 de întrebări de tip închis, semideschis și deschis (Anexa

7). Blocurile de întrebări au inclus următoarele aspecte: aprecierea procesului de evaluare a performanțelor; principiile ce stau la baza procesului de evaluare, factorii ce conduc spre performanța individuală și organizațională; cadrul normativ ce reglementează procedura de evaluare; obiectivele individuale de evaluare; tehnicile de monitorizare a performanței individuale; asigurarea confidențialității și transparenței evaluării; analiza SWOT a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici; propunerile privind diverse aspecte ale îmbunătățirii procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici; datele socio-demografice ale respondenților.

Chestionarul a fost aplicat în perioada februarie-mai 2018, pe un eșantion din 300 funcționari publici. Eșantionul a fost calculat în baza datelor Biroului Național de Statistică (Tabelul A10.1), privind numărul funcționarilor publici la 01 februarie 2018 cu statut stabilit conform art. 7,8,9,10 din Legea nr 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public [44]. La calcularea eșantionului s-a ținut cont de parametrii reali ai populației din care provine, respectându-se indicatorii statistici pe nivele de administrație și conform criteriului de gen al funcționarilor publici (Tabelul A10.2).

Chestionarul a fost completat de către funcționarii publici de conducere și de execuție din cadrul autorităților publice atât la nivel central, cât și la nivel local (Figura A10.1 și Figura A10.2), dintre care 81 bărbați și 219 femei, vârsta cărora variază între 23 și 64 de ani.

Vechimea în muncă a funcționarilor publici chestionați variază de la 1 an până la 30 ani (Tabelul A10.3). Constatăm că majoritatea respondenților au o experiență de activitate în funcția publică mai mare de șase ani, ceea ce le permite să dea o apreciere obiectivă a procesului de evaluare. Nivelul de școlarizare reprezintă un indicator relevant al competențelor acumulate de către respondenți. Astfel, eșantionul se constituie din 94% funcționari publici care au studii superioare, 6% dispun de studii medii de specialitate. Totodată, dintre aceștia 3,3% au studii de doctorat și 51% studii de masterat.

Analiza răspunsurilor oferite de respondenți confirmă ipoteza, potrivit căreia evaluarea performanței reprezintă un aspect foarte important al dezvoltării carierei funcționarului public, devenind un instrument strategic pentru îmbunătățirea atât a eficacității activității individuale, cât și în atingerea obiectivelor organizaționale.

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova este apreciat de 70% din respondenți ca fiind unul pozitiv, 22% l-au calificat drept negativ și 8% și-au exprimat opinia neutră (Figura A10.3). Conotația pozitivă este argumentată prin faptul că procesul de evaluare: proiectează necesitățile de dezvoltare (24 %), creează condiții de dezvoltare profesională (23%), este un instrument de motivare financiară și

nefinanciară (17%), contribuie la aprecierea rezultatelor obținute (16 %) și la nivelul de îndeplinire a obiectivelor (10%), reprezintă un suport informațional util în luarea deciziilor manageriale (3 %), sporește responsabilitatea în realizarea activității (3%) (Figura A10.5). Alte idei emise au fost: corelarea directă dintre activitatea funcționarului public și obiectivele entității, este un proces bine reglementat, promovează interesele statului, funcționarii publici se conformează cerințelor stabilite.

Aprecierile negative sunt argumentate prin faptul că este un proces formal, subiectiv și de rutină, lipsit de transparență. Neutralitatea este exprimată prin: aplicarea parțială, iar uneori neconformă a cadrului legal; faptul că cadrul legal este imperfect și înregistrează lacune; cerințe mari cu remunerare insuficientă; mediul stresant pentru funcționari, evaluarea depinde de relațiile stabilite dintre funcționar și conducător.

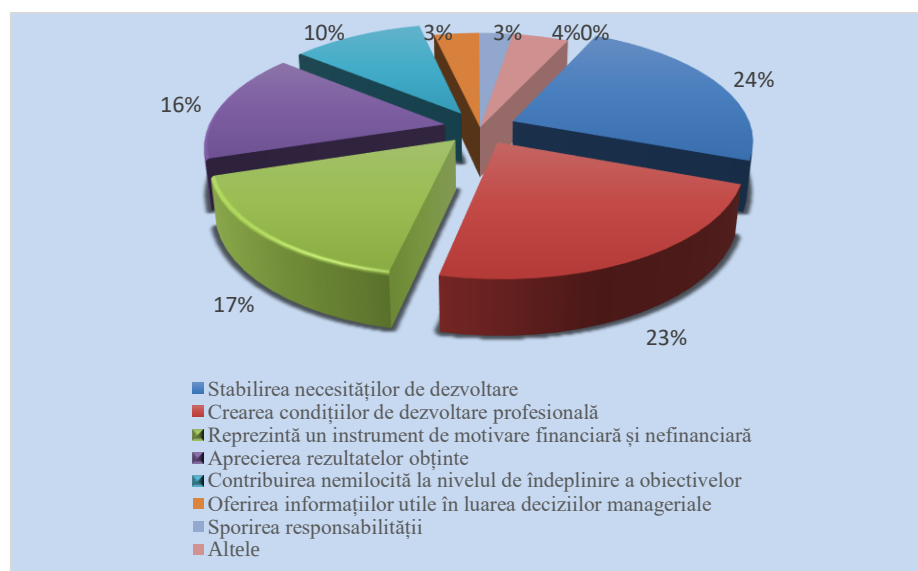


Fig. 3.5. Aprecierea procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Opiniile privind realizarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în Republica Moldova s-au segmentat în: 49% îl consideră a fi obiectiv, 35% îl percep ca fiind unul subiectiv și 16% îl apreciază drept neutru (Figura A10.4).

Principiile ce stau la baza evaluării performanțelor funcționarilor publici în cadrul entităților publice, în care activează respondenții, în temei, coincid cu prevederile legale (Figura 3.6).

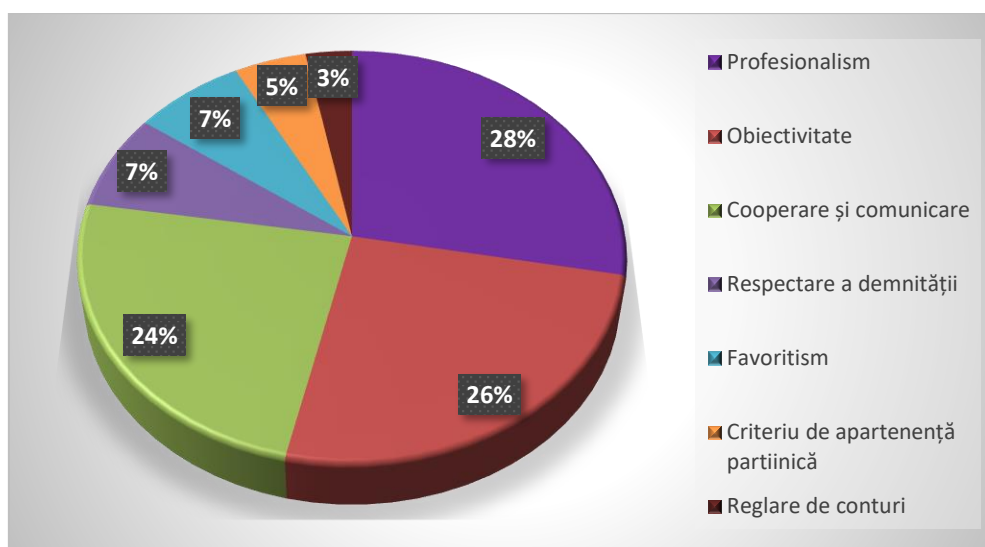


Fig. 3.6. Principiile de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în cadrul autorităților publice

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Ponderea cea mai înaltă este acumulată de itemul profesionalism (28%). Evaluarea performanțelor funcționarilor publici se realizează în cadrul entităților publice în corespundere cu cadrul normativ, având la bază următoarele principii: obiectivitate (26%), comunicare și cooperare (24%) și respectare a demnității (7%). Au fost nominalizate și asemenea aspecte, precum: favoritism – 7%, apartenență partinică – 5%, reglare de conturi – 3%.

În consecutivitatea logică a demersului investigativ, următoarea întrebare vine să elucideze faptul dacă funcționarul public concepe scopul evaluării performanțelor funcționarilor publici, reieșind din prevederile legale. Răspunsurile obținute demonstrează corectitudinea percepției, itemii acumulând următoarea pondere: dezvoltarea competențelor profesionale și personale (30,3%), promovarea (nivel ierarhic superior) (25,1%), motivarea financiară (22,2%), numirea (în noi funcții sau de confirmare în funcție) (13,3%), retrogradarea (nivel organizațional inferior) (4,5%), prestigiul și temeinicia statului (3,2%) (Figura A10.5).

Aproape absoluta majoritate a universului eșantionat, 91% au răspuns că performanța individuală a funcționarului public influențează performanța organizațională. Ceea ce demonstrează conștientizarea respondenților că activitatea lor contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale și are un impact asupra procesului de administrare publică (Figura A10.6).

În corespundere cu logica cercetării, următoarea întrebare vine ca o completare a conținutului celei anterioare. Sunt identificați factorii care contribuie la sporirea atât a performanței individuale a fiecărui funcționar public, cât și a performanței organizaționale. Răspunsurile comparate sunt prezentate în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Factorii ce conduc spre creșterea performanței individuale și organizaționale

Factorii ce sporesc performanța individuală	Factorii ce sporesc performanța organizațională
Instruirea și autoinstruirea - 46%	Profesionalismul funcționarilor publici, dezvoltat prin instruire - 33 %
Motivarea financiară și nefinanciară - 20%	Motivarea financiară și nefinanciară - 23%
Climat organizațional favorabil și condiții bune de muncă - 8%	Stilul de conducere în cadrul entității - 10%
Aprecierea obiectivă - 7%	Comunicarea și cooperarea - 9%
Comunicarea și colaborarea internă - 6%	Condiții de muncă și spirit de echipă - 9%
Promovarea - 5%	Organizarea și planificarea activității - 7%
Schimb de experiență - 4%	Aprecierea obiectivă - 6%
Dedicația și efortul depus - 4%	Obiective și sarcini clar definite - 3%

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Din datele Tabelului 3.1. deducem interconexiunea factorilor de sporire a performanței individuale și organizaționale, demonstrând faptul că performanța individuală influențează performanța organizațională. Aceasta se explică prin coincidența factorilor determinați de respondenți și anume: dezvoltarea profesionalismului angajaților prin instruire, motivarea financiară și nefinanciară, condițiile de muncă și climat organizațional favorabil, comunicarea și cooperarea internă și respectarea principiului de meritocrație în procesul de evaluare obiectivă a rezultatelor. Totodată, ținem să accentuăm rolul prioritar al instruirii și motivării angajaților în sporirea performanțelor individuale și organizaționale. În creșterea performanței organizaționale este important stilul de conducere a managerului entității, precum și necesitatea organizării și planificării activității orientate spre îndeplinirea obiectivelor și obținerea rezultatelor.

Implementarea procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici depinde, în mare măsură, de nivelul de cunoaștere a cadrului legal și prevederile acestuia. Răspunsurile respondenților demonstrează faptul că aceștia cunosc cadrul normativ potrivit căruia se realizează evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova. Aproape absoluta majoritate 98,5% au răspuns că cunosc cadrul normativ, indicând Legea cu privire la funcția publică și statutul funcției publice nr. 158 din 04.07.2008 și Hotărârea Guvernului cu privire la punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158/2008 nr. 201 din 11.03.2009, totodată 1,5% funcționari au enumerat și Codul muncii.

Următoarele întrebări din chestionar au drept scop evidențierea respectării sau nerespectării procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, având un rol semnificativ în asigurarea unui impact pozitiv asupra activității funcționarilor și respectiv asupra performanței organizaționale.

Procesul de evaluare a performanțelor se inițiază cu stabilirea obiectivelor individuale și indicatorilor de performanță. Răspunsurile privind stabilirea obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță (Figura A10.7) reflectă în 72,1% de cazuri deficiențe în respectarea procedurii de stabilire a obiectivelor individuale și a principiului comunicării și cooperării. Constatăm situația când însuși funcționarul public își stabilește obiectivele individuale și indicatorii de performanță, ceea ce vine în contradicție cu conflictul de interese.

Prin întrebarea *Care sunt obiectivele individuale stabilite pentru Dvs. până la următoarea evaluare?* s-a încercat să se determine respectarea principiului SMART în stabilirea obiectivelor individuale. Doar la 9,9% funcționari publici obiectivele au fost stabilite după principiul SMART, caracteristici obligatorii reglementate de cadrul legal. Răspunsul celor 33,6% dintre respondenți au scos în evidență lacune majore în stabilirea obiectivelor individuale. Rezultatele cercetării confirmă că 28% din eșantion au avut situații de nerealizare a unui sau a mai multor obiective individuale. Nivelul de realizare a obiectivelor individuale, în unele cazuri, depinde de factorii externi. Astfel, mai mult de jumătate din eșantion 52% au raportat la factori externi criza politică, lipsa surselor financiare, deficiențe tehnice. Totodată, este relevantă și ponderea de 25 la sută, care consideră drept cauză managementul ineficient (Figura 3.7.).

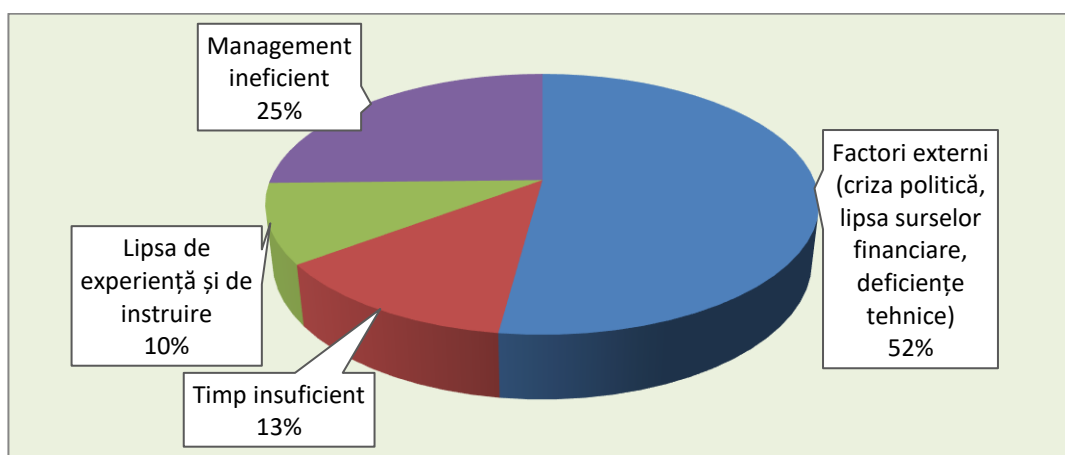


Fig. 3.7. Factorii influenți în realizarea obiectivelor individuale ale funcționarilor publici

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Opiniile respondenților denotă că nerealizarea obiectivelor individuale se explică prin stabilirea acestora necorespunzător și uneori neconforme activității funcționarului public.

Totodată, se remarcă suprasolicitarea activității funcționarilor publici, prin acordarea numeroaselor sarcini suplimentare decât cele stabilite în fișa obiectivelor individuale.

O altă etapă importantă a procesului de evaluare o reprezintă monitorizarea activității funcționarului public, identificându-se reușitele și impedimentele în realizarea obiectivelor sale. În acest sens, a fost testat dacă se realizează monitorizarea performanței profesionale a funcționarului public în cadrul entității publice în care activează (Figura A10.8). Astfel, 81,9% au confirmat că se realizează, iar 18,1% remarcă că nu se asigură monitorizarea. Respondenții care au oferit răspunsuri afirmative au specificat tehnicile de monitorizare a performanței profesionale a funcționarului public (Figura A10.9). În ordine descrescătoare, au fost nominalizate: raport de activitate 36,6%, ședințe săptămânale 26,1%, discuții individuale și/sau în echipă 24,5%, fișă de monitorizare 8,5%. Performanța funcționarilor publici este monitorizată prin diferite tehnici, care aduc plusvaloare procesului de evaluare, având drept scop sporirea nivelului de credibilitate a evaluărilor în desfășurarea unui proces de evaluare imparțial și obiectiv. Deși cadrul normativ nu prevede obligativitatea monitorizării performanței, fiind reflectată ca recomandare în Ghidul metodic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, această activitate managerială continuă, aduce plusvaloare entității, oferind procesului de evaluare a performanței o conotație de obiectivitate.

Procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici cuprinde 3 etape: completarea fișei de evaluare de către evaluator; desfășurarea interviului de evaluare; contrasemnarea fișei de evaluare. Fișa de evaluare a performanțelor funcționarilor publici reprezintă aprecierea evaluatorului privind nivelul și calitatea îndeplinirii obiectivelor individuale, în baza indicatorilor de performanță. Un factor important, în acest sens, reprezintă respectarea termenelor legale [32] de studiere a fișei de evaluare de către funcționarul public evaluat, având suficient timp pentru analiză și înscrierea comentariilor. Cu referire la această prevedere legală, 54% dintre respondenți confirmă, în temei, respectarea procedurii prin care fișa de evaluare a performanțelor profesionale individuale este oferită angajaților spre studiere și completare, însă în 46% de cazuri se afirmă contrariul (Figura A10.10).

Următoarea etapă a procedurii de evaluare este interviul de evaluare, ce reprezintă o discuție directă și deschisă între evaluator și funcționarul public evaluat, având drept scop oferirea unui feedback asupra calificativului de evaluare, prin analiza rezultatelor obținute și identificarea soluțiilor de eliminare a impedimentelor în obținerea performanțelor înalte.

Interviul de evaluare se realizează, în percepția respondenților, prin: dialog deschis (analiză a reușitelor și a eșecurilor) între evaluator și funcționarul public (67%), discuție cu reproșuri între evaluator și funcționar public (3,7%), nu se realizează interviul (fișa de evaluare

este semnată fără derularea interviului) (29%). Datele confirmă că nerespectarea principiului de *comunicare și cooperare* a evaluării performanțelor în 33% de cazuri determină impactul negativ al procesului de evaluare asupra eficientizării activității funcționarilor publici, astfel, demotivându-i în obținerea performanțelor profesionale (Figura A10.11).

Din opiniile expuse, constatăm că în 87% din cazuri se asigură confidențialitatea informațiilor menționate în fișa de evaluare și celor discutate în timpul interviului de evaluare a performanțelor profesionale în entitatea publică în care activează funcționarul public (Figura A10.12), respectându-se principiul demnității.

Asigurarea transparenței întregului proces de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici intră în aria de competență a entității publice. În 81 la sută este asigurată transparența privind rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale funcționarului public în autoritatea publică în care activează (Figura A10.13). Însă, atunci când contrapunem informația din răspunsurile la întrebarea precedentă cu cea din răspunsurile privind modalitatea de asigurare a transparenței, constatăm că: în 83% rezultatele sunt aduse la cunoștința funcționarului public individual de către conducătorul autorității publice, 14% sunt anunțate în ședința operativă, iar 3% rezultatele sunt plasate pe pagina electronică a entității (Figura A10.14). Din datele obținute relevăm o situație contradictorie. Pe de o parte, respondenții afirmă că este asigurată transparența privind rezultatele evaluării, iar pe de altă parte, aducerea la cunoștința funcționarului public, individual, despre rezultatele evaluării nicicum nu poate fi considerată o modalitate de asigurare a transparenței. Transparența reprezintă diseminarea informației multilateral, în mod deschis și explicit, asupra rezultatului unei activități sau proces. Respectiv, putem concluziona că autoritățile publice nu asigură suficient transparența procesului de evaluare a performanțelor. Doar în 3% din cazuri rezultatele sunt publicate pe site-uri oficiale.

Având în vedere că evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se realizează de către evaluator – conducătorul direct al funcționarului public și, fiind un proces complex, nu poate fi exclus factorul psihologic de subapreciere sau supraapreciere, generând situații de respingere a rezultatelor evaluării. Dintre respondenți 22 la sută au avut situații când nu au fost de acord cu aprecierea evaluatorului privind performanțele lor profesionale (Figura A10.15).

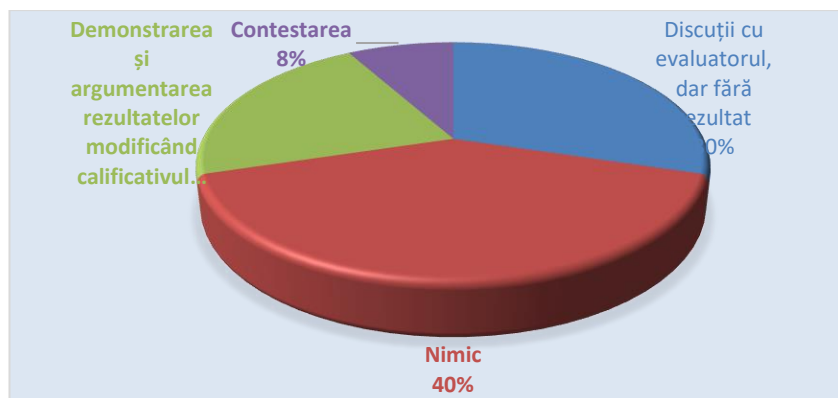


Fig. 3.8. Acțiunile întreprinse în cazul dezacordului cu rezultatele evaluării performanțelor

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Fiind întrebați dacă în cazul existenței unor situații de dezacord cu calificativele de evaluare, ce vor întreprinde, 60% dintre respondenți au nominalizat diverse acțiuni de remediere a acestor situații. În 30% de cazuri respondenții au indicat asupra discuțiilor cu evaluatorul, dar care nu au adus careva rezultat, manifestându-se o insuficientă încredere în soluționarea divergențelor, creându-se, astfel, un climat organizațional nefavorabil și bariere de comunicare interpersonală și organizațională. Totodată, 40% au recunoscut că nu au întreprins nimic. Doar 22% au reușit să modifice calificativul acordat în urma evaluării, prin argumentele și probele oferite evaluatorului, iar 8% au contestat oficial rezultatele evaluării (Figura 3.8.).

Evaluarea performanțelor profesionale se consideră a fi un instrument de motivare a funcționarilor publici în obținerea performanțelor. Estimarea dacă procesul de evaluare a performanțelor profesionale le-a influențat cariera (Figura 3.9) demonstrează în 55,5% de

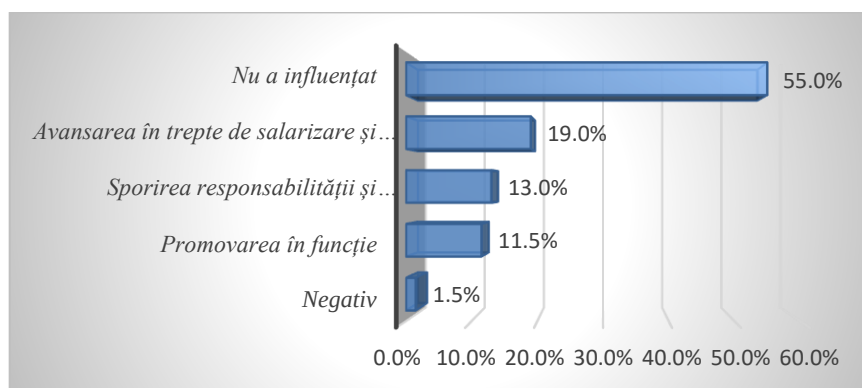


Fig. 3.9. Rolul evaluării performanțelor funcționarilor publici în dezvoltarea carierei profesionale

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

cazuri lipsa impactului asupra carierei și influența scăzută în promovarea funcționarilor publici. Totodată, în opinia a 13% de funcționari publici, evaluarea performanțelor reprezintă un

instrument eficient în sporirea responsabilității, evidențierea punctelor slabe și forte, în motivarea dezvoltării abilităților profesionale. Pentru 19% rezultatele evaluării performanțelor sunt percepute din perspectiva motivării financiare: a avansării în trepte de salarizare și grade de calificare.

Sporirea eficienței activității entităților publice a condiționat necesitatea elaborării și aplicării politicii privind evaluarea performanței profesionale a funcționarului public. Necesitatea evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este confirmată de 91 la sută din eșantion (Figura A10.16). În opinia respondenților, evaluarea performanțelor are menirea să contribuie la dezvoltarea competențelor profesionale și identificarea necesităților de dezvoltare profesională, este un instrument de monitorizare continuă a activității, de motivare și stimulare, de sporire a responsabilității (Figura A10.17).

Cei 9% de funcționari publici, care consideră evaluarea drept inutilă, au argumentat prin faptul că acest proces este unul formal, neobiectiv, ineficient și nemotivat.

În vederea identificării punctelor slabe și forte, oportunităților și riscurilor pentru viitor au fost extrase informații din conținutul chestionarelor. Sinteza răspunsurilor a permis efectuarea analizei SWOT privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici (Tabelul 3.2.).

Tabelul 3.2. Analiza SWOT a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici

Slabe, la moment (ponderea răspunsuri)		Forte, la moment (ponderea răspunsuri)	
1.Subiectivismul evaluatorului și favoritismul	44%	1.Oferă posibilitate de motivare, stimulare și promovare	36%
2.Evaluatori slab calificați	16%	2.Contribuie la dezvoltarea abilităților profesionale	33%
3.Formalism	17%	3. Cadrul legal bine definit	17%
4.Demotivarea funcționarilor	12%	4. Analiză și control	7%
5. Altele (disciplina, lipsa de transparență, perioada de evaluare este prea lungă, lipsa cunoștințelor în utilizarea calculatorului)	9%	5. Altele (autoevaluare, calitatea serviciilor prestate ș.a.)	7%
Oportunitățile pentru viitor (ponderea răspunsurilor)		Riscurile pentru viitor (ponderea răspunsurilor)	
1.Promovare și motivare	50%	1.Promovarea persoanelor neprofesioniste și necalificate în funcții	29%
2.Crearea și dezvoltarea unui corp profesionist de angajați	29%	2.Demotivarea funcționarilor publici	25%
3. Creșterea eficienței activității	12%	3.Formalitate și favoritism	18%

4.Asigurarea unei comunicări interne	4%	4.Aprecieri incorecte și lipsa de obiectivitate	14%
5. Altele (prestarea serviciilor calitative, conformarea cu standardele europene)	5%	5.Influența politică	7%
		6.Altele (diminuarea prestigiului organizației, stagnarea activității organizației,)	7%

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Analiza comparată a răspunsurilor punctelor slabe la momentul cercetării și riscurile pe viitor oferă procesului de evaluare a performanțelor o nuanță critică. Problemele actuale identificate de către funcționarii publici, demonstrează lipsa de încredere în realizarea unor schimbări pozitive în derularea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Astfel, formalismul procesului de evaluare, subiectivismul și favoritismul existent, precum și calificarea insuficientă a evaluatorului reprezintă o pondere de 77% din punctele slabe identificate. Prin urmare, analiza SWOT scoate în evidență rolul important al evaluatorului în asigurarea unui proces obiectiv și transparent de evaluare a performanțelor profesionale. Evaluatorul dispune de pârghii de motivare și promovare, care au un impact considerabil în crearea și dezvoltarea unei echipe de profesioniști în cadrul entității publice. Din aceste considerente, se impune obligativitatea asigurării nivelului de calificare profesională și managerială a evaluatorului. Capacitățile manageriale ale evaluatorului de a fortifica procesul de evaluare a performanțelor reprezintă precondiția principală în dezvoltarea unei entități publice profesionale și eficientizarea procesului de administrare publică.

Oportunitățile pentru viitor, acumulează o pondere a răspunsurilor, concentrată pe itemii: promovare și motivare, crearea și dezvoltarea unui corp profesionist de angajați, creșterea eficienței activității, inclusiv prestarea serviciilor calitative, asigurarea unei comunicări interne, conformarea la standardele europene. Respondenții își doresc pentru viitor dezvoltarea abilităților profesionale, oportunități de motivare și promovare, eficientizare a activității funcționarilor publici cu impact asupra serviciilor publice prestate.

Următorul bloc de întrebări din chestionar vine să evidențieze necesitatea optimizării procedurii de evaluare a performanței, a cadrului normativ, a fișei de evaluare și creșterea transparenței în evaluarea performanței.

Propunerile respondenților privind îmbunătățirea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova sunt următoarele, fiind plasate în ordine descrescătoare: organizarea cursurilor de instruire în domeniu; asigurarea transparenței și respectarea principiului de obiectivitate și profesionalism; digitalizarea procesului de evaluare a performanțelor; practicarea completării fișei de monitorizare; includerea evaluării anonime de

către colegi și beneficiari; desfășurarea procedurii de evaluare de către o comisie, în care să fie incluse și persoane terțe; desfășurarea semestrială/lunară a evaluării performanțelor; includerea fișei de autoevaluare; necesitatea modificării și simplificării procedurii.

Funcționarii publici și-au exprimat opiniile privind funcționalitatea cadrului normativ existent privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova, înaintând unele sugestii de îmbunătățire a acestuia: obligativitatea asigurării transparenței a rezultatului evaluării; aplicarea corectă și responsabilă a legii; desfășurarea evaluării în format electronic; majorarea sporurilor pentru conferirea gradului de calificare și trecerii la o altă treaptă superioară; creșterea numărului de ore de instruire pe diferite domenii ale administrării publice; obligativitatea îndeplinirii fișelor de monitorizare; obligativitatea aprecierii abilităților de estimare a evaluatorilor.

La întrebarea privind propunerile de îmbunătățire a fișei de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova, 24% consideră că nu necesită a fi îmbunătățită. Ceilalți sugerează următoarele idei: a se efectua electronic; a se simplifica structura; a se anexa fișele de monitorizare; a se include rubrica „autoevaluare” și „evaluarea de către colegi”.

Propunerile privind sporirea transparenței evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în Republica Moldova elucidează următoarele sugestii: publicarea rezultatelor finale ale evaluării pe o platformă on-line la nivel republican; afișarea rezultatelor pe panouri de informare; plasarea rezoluției pe site-ul entității; anunțarea în cadrul ședinței operative; rezultatele evaluării să fie incluse în raportul anual de activitate, cu publicarea obligatorie a acestuia pe site-ul entității publice.

Performanța funcționarilor publici depinde nu doar de motivarea financiară și/sau nefinanciară, dar și de dedicația acestuia față de funcția pe care o exercită. Astfel, motivele ce i-au determinat să aleagă activitatea de funcționar public oferă posibilitatea identificării legăturii dintre motivul ocupării funcției publice și riscul nerealizării performanțelor profesionale (Figura 3.10).

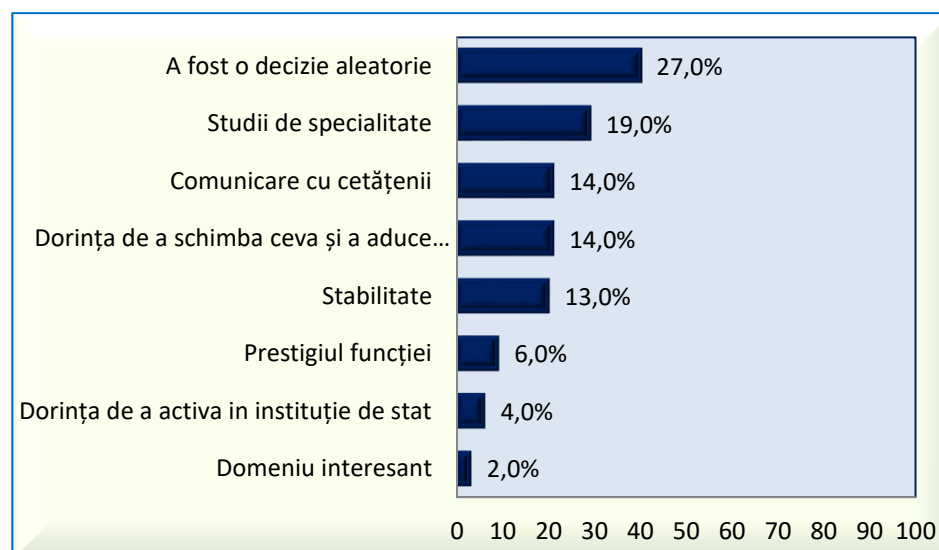


Fig. 3.10. Motivul accederii în funcție publică

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

În baza analizei corelaționale putem constata un nivel scăzut de atractivitate a funcției publice, precum și un risc sporit de nerealizare a performanțelor profesionale în urma angajării întâmplătoare în funcție publică, fără dorință și intenția angajării în funcție publică, pentru 27% funcționari. Riscul nerealizării performanțelor există și în celelalte situații de angajare, însă probabilitatea acestuia este mai mic.

Funcționarul public, fiind persoana care ocupă o funcție publică în scopul îndeplinirii prerogativelor de putere publică, are obligațiunea desfășurării activității sale, prioritar, în baza principiilor (valorilor) de legalitate, imparțialitate, independență, profesionalism și loialitate. Analiza informațiilor atestă divergențe în ierarhizarea valorilor. Funcționarii publici în activitatea sa se conduc, preponderent, de principiul profesionalismului, îndeplinindu-și atribuțiile cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și promptitudine. Principiul legalității aflându-se într-o poziție secundară, iar independența fiind în ultima poziție, ceea ce evidențiază limitarea libertății funcționarilor publici în exercitarea obligațiilor de serviciu și influența conjuncturii politice (Figura A10.18; Figura A10.19).

Performanța individuală a funcționarului public este direct proporțională cu nivelul de calificare profesională a acestuia. Evaluarea performanțelor profesionale, pe lângă alte scopuri, are și rolul identificării obiective a necesităților specifice de instruire a fiecărui funcționar public. În acest sens, cadrul legal prevede ca autoritățile publice să asigure fiecărui funcționar public diverse forme de instruire, cu o durată de cel puțin 40 ore anual, iar pentru funcționarii publici

debutanți se oferă o durată de cel puțin 80 ore. Stagiile de dezvoltare profesională la care au participat funcționarii publici sunt preponderent derulate în Republica Moldova.

Potrivit răspunsurilor, din numărul total al instituțiilor furnizoare de stagii de dezvoltare profesională, ponderea cea mai mare îi revine Academiei de Administrare Publică (AAP), la care au participat 85,7% funcționari. Alții 11% de funcționari au participat la instruirii organizate în cadrul ministerelor (Ministerul Finanțelor, Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, Ministerul Justiției, Ministerul Afacerilor Externe și Integrării Europene) (Figura 3.11).

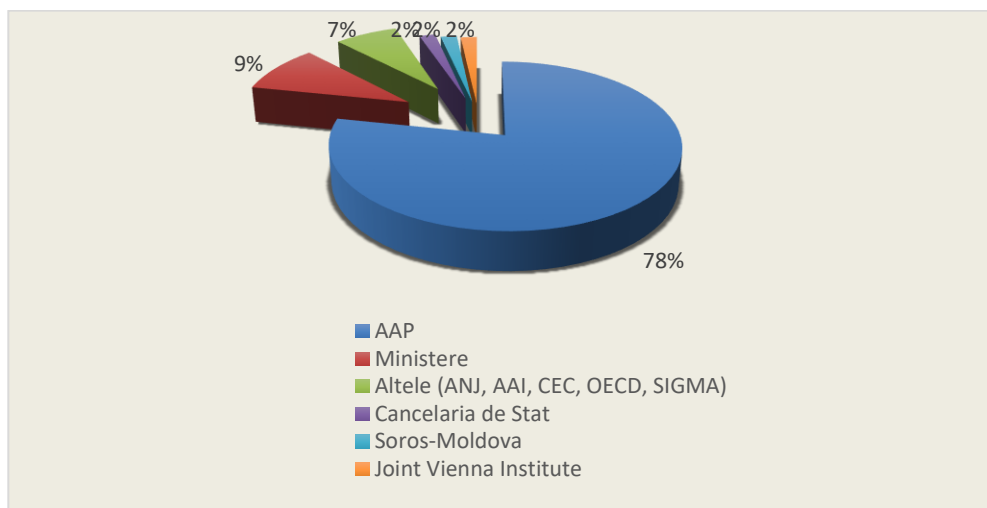


Fig. 3.11. Ponderea participărilor funcționarilor publici la stagiile de dezvoltare profesională organizate de instituțiile furnizoare de stagii

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice.

Tematicile instruirilor de dezvoltare profesională, la care au participat funcționarii publici, sunt: achiziții publice; management financiar și control public intern; analiza și evaluarea politicilor; managementul și elaborarea proiectelor; elaborarea actelor normative; dezvoltarea abilităților manageriale; dezvoltarea regională și locală; dezvoltarea abilităților de exercitare a atribuțiilor; prevenirea și combaterea traficului de ființe umane; integritatea în funcția publică; management și leadership; managementul serviciilor publice; managementul performanței și al riscurilor; etica și integritatea.

Stagiile de dezvoltare profesională a funcționarului public, de care ei au nevoie pentru viitor evidențiază necesitățile specifice ale fiecărui funcționar public în dezvoltarea profesională. Din cei care au oferit răspunsuri 32% funcționarii publici, au enunțat următoarele: achiziții publice cu experți internaționali, studii comparative; managementul financiar și control public intern cu descrierea proceselor; dezvoltarea abilităților de comunicare; arta oratorică; managementul stresului; managementul și elaborarea programelor/proiectelor; elaborarea actelor normative; managementul resurselor umane; managementul proprietății publice; managementul

organizării întrunirilor publice; procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici; programe și sisteme informatice (e-document, e-transparentă, e-alocații, e-servicii); protecția datelor cu caracter personal; managementul datoriei publice la nivel local; planificarea strategică-metodologie.

Un instrument esențial în obținerea performanței reprezintă autoevaluarea, în rezultatul căreia funcționarul public își identifică punctele forte și slabe în îndeplinirea eficientă a obiectivelor individuale, iar sugestiile tematicilor de stagii în dezvoltarea profesională pot fi luate ca bază în planificarea anuală a programelor de dezvoltare profesională.

Interpretarea rezultatelor cercetării calitative. Cercetarea calitativă a fost realizată prin aplicarea unui ghid de interviu din 17 întrebări deschise, administrat la 15 experți în perioada septembrie-noiembrie 2018. În calitate de experți au fost identificați funcționarii publici în competența cărora intră organizarea și derularea procedurii de evaluare a performanțelor. Ghidul de interviu pentru experți (Anexa 8) a inclus unele aspecte ce au tangențe cu cercetarea cantitativă, dar orientate spre aprecierea de către experți a obiectivității; impactul evaluării asupra activității funcționarului public; aspectele pozitive și negative; propunerile privind eficientizarea procesului de evaluare.

Necesitatea și calitatea realizării procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din Republica Moldova a fost studiată și în cadrul interviurilor efectuate cu experții. Majoritatea experților consideră că evaluarea performanțelor este un proces bine conceput, însă lipsa reglementărilor clare în aplicarea instrumentelor manageriale de motivare a funcționarilor publici și neconștientizarea evaluatorilor privind importanța obiectivității favorizează subiectivism și exercitarea formală a procedurii de evaluare a performanțelor [Q 3,4]. Totodată, absoluta majoritate a experților relevă respectarea cadrului normativ și a etapelor de evaluare a performanțelor, cu mici deficiențe în desfășurarea interviului. Această deficiență este argumentată de către experți, prin desfășurarea interviului doar la solicitarea funcționarului public. Marea majoritate a experților se expun asupra necesității de realizare a interviului printr-un dialog deschis și constructiv, oferind posibilitatea examinării rezultatelor obținute și identificării impedimentelor cu care se confruntă funcționarul public în activitatea sa, respectând, în același timp, procedura de stabilire a obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță pentru următorul an [Q 8,9]. Experții subliniază rolul fundamental al performanței individuale a funcționarului public în obținerea performanței organizaționale, dar și impunerea monitorizării activității funcționarului public în scopul asigurării atingerii obiectivelor și indicatorilor de rezultat și eficiență. În marea parte din situații, experții au confirmat că monitorizarea se efectuează prin raportarea periodică a rezultatelor în cadrul ședințelor operative și discuțiilor

individuale și de grup, și doar în puține cazuri - se realizează prin fișe de monitorizare individuale [Q 6,7]. Concepțiile experților, privind necesitatea asigurării confidențialității informațiilor din fișa de evaluare și celor discutate în timpul interviului, au fost divizate în două grupe: majoritatea experților pledează pentru transparența procesului de evaluare, publicând informațiile pe pagina web a organizației, asigurând, astfel, un grad înalt al obiectivității și responsabilității, iar ceilalți consideră necesară asigurarea confidențialității [Q 11,12].

În contextul ultimilor modificări normative privind evaluarea trimestrială a performanțelor funcționarilor publici, marea majoritate a experților consideră binevenite noile prevederi, care au drept scop stimularea financiară a funcționarilor publici. Restul experților apreciază aceste reglementări ca fiind nereușite și fără impact asupra motivării financiare a funcționarului public, în condițiile subiectivismului.

Cu toate acestea, majoritatea experților reliefează lacune în asigurarea eficienței activității funcționarului public ca urmare a evaluării performanțelor profesionale și vin cu propuneri de modificare (incluere și/sau excludere) a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public, precum:

- *revizuirea cadrului legal în favoarea menținerii doar a unei evaluări anuale [E12];*
- *implementarea mecanismelor clare de motivare financiară a funcționarului public potrivit rezultatelor obținute și excluderea completării pe suport de hârtie a fișei de stabilire a obiectivelor individuale și de evaluare a performanțelor [E1];*
- *includerea în fișa de evaluare a unui compartiment separat prin care va fi apreciată activitatea funcționarului în funcție de riscurile asociate activităților operaționale, de care este responsabil și excluderea semnăturii și comentariilor contrasemnatarului (fiind opționale/la necesitate în cazul de dezacord cu rezultatele evaluării) [E13];*
- *includerea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale conducătorului de către subalterni [E4];*
- *includerea obligativității efectuării auditului anual al obiectivelor individuale [E6],ș.a.*

Din analiza sugestiilor expuse de experți s-a conturat modelul echilibrat (etapele, periodicitatea) al evaluării performanțelor, prezentându-se astfel:

- marea majoritate a experților se pronunță pentru efectuarea evaluării semestriale a performanțelor profesionale;
- o treime din experți susțin ideea de desfășurare a evaluării anuale, conform actualelor prevederi legale;
- o minoritate pledează pentru un model mixt de evaluare trimestrială atât la nivel de subdiviziune, cât și la nivel individual, fără obiective individuale, având un Plan de acțiuni

cu obiectivele subdiviziunii, indicatorii de performanță, termene de realizare și funcționarii responsabili.

Reieșind din experiența profesională, majoritatea experților intervievați constată că, în condițiile actuale reale, procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici nu reprezintă un instrument de motivare a funcționarilor publici, având un impact scăzut asupra procesului de administrare în Republica Moldova. Totodată, o treime dintre aceștia remarcă creșterea productivității și rentabilității muncii, motivarea angajaților, dezvoltarea responsabilității și îmbunătățirea comunicării pe verticală.

Concluzii formulate în baza cercetărilor cantitative și calitative. Coroborând informațiile furnizate de funcționarii publici în chestionarul aplicat și cele expuse în interviurile experților, putem conchide că procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în Republica Moldova este bine conceput ca fiind un instrument eficient de monitorizare continuă a activității funcționarilor publici, de sporire a responsabilității, de motivare și creare a condițiilor de creștere profesională. Însă, acest proces înregistrează deficiențe în implementarea reglementărilor privind respectarea procedurală și calitatea realizării evaluării, precum și în asigurarea transparenței procesului de evaluare a performanțelor. A fost clar distins rolul implicit al evaluatorului și nivelul de profesionalism al acestuia în asigurarea unui proces de evaluare imparțial și obiectiv, care, la momentul actual, atestă responsabilitate insuficientă în implementarea conformă a procedurii de evaluare.

Deși s-a evidențiat faptul conștientizării depline a funcționarilor publici privind legătura strânsă dintre performanța individuală și cea organizațională, și importanța monitorizării activității funcționarilor publici, în același timp, putem sublinia o sensibilizare scăzută a evaluatorilor în asigurarea procedurii de evaluare a performanțelor cu respectarea principiului de meritocrație.

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 demotivând funcționarul public în obținerea performanțelor, determinând intensitatea slabă de impact al evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare în Republica Moldova.

Sinteza rezultatelor cercetării empirice 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 insuficient instruite, digitalizarea

redușă 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 procedura de evaluare a performanței. 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 și 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 entității 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, procesul de evaluare a performanțelor a fost calificat ca fiind necesar, orientat spre dezvoltarea 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 organizațională. Funcționarii publici eșantionați conștientizează că rezultatele activității lor au un impact asupra calității serviciilor prestate și, respectiv, a imaginii entității. Interconexiunea dintre performanța individuală și cea organizațională este determinată și de factorii comuni de sporire a performanței, prioritate având dezvoltarea profesională prin formare continuă și motivarea angajaților. În scopul accentuării rolului evaluării performanțelor funcționarilor publici în cadrul entității publice și obținerii plusvalorii de la acest proces venim cu recomandarea de a întreprinde acțiuni concrete în fortificarea eforturilor în instruirea atât a evaluaților, cât și a evaluatorilor și identificarea instrumentelor de motivare și stimulare a angajaților, pentru ca procesul de evaluare a performanțelor să contribuie la profesionalizarea corpului de funcționari, determinând un impact pozitiv asupra procesului de administrare.

3.3. Impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică în municipiul Chișinău

Reieșind din analizele teoretico-empirice anterioare, am considerat oportună continuarea cercetării empirice, 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.

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici are un rol esențial în activitatea administrației municipale. Eficiența și eficacitatea administrării municipale este direct proporțională cu calitatea capitalului uman, oamenii care își asumă responsabilitatea de a gestiona viața publică.

Administrația publică municipală se confruntă cu o complexitate de probleme, care solicită decizii competente și urgente. Tendința de concentrare a populației în zonele municipale confruntă autoritățile cu multiple probleme de administrare publică.

Orașul Chișinău, fiind capitala Republicii Moldova, are statut de municipiu și reprezintă unitatea administrativ-teritorială (UAT) de nivelul II, având în componența sa UAT de nivelul I. Administrarea publică a municipiului Chișinău se realizează de către Consiliul municipal, ca autoritate deliberativă și reprezentativă, și de către Primarul General, ca autoritate executivă a consiliului municipal, și reprezentativă a populației.

Structura funcțională a Primăriei municipiului Chișinău reprezintă (situație la 31.12.2020): aparatul Primăriei, ce include cabinetul primarului, viceprimarii și direcțiile cu 227 unități de personal, dintre care 153 sunt funcții publice; 5 preturi cu un efectiv limită de 230 unități de personal și subdiviziunile structurale subordonate Consiliului municipal (direcții generale/direcții de specialitate) cu un efectiv limită de personal de circa 1377 unități de personal. În scopul eficientizării activității Aparatului Primăriei municipiului Chișinău, în noiembrie 2019, prin decizia CMC [18], a fost aprobată noua organigramă și stat de personal, cu același număr de posturi, prin care s-a mărit numărul de personal în cabinetul Primarului General și au fost comasate câteva secții. Tot în același scop, actualmente, un grup de lucru creat și din membri ai mediului academic lucrează la elaborarea unui nou concept de organizare funcțională a Primăriei.

Prin urmare, administrația municipală este asistată, în prestarea serviciilor publice, de un efectiv de personal în mărime de 1820 angajați, dintre care 768 - funcționari publici și 1052 - personal tehnic (nu a fost inclus personalul întreprinderilor municipale).

Managementul public al Municipiului Chișinău este guvernat de Legea nr. 436 din 28.12.2006 „Privind administrația publică locală” [45], Legea nr. 435 din 28.12.2006 „Privind descentralizarea administrativă”, Legea nr. 136 din 17.06.2016 „Privind statutul Municipiului Chișinău” [41], actele legislative și normative speciale pe domenii de competență și deciziile CMC.

Analiza realizată a avut scopul parcurgerii etapelor de evaluare a performanțelor funcționarilor publici desfășurată în cadrul Aparatului Primăriei municipiului Chișinău, determinarea nivelului de responsabilitate a persoanelor implicate în acest proces și impactul evaluării performanțelor asupra procesului de administrare publică. În realizarea scopului propus au fost utilizate următoarele metode și instrumente de cercetare: analiza documentară a fișelor de post, a fișelor de stabilire a obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță, a fișelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale anuale și trimestriale ale funcționarilor publici, a Planurilor de acțiuni și Rapoartelor de activitate ale subdiviziunilor structurale și alte documente relevante, în acest sens.

Aplicarea sistemului de evaluare a performanței profesionale ale funcționarilor publici conduce spre îmbunătățirea calității managementului, utilizarea mai eficientă a resurselor umane, consolidarea controlului asupra activităților funcționarilor publici, asigurarea transparenței exercitării obligațiunilor de serviciu, sublinierea realizărilor și a eșecurilor, posibilitatea unei abordări diferențiate a funcționarilor publici în funcție de calitatea muncii prestate, posibilitatea de a compara rezultatele pe diferite segmente de activitate municipală.

Performanța individuală a funcționarilor publici condiționează eficientizarea proceselor de administrare publică și presupune cheltuirea rațională a banilor publici și atingerea performanței organizaționale, iar măsurarea performanței serviciilor publice prestate derivă din rezultatele obținute de fiecare funcționar public, având un rol esențial pentru a determina cât de eficient au fost utilizate resursele în atingerea obiectivelor stabilite. Sistemul de măsurare a performanței nu poate fi unul viabil și util dacă nu include activități de planificare și evaluare.

Având în vedere că evaluarea performanțelor funcționarilor publici în Republica Moldova este aplicată prin metoda managementului prin obiective, este foarte esențială stabilirea obiectivelor individuale ale funcționarilor publici, ce derivă din obiectivele organizaționale, acestea din urmă se regăsesc în obiectivele strategice ale fiecărei entități publice. Ceea ce înseamnă planificarea și raportarea anuală a activităților entităților publice, realizată prin obiective SMART și indicatori de performanță de rezultat.

Prin urmare, se accentuează necesitatea planificării strategice și planificării anuale. Planificarea strategică subliniază prioritățile de dezvoltare a entității, în scopul realizării obiectivelor pe termen lung, asigurând, totodată, fortificarea managementului entității și creșterea responsabilității. Primăria municipiului Chișinău (în continuare – PMC) nu a elaborat o Strategie de dezvoltare a municipalității, practicând doar planificarea anuală. De regulă, planificarea anuală se efectuează în luna ianuarie a anului de gestiune, demonstrând întârzierea inițierii procesului de planificare. Planul de acțiuni este elaborat de fiecare subdiviziune și

include obiectivele entității, indicatorii de performanță, riscurile asociate și sursele de finanțare, iar obiectivele-cheie ale subdiviziunilor structurale sunt incluse în Planul integrat anual de activitate a PMC. Putem remarca deficiențe în planificarea activității subdiviziunilor structurale ale Primăriei atât pe aspectul procedural, cât și cel de conținut, situație condiționată de lipsa instrucțiunilor, în acest sens. Aceste omiteri determină raportarea eronată și defectuoasă a activității, creând condiții nefavorabile de măsurare a performanței, având în vedere că raportarea reprezintă un instrument de monitorizare și evaluare a progresului și a rezultatelor atinse. Actualmente, administrația municipală a întreprins măsuri de eliminare a acestor nereguli, punând accentul pe planificarea activităților în conformitate cu indicatorii de performanță de rezultat, precum și s-a manifestat intenția planificării multianuale. S-a inițiat procesul de elaborare a Strategiei – Obiective de Dezvoltare Durabilă 2020 – 2030, ceea ce reprezintă o evoluție în parcursul de dezvoltare și eficientizarea administrației publice municipale.

Asigurarea calității în prestarea serviciilor publice presupune existența potențialului managerial și disponibilitatea resurselor umane profesionale, iar procedura de evaluare a performanțelor profesionale reprezintă instrumentul de apreciere a rezultatelor obținute, prin prisma nivelului de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate și a nivelului de manifestare a abilităților profesionale, și de identificare a necesităților de dezvoltare profesională a fiecărui funcționar public. Desfășurarea procedurii de evaluare, conform principiilor de bază: de obiectivitate, de cooperare și comunicare continuă, de respectare a demnității, aduce plusvaloare entității publice, creând un mediu cooperant între manager și funcționarul public. Responsabilitatea coordonării procesului de evaluare, în cadrul PMC, este atribuită Direcției managementul resurselor umane (în continuare - DMRU), și anume: 1) asigurarea elaborării cadrului normativ intern privind procesul de evaluare a performanțelor; 2) asigurarea desfășurării procesului de evaluare a performanțelor, potrivit cerințelor cadrului normativ; 3) asigurarea dezvoltării competențelor profesionale ale funcționarilor publici, în corespundere cu necesitățile de instruire identificate. Aceste atribuții sunt îndeplinite parțial. DMRU sistematizează informațiile privind performanța angajaților, dar nu monitorizează corectitudinea desfășurării evaluării, la diferite etape ale procesului (stabilirea corectă a obiectivelor individuale și indicatorilor de performanță, respectarea perioadei de evaluare, completarea conformă a fișei de evaluare). Situație ce determină deficiențe în gestionarea informației privind performanța funcționarilor publici. Planul de instruire și perfecționare a competențelor profesionale este elaborat potrivit preferințelor personale ale angajaților și nu derivă din necesitățile de dezvoltare profesională identificate de către evaluator (dacă sunt înscrise în fișele de evaluare). Prin urmare,

instruirea nu contribuie la dezvoltarea competențelor profesionale necesare în realizarea sarcinilor de activitate.

Procesul de evaluare anuală a performanțelor funcționarilor publici se desfășoară în perioada 15 decembrie – 15 februarie, iar perioada evaluată fiind 01 ianuarie – 31 decembrie, fiind inițiată prin dispoziția Primarului General, care cuprinde informația privind funcționarii evaluați, evaluatorii acestora și contrasemnării.

Pentru funcționarii publici de execuție evaluatorul este conducătorul direct al subdiviziunii în care activează funcționarul, iar pentru funcționarii publici de conducere evaluatorul este viceprimarul de ramură/Primarul. Viceprimarii și secretarul Consiliului Municipal Chișinău sunt evaluați de către Primarul General.

În conformitate cu prevederile cadrului legal [35], procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici de conducere și de execuție include câteva etape:

- stabilirea obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță (la momentul numirii în funcția publică);
- completarea fișei de evaluare de către evaluator (conducătorul direct), și pentru perioada următoare se stabilesc obiectivele individuale și indicatorii de performanță;
- derularea interviului de evaluare cu funcționarul public evaluat;
- definitivarea fișei de evaluare cu calificativul de evaluare și oferirea acesteia funcționarului public evaluat spre expunere a comentariilor (acordul sau dezacordul cu calificativul de evaluare);
- semnarea fișei de evaluare de către evaluator și funcționarul public evaluat;
- contrasemnarea fișei de evaluare;
- după caz, repetarea procedurii de evaluare (în cazul dezacordului exprimat de funcționarul public evaluat);
- după caz, contestarea rezultatelor evaluării.

Obiectivele individuale se stabilesc, reieșind din sarcinile și atribuțiile reflectate în fișa postului, precum și din prioritățile subdiviziunii, în corespundere cu criteriile SMART (specifice și clare activității, măsurabile, realizabile, relevante și să se încadreze într-o perioadă de timp definită). Pentru a determina cantitativ și calitativ nivelul de îndeplinire a obiectivelor este necesară stabilirea indicatorilor de performanță pentru fiecare obiectiv.

Studiul de caz s-a axat pe examinarea a 80 dosare personale, 80 fișe de stabilire a obiectivelor individuale și 80 fișe de evaluare a performanțelor profesionale, perioada investigată fiind anul 2018 – 2020. În unele cazuri, putem releva lipsa fișei de stabilire a obiectivelor individuale, iar cele existente sunt stabilite, în mare parte, necorespunzând caracteristicilor

SMART. SMART [28] înseamnă: specific (să fie concrete și bine definite), măsurabil (să cuprindă o finalitate sau rezultate concrete, care pot fi măsurate cantitativ sau calitativ), realizabil (să prezinte posibilitatea realizării obiectivelor stabilite, prin intermediul resurselor oferite), flexibil (să fie posibil de revizuit în dependență de modificările intervenite în prioritățile entității), realist (să reflecte termene de realizare a sarcinilor și să fie limitate în timp). Totodată, au fost înregistrate cazuri de corelare insuficientă a obiectivelor individuale cu sarcinile de bază, inclusiv cazuri în care obiectivele individuale nu derivă din sarcinile de bază din fișa postului. Au fost identificate curențe în stabilirea indicatorilor de performanță, care, preponderent, nu oferă posibilitatea evaluării eficienței activității și a progresului înregistrat în comparație cu perioada anterioară. Din conținutul dosarelor, în unele cazuri, reiese situația stabilirii unilaterale a obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță. Acestea fiind stabilite de către evaluator fără consultări cu funcționarul public, însă sunt înregistrate cazuri când obiectivele individuale sunt determinate de funcționarul public.

Următoarea etapă ține de completarea fișei de evaluare de către evaluator. Fișa de evaluare trebuie să fie completată individual de către evaluator/conducătorul direct al funcționarului public, apreciindu-se nivelul de realizare a obiectivelor stabilite și gradul de manifestare a criteriilor de evaluare, cu acordarea calificativului de evaluare. Totodată, evaluatorul înscrie reușitele deosebite, dar și impedimentele întâmpinate de funcționar. Nivelul de realizare a obiectivelor individuale este determinat în ponderi procentuale cu oferirea comentariilor la fiecare obiectiv, atribuindu-se punctajul corespunzător, de la 1 la 4 (4 - fiind aprecierea cea mai înaltă), iar aprecierea de manifestare a criteriilor de evaluare se notează direct cu punctajul menționat. Calificativul final al evaluării este atribuit din punctajul acordat, prin suma mediilor aritmetice a notelor obținute. Situația constatată în cadrul entității cercetate denotă unele abateri în desfășurarea acestei etape, prin admiterea cazurilor de completare a fișei de evaluare de către funcționarul public evaluat și prezentarea acesteia evaluatorului pentru verificare și, ulterior, semnare. În fond, această situație ar fi acceptată, deoarece presupune aplicarea metodei de autoevaluare, însă, o atare modalitate nu se regăsește în prevederile normative autohtone. Sunt înregistrate abordări diferite în stabilirea procentului privind nivelul de îndeplinire a obiectivelor și a punctajului necesar (același procentaj stabilit pentru nivelul de realizare a aceluiași obiectiv a fost punctat altfel la diferiți funcționari publici), ceea ce creează situații de inechitate în procesul de evaluare.

Derularea interviului, de asemenea, este o etapă importantă în evaluarea funcționarului public. Interviul de evaluare reprezintă un dialog constructiv dintre evaluator și funcționarul public evaluat și are drept scop fortificarea relațiilor dintre conducător și angajat, aprecierea

rezultatelor obținute prin prisma analizei reușitelor și barierelor care au influențat performanța realizării obiectivelor și identificarea soluțiilor optime de depășire a dificultăților întâmpinate, stabilirea obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță pentru următoarea perioadă de evaluare și discutarea necesităților de dezvoltare profesională. Interviuul oferă un feedback reciproc privind activitatea desfășurată de funcționarul public în perioada evaluată. Această etapă a procesului de evaluare a performanței în cadrul Aparatului Primăriei, în mare parte, este omisă, diminuându-se, astfel, din motivația personalului de a obține rezultate sporite în realizarea sarcinilor și oferindu-i procesului de evaluare un caracter subiectiv.

Definitivarea fișei de evaluare cu calificativul de evaluare și expunerea comentariilor de către funcționarul public evaluat (acordul sau dezacordul cu calificativul de evaluare) este un element important în procesul de evaluare. Având în vedere că, majoritatea responsabililor din cadrul Aparatului Primăriei nu realizează desfășurarea interviului, respectiv, procedura de definitivare, nu își găsește relevanță. Nu au fost constatate cazuri de dezacord cu calificativul de evaluare, deoarece, în mare parte, funcționarii publici sunt evaluați cu calificativele „foarte bine” și „bine”, ceea ce se presupune că angajații PMC au un nivel înalt de profesionalism și înregistrează performanțe înalte, asigurând un proces de administrare publică eficientă. Dintr-o altă perspectivă, nu putem omite probabilitatea supraaprecierii activității angajaților și obiectivitatea redusă ce influențează direct asupra nemotivării personalului și creării unui cadru eronat al situației reale privind nivelul de îndeplinire a obiectivelor stabilite.

Completarea compartimentului „necesități de dezvoltare profesională a funcționarului public evaluat” este un exercițiu esențial în obținerea performanțelor profesionale. Analiza practicii din cadrul entității cercetate reflectă atitudinea superficială în exercitarea acestei etape a evaluării. În unele cazuri, acest compartiment nu este completat, iar în altele, necesitățile de dezvoltare profesională sunt identificate și înscrise în fișa de evaluare cu referire la întregul personal al subdiviziunii și nu sunt orientate pe fiecare angajat în parte. Astfel, constatăm că lipsa derulării interviului își lasă amprenta negativă asupra procesului de evaluare, fiindcă necesitățile de dezvoltare profesională pot fi identificate nu doar din observațiile unilaterale, fie ale evaluatorului sau ale funcționarului public, ci și în rezultatul discuțiilor dintre conducător și funcționar. Reieșind din obligativitatea cadrului legal, subdiviziunea resurse umane nu a asigurat realizarea sarcinii de totalizare a informației din fișele de evaluare, privind necesitățile de dezvoltare profesionale identificate, argumentând cu insuficiența personalului. Situația constatată denotă lipsa de consecvență pe segmentul formării profesionale a funcționarilor publici, determinând, astfel, diminuarea capacităților profesionale ale personalului și lipsa tendinței pronunțate spre obținerea performanței în activitatea desfășurată de angajați. Aspectul dezvoltării

continue a angajaților are o relevanță mai puțin pronunțată în procesul de evaluare a performanțelor.

Monitorizarea performanței își are locul semnificativ în procesul de evaluare. Deși, monitorizarea performanței nu este obligatorie, însă utilizarea acesteia conduce la asigurarea respectării principiului de obiectivitate a procesului de evaluare. Fiind o activitate continuă, monitorizarea are un impact pozitiv asupra activității funcționarilor publici, intervenind la timp în problemele identificate, cu care se confruntă funcționarii în realizarea sarcinilor. Evaluatorii pot utiliza diverse tehnici de monitorizare, precum: ședința săptămânală, fișa de monitorizare la nivel de subdiviziune completată lunar/trimestrial/ semestrial, fișa de monitorizare individuală completată trimestrial, raportul lunar de activitate a funcționarului public, discuție individuală și discuții în echipă. Prin urmare, majoritatea managerilor entității cercetate utilizează instrumente de raportare săptămânală/lunară/trimestrială a activității desfășurate, însă monitorizarea performanței, prin prisma aprecierii nivelului de îndeplinire a obiectivelor potrivit standardelor de performanță, nu este aplicată. Totodată, noile reglementări de motivare financiară a funcționarilor publici, aplicând procedura de evaluare trimestrială a performanței profesionale a funcționarilor publici, în opinia noastră, ar putea fi considerată drept monitorizare a performanței, însă se impune necesitatea reconceptualizării acestei proceduri, pentru a fortifica importanța și necesitatea evaluării anuale a performanțelor profesionale.

Unul din instrumente în sporirea responsabilității în asigurarea unui proces conform de evaluare a performanței, în opinia noastră, reprezintă transparența informațiilor privind performanța. Deși, Primăria Municipiului Chișinău a înregistrat progrese pe segmentul transparenței și dispune de o pagină electronică www.chisinau.md, prin intermediul căreia diseminează reglementări interne, acte administrative, decizii ale CMC, inițiative în elaborarea politicilor locale cu consultarea cetățenilor și alte informații de interes local, principiul transparenței informațiilor privind performanța angajaților nu este respectat. În rezultatul unei evaluări realizate de IDIS „Viitorul” cu suportul Institutului pentru Reforme Economice și Sociale INEKO, în perioada 2016 – 2020 [63], privind asigurarea transparenței în activitatea entităților publice, Primăria Municipiului Chișinău s-a clasat pe locul II, după Primăria Municipiului Bălți, fiind premiată pentru aceste evoluții.

O altă evaluare a guvernării municipale privind prestarea serviciilor publice calitative, prin prisma identificării riscurilor de corupție a acestor servicii, a fost realizată, în anul 2016, de către Centrul Analitic Expert-Grup în colaborare cu Centrul Național Anticorupție, Ministerul Afacerilor Externe din Norvegia și Organizația PNUD [24]. Studiul a identificat cele mai importante servicii prestate de primărie, supuse riscului de corupție și anume serviciile de

eliberare a autorizațiilor în construcții, publicității și comerțului, iar analiza plăților neformale în prestarea acestor servicii a determinat un cost total al plăților neformale de 6 milioane lei, iar analiza în funcție de motivul actului de corupție, a fost estimat un cost de corupție de 111,7 milioane lei anual. Prin urmare, rezultatele studiului demonstrează lipsa responsabilității de exercitare conformă a atribuțiilor, nemaivorbind de eficientizarea activității și obținerii performanțelor.

Analiza realizată ne conduce spre concluzia că disfuncționalitățile constatate sunt rezultatul unei tratări superficiale a procesului de evaluare a performanței din partea responsabililor. În acest sens sunt aduse argumente, precum lipsa de timp, provocarea funcționarilor de a face față volumului mare de muncă, situație creată de lipsa atractivității funcției publice și motivația scăzută a funcționarilor publici. Drept consecință, procesul de evaluare a performanțelor nu-și atinge scopul de a sublinia reușitele și lacunele în exercitarea atribuțiilor și sarcinilor de bază ale funcționarilor publici, și nici posibilitate de a identifica necesitățile reale de dezvoltare profesională a angajaților, pentru a obține cele mai înalte performanțe.

În situația Aparatului Primăriei Municipiului Chișinău, procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici nu asigură motivarea angajaților de obținere a eficienței și eficacității în realizarea sarcinilor de bază în exercitarea funcției publice. Acest fapt este motivat de remunerarea insuficientă a angajaților și atractivitatea redusă a funcției publice la nivel local, ceea ce a condiționat suprasolicitarea angajaților de îndeplinire a atribuțiilor altor funcții. Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare este determinat din rezultatele obținute, potrivit indicatorilor de performanță stabiliți. Prin urmare, planificarea și raportarea neconformă nu permite monitorizarea progresului înregistrat pe parcursul anului, identificarea eventualelor impedimente, responsabilizarea părților implicate, precum și luarea unor decizii adecvate de îmbunătățire a performanței, în timp util.

Reieșind din faptul că obiectivele individuale trebuie să derive din obiectivele operaționale ale subdiviziunilor și ulterior din obiectivele entității, performanța individuală a funcționarilor publici influențează direct performanța organizațională. Însă, totalizând cele analizate, putem afirma că nivelul de performanță individuală a funcționarilor publici din cadrul Aparatului Primăriei este apreciat de la „bine” spre „foarte bine”, respectiv, performanța organizațională se presupune a fi bună, deși opinia majorității cetățenilor are un vector de apreciere relativ slabă. Performanța organizațională este coraportată la nivelul de satisfacție și încredere a cetățenilor în administrarea eficientă a treburilor municipale.

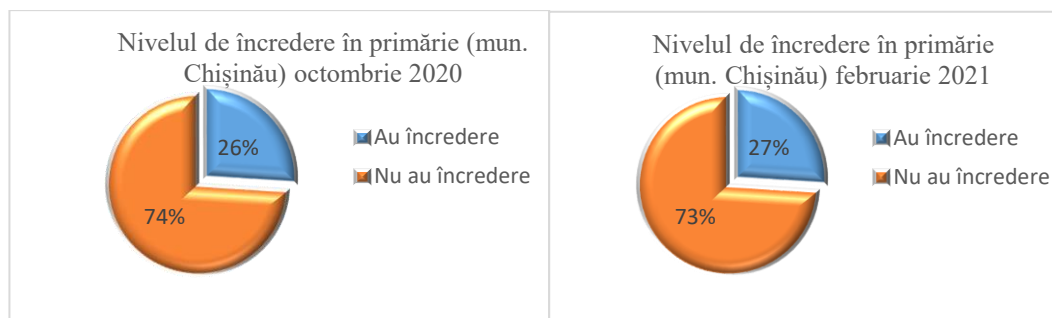


Fig. 3.12. Nivelul de încredere a cetățenilor în primărie

Sursa: Elaborat de autor în baza [5, 6]

Barometrul Opiniei Publice (Figura 3.12.) atât în octombrie 2020, cât și în februarie 2021 reflectă nivelul foarte redus al încrederii cetățenilor în Primăria municipiului Chișinău. Prin urmare, conchidem 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 vederea obținerii unui impact pozitiv asupra procesului de administrare municipală, este important ca evaluarea performanțelor să contribuie semnificativ la motivarea funcționarilor publici pentru îmbunătățirea rezultatelor activității personale și organizaționale, de dezvoltare a capacităților profesionale și a performanței înalte, venim cu următoarele *recomandări*:

- organizarea instruirilor interne și externe în dezvoltarea competențelor de evaluare;
- instruirea obligatorie a evaluatorilor, responsabili de organizarea și derularea procedurii de evaluare a performanțelor;
- desfășurarea unor programe de instruire în cadrul entității publice privind subiecte de interes național și european, precum: corupția în administrația publică și impactul ei asupra proceselor de administrare; prevenirea și managementul conflictului de interes, importanța implementării conforme a sistemului de control intern managerial;
- digitalizarea procedurii de evaluare a performanțelor funcționarilor publici;
- elaborarea indicatorilor de performanță organizațională (Anexa 11) și corelarea acestora cu indicatorii de performanță individuală;
- îmbunătățirea culturii organizaționale prin promovarea transparenței procesului de evaluare a performanțelor, inclusiv publicarea rezultatelor evaluării pe site-ul entității publice municipale;
- identificarea și implementarea mecanismelor de motivare nefinanciară a angajaților în obținerea performanțelor și sporirea eficienței activității, inclusiv derularea concursului anual „Cel mai bun funcționar public al Municipiului Chișinău”;
- diminuarea tendinței de politizare a funcției publice la nivelul municipiului Chișinău;

3.4. Concluzii la capitolul 3

Rezultatele cercetărilor empirice privind impactul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare au conturat formularea următoarelor concluzii:

1. Evaluarea performanțelor funcționarilor publici este implementată în Republica Moldova începând cu anul 1995. Procesul de evaluare a performanțelor este bine reglementat de cadrul legal, corelat la principiile și standardele europene, însă implementarea acestuia comportă multiple deficiențe.
2. Rezultatele studiului cantitativ confirmă aprecierea critică a funcționarilor publici privind procesul de evaluare a performanțelor, atribuindu-i-se asemenea calitative precum: formalism, subiectivism, favoritism, calificarea insuficientă a evaluatorilor și influența factorului politic, fiind omis principiul obiectivității. În pofida abordărilor critice, se conștientizează că procesul de evaluare a performanțelor este unul necesar în scopul dezvoltării competențelor profesionale, motivării și dezvoltării responsabilității.
3. Din analiza cercetării cantitative deducem că nu se asigură respectarea principiului transparenței informațiilor privind performanța funcționarilor publici. Nu se analizează, prin prisma performanțelor individuale ale funcționarilor publici, rezultatele calitative ale realizării obiectivelor individuale ale funcționarilor publici și nici impactul evaluării performanței individuale a funcționarilor publici asupra procesului de administrare.
4. Rezultatele cercetării calitative relevă ponderea evaluatorului în procesul de evaluare a performanței, având un rol esențial în asigurarea obiectivității și transparenței. Experții-evaluatori conștientizează că rezultatele activității lor contribuie la dezvoltarea culturii organizaționale, motivării funcționarilor publici pentru a-și exercita cu responsabilitate funcția publică, astfel, având impact prin eficacitatea și eficientizarea proceselor de administrare publică.
5. Analiza corelațională a itemilor cercetării cantitativ-calitative demonstrează că performanța individuală a funcționarilor publici este direct proporțională cu performanța organizațională. Este argumentată de elementele omogene de creștere a performanței, precum: stimularea angajaților de a obține rezultate sporite în realizarea sarcinilor de bază ale activității organizației și orientarea spre diverse tipuri de instruire în scopul dezvoltării unui corp de funcționari profesioniști.

6. Eficiența și eficacitatea evaluării performanței va avea impact asupra proceselor de administrare în rezultatul implementării planurilor de dezvoltare la nivel individual și organizațional; monitorizarea continuă a realizării acestora; măsurarea indicatorilor de performanță; remunerarea muncii în funcție de calitatea muncii prestate.
7. Analiza corelației dintre performanța funcționarilor publici și performanța administrației municipale scoate în evidență că evaluarea performanței nu reușește să aibă impact asupra performanței organizaționale și să asigure impact pozitiv asupra proceselor de administrare municipală.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

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.

Problema impactului evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra proceselor de administrare publică este una complexă și a solicitat aplicarea unui spectru interdisciplinar de metode, tehnici, instrumente și procedee de cercetare. Specificul problemei investigate a solicitat aplicarea metodei comparației, prin intermediul căreia a fost posibil de a identifica din experiența internațională cele mai inovative practici. Contribuția tezei de doctor în soluționarea problemei științifice abordate este relevantă prin caracterul inovator al lucrării, semnificația teoretică și rezultatele empirice obținute. Este abordată o temă studiată insuficient atât în Republica Moldova, cât și la nivel internațional. Suportul metodologic interdisciplinar, elaborat și adaptat problemei studiate, a permis elucidarea ipotezei generale și celor secundare în contextul teoriilor generale și referențiale din domeniul științei administrative, dar și a științelor conexe: management, psihologie, sociologie. Valoarea elaborărilor științifice rezidă în faptul că procesul de evaluare a performanței comportă un potențial enorm pentru eficacitatea și eficientizarea proceselor de administrare în Republica Moldova. Rezultatele cercetării, concluziile și recomandările sintetizate constituie un valoros material metodologic pentru îmbunătățirea procesului de evaluare a performanțelor. Totodată, conținutul tezei de doctorat poate fi de real folos pentru elaborarea metodologiilor de instruire a evaluatorilor.

Ideile științifice expuse în conținutul tezei de doctor reprezintă rezultatul cercetărilor autoarei, elaborate de sine stătător și elucidate în 15 publicații științifice, 11 dintre acestea fiind prezentate în cadrul conferințelor naționale și internaționale [84, 97, 98, 100, 101, 102].

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, care explorează evaluarea performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare publică. Căutările științifice privind eficiența și eficacitatea guvernării se înregistrează atât în cadrul organizațiilor internaționale, precum OSCE, Banca Mondială și altele, precum și la nivelul fiecărei țări, în special în mediul academic al statelor cu indicatori înalți ai calității guvernării. 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 guvernelor 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. Cercetarea evaluării performanțelor funcționarilor publici s-a intensificat după anii 2000, dezvoltând un areal investigativ extins. Se concentrează pe studiul relației de conexiune dintre auditul performanței și tehnologia informațională, precum și corelarea satisfacție-performanță și motivație-performanță.
3. Referențialul bibliografic al autorilor autohtoni relevă formarea unui 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 performanței este analizată în aspect comparativ al experienței internaționale cu particularitățile naționale, conturând impedimentele și lacunele procesului de evaluare a performanței. Tematica evaluării performanțelor este cercetată prin prisma interpretărilor cadrului legal, dar și reieșind din aspirațiile Republicii Moldova, orientate spre aderarea la UE. Preocuparea eficientizării administrației publice din Republica Moldova se regăsește în majoritatea studiilor autohtone, conturând convingerile necesității formării profesionale ale funcționarilor publici ca precondiție în sporirea performanței și a eficientizării procesului de administrare publică.
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 studiat 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 la obținerea rezultatelor optime în cercetarea științifică teoretico-empirică.
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, având la bază 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, adică evaluarea de

către conducătorul direct, 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. Aspectele distinctive ale modelului lituanian de evaluare a performanței față de cel al Republicii Moldova sunt reflectate 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 cadru 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 continuitatea 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. Implementarea procesului de evaluare de către autoritățile publice a fost realizată cu suportul Cancelariei de Stat, organizând seminare de informare și elaborând diverse ghiduri metodice privind evaluarea performanțelor funcționarilor publici. Perioada imediat următoare a fost conturată de acțiuni de monitorizare atât de către Cancelaria de Stat, cât și de către organizațiile internaționale, cu referire la gestionarea funcției publice, a nivelului de implementare a procesului de evaluare și performanțele înregistrate. 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 statele PE, Republica Moldova se clasează pe locul 3 din 6. 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, ceea ce demonstrează un impact nesemnificativ al evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare.
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 pe viitor. Studiul investigativ 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, insuficiența instrumentelor de responsabilizare managerială și de monitorizare la diferite etape procedurale a condiționat înregistrarea unor omiteri în desfășurarea procesului de evaluare. PMC nu are o Strategie de dezvoltare a municipalității, însă putem aprecia inițierea elaborării Strategiei – Obiective de Dezvoltare Durabilă 2020 – 2030. 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. Aceștia 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 cea organizațională, elaborându-se 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 (sau metoda

multisurse), 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 Rapoartelor de bună guvernare a entității publice și publicarea acestora pe site-ul oficial al instituției;
 - 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 (Anexa 11).
 - obligativitatea asigurării transparenței informațiilor privind performanța 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);
 - obligativitatea instruirii evaluatorilor privind implementarea corectă a fiecărei etape a procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici.
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 multisurse (360 grade) de evaluare a performanțelor funcționarilor publici de conducere, ce presupune evaluarea atât de către conducătorul direct, cât și de către colegi, și 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” cu scopul de 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 entităților municipale „Cel mai bun funcționar public al Municipiului Chișinău”.
8. Instruirea personalului antrenat în procesul de planificare și raportare anuală a activității, în scopul asigurării un sistem eficient de management al performanței.
9. Instituirea instrumentelor de responsabilizare a funcționarilor din cadrul subdiviziunii 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. *Acordul de Parteneriat și Cooperare între Comunitățile Europene și statele membre ale acestora și Republica Moldova. În: Jurnalul Oficial al Comunităților Europene* [online]. ©2018, nr.11(71), pp.3-55 [citat 23.11.2018]. Disponibil:[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:21998A0624\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:21998A0624(01)&from=EN).
2. ANDRONICEANU, Armenia, *Sisteme administrative din statele Uniunii Europene*. București: Editura Universitară, 2015. 288 p. ISBN 978-606-28-0304-9.
3. ANDRONICEANU, Armenia, *Tendențe noi în managementul public internațional și oportunitatea adaptării și implementării lor în instituțiile publice din România. În: Administrație și Management Public* [online]. 2003, nr. 1 pp. 6-19 [citat 12.11.2018]. Disponibil: http://ramp.ase.ro/_data/files/articole/1_01.pdf.
4. BALAN, Oleg, *Academia de Administrare Publică în sprijinul reformei administrative. În: Administrarea Publică*. 2018, nr. 4(100), pp. 11-18. ISSN 1813-8489.
5. Barometrul de Opinie Publică, Institutul de Politici Publice, februarie 2021. [online]. ©2021, [citat 16.08.2021]. Disponibil: https://ipp.md/wp-content/uploads/2021/02/BOP_02.2021.pdf.
6. Barometrul de Opinie Publică. Institutul de Politici Publice, octombrie 2021. [online]. ©2021, [citat 16.07.2021]. Disponibil: <http://bop.ipp.md/>.
7. BĂCANU, Bogdan, *Organizația Publică: Teorie și Management*. Iași: Editura Polirom, 2008. 352 p. ISBN: 978-973-46-1252-9.
8. BĂDESCU A., MIRCI C., BOGRE G. *Managementul resurselor umane – manualul profesionistului*. Timișoara: Brumar, 2008. 103 p. ISBN 978-973-602-369-9.
9. BERCU, Ana-Maria, *Pregătirea profesională și cariera personalului din administrația publică*. București: Editura Universitară, 2009. 329 p. ISBN 978-973-749-521-1.
10. BÎRCĂ, Alic, *Managementul resurselor umane*. Academia de Studii Economice din Republica Moldova. Chișinău: Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2005. 522 p. ISBN 9975-75-295-0.
11. BLAJIN, Anastasia, ș.a. *Managementul resurselor umane: Ghidul autorităților publice locale*. Chișinău: Bons-Office, 2015. 172 p. ISBN 978-9975-87-024-5.
12. BOGATHY, Zoltan, *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. 392 p. ISBN 978-973-46-0428-9.

13. CARDONA, Francisco, *Salarizarea în funcție de performanță în sectorul public în țările OCDE și în statele membre UE*. SIGMA Creating Change Together. [online]. ©2018, [citat 11.05.2018] Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/38652340.pdf>
14. CĂRBUNĂREAN, Florin, JIMBOREAN, Ovidiu Dorin, *Performanță și capacitate în administrație publică locală*. Cluj-Napoca: Editura Studia, 2010. 188 p. ISBN 978 973 83 90 713.
15. CHIRTOACĂ, Natalia, *Promovarea performanței și profesionalismului în serviciul public*. În: Materialele conferinței științifico-practice. Teoria și practica formării funcționarilor publici: realizări, deziderate, viziuni. Chișinău: AAP, 2000, pp.109-117.
16. COJOCARU, Svetlana, *Managementul resurselor umane*. Chișinău: AAP, 1998. 222 p.
17. COJOCARU, Svetlana, ș.a. *Managementul resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova*. Chișinău: AAP, 2014. 280 p. ISBN 978-9975-4241-7-2.
18. Decizia Consiliului municipal Chișinău nr. 2/3 din 20.11.2019 „Cu privire la aprobarea organigramei și a statului de personal al Aparatului Primăriei municipiului Chișinău. [online]. ©2020 [citat 19.08.2020] Disponibil: <https://www.chisinau.md/doct.php?l=ro&idc=408&id=27818&t=/Consiliul/Activitatea-Consiliului/Decizii-CMC/Decizia-nr-23-din-20-noiembrie-2019-Cu-privire-la-aprobarea-organigramei-i-a-statului-de-personal-al-Aparatului-Primariei-municipiului-Chiinau>.
19. DANIELS, Aubrey, *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*. Iași: Polirom, 2007. 384 p. ISBN 973-46-0426-0.
20. DEMIAN, Nadejda, *Serviciul Public*. Chișinău: AAP, 1998. 82 p.
21. Dicționarul Explicativ al Limbii Române. București: Univers enciclopedic, 1996. 1192 p. ISBN 973-9243-29-0.
22. DULSCHI, Ion, Repere teoretice în formarea culturii profesionale a funcționarilor publici. În: *Administrarea publică*. Chișinău: AAP, 2019, nr. 1, pp. 11-17. ISSN 1813-8489.
23. *Evaluarea implementării Planului de acțiuni pentru o Guvernare Deschisă 2016-2018 în Republica Moldova*. [online]. ©2018 [citat 11.08.2020] Disponibil: <http://eap-csf.eu/wp-content/uploads/TI-Moldova-Raport-OGP-2016-2018.pdf>.
24. *Evaluarea impactului corupției asupra bunei guvernări în municipiul Chișinău*. Expert-Grup. Centru Analitic Independent. [online]. ©2020 [citat 22.08.2020] Disponibil: <https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/1406-evaluarea-impactului-coruptiei-asupra-bunei-guvernari-a-municipiului-chisinau>.

25. *Evoluția managementului.* [online]. [citat 16.01.2020]
Disponibil:http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele_Managementului/Evolutia_managementului_cap1.pdf.
26. *Fundamente teoretice la nivel strategic.* [online]. 2017. [citat 10.10.2017] Disponibil:
<http://www.managementulperformantei.ro/pages/individual/fundamente-teoretice/>.
27. GHEORGHÎȚA, Tamara, *Provocările gestionării resurselor umane din administrația publică centrală în Republica Moldova.* Chișinău. [online]. ©2021 [citat 18.07.2021]. 94 p. Disponibil:<https://ager.md/2021/02/23/raport-provocarile-gestionarii-resurselor-umane-din-administratia-publica-centrala-in-republica-moldova/>.
28. GHEORGHÎȚA, Tamara, ȚEPORDEI, Aurelia, ș.a. *Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici: Ghid metodic.* Chișinău: Art Grup Brivet SRL. 2010. ISBN 978-9975-4172-0-4.
29. GHEORGHÎȚA, Tamara, LEVINȚA-PERCIUN, Elena, *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.
30. 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.
31. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova privind punerea în aplicare a Legii nr. 270 din 23.11.2018 privind sistemul unitar de salarizare: nr. 1231 din 12.12.2018. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2018, nr. 480 – 485, 1310.
32. 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.
33. Hotărârea Guvernului Georgiei privind Determinarea sumei pentru distribuirea de bonusuri în instituțiile publice: nr. 449 din 15 iulie 2014. [online]. 2018.[citat 06.11.2018] Disponibil:
http://csb.gov.ge/uploads/08182014_Government_of_Georgia_Decree_449.pdf.
34. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public: nr. 697 din 05 august 2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 145-147, 780.
35. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public:

- nr. 201 din 11.03.2009. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, nr. 55-56, 249.
36. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Strategiei de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova: nr. 1402 din 30.12.2005. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2006, nr. 1-4, 9.
37. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Regulamentului cu privire la atestarea funcționarilor publici: nr. 522 din 20. 05.2004. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2004, nr. 83-87, 663.
38. Hotărârea Guvernului României privind aprobarea Metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, precum și de contestare a calificativelor acordate: nr. 1084 din 25 octombrie 2001. În: Monitorul Oficial al României, 2001, nr. 707.
39. IONESCU, Claudia, *Managementul și auditul performanței pentru sectorul public și mediul de afaceri*. București: Editura Pro Universitaria, 2011. 304 p. ISBN 978-606-647-031-5.
40. Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul public: nr. 270 din 23.11.2018. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2018, nr. 441-447, 715.
41. Legea privind statutul municipiului Chișinău: nr. 136 din 17.06.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2016, nr. 306-313, 645.
42. Legea privind controlul financiar public intern: nr. 229 din 23.09.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 231 – 234, 730.
43. Legea privind Codul de conduită a funcționarului public: nr. 25 din 22.02.2008. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 74-75, 243.
44. 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.
45. Legea privind administrația publică locală: nr. 436 din 28.12.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr. 32-35, 116.
46. Legea serviciului public: nr. 443 din 04 mai 1995. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1995, nr. 61, 681.
47. *Managementul funcționarilor publici*. Buletin informativ. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. ©2017 [citat 28.12.2017]. Disponibil: <http://cancelaria.gov.md/ro/search/node/buletin%20informativ>.

48. *Managementul funcționarilor publici*. Cancelaria de Stat. Buletin informativ, nr. 4, 2016. [online]. ©2017 [citat 28.12.2017]. Disponibil: <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/bi-mfp-3-2016.pdf>.
49. MATEI, Lucia, *Management public*. București: Editura Economica, 2001. 440 p. ISBN 973-590-416-0.
50. MĂRGINEANU, Ioan, *Proiectarea cercetării sociologice*. Iași: Editura Polirom, 2000. 256 p. ISBN 973-683-480-8.
51. *Motivația pentru muncă*. [online]. ©2017 [citat 16.10.2017] Disponibil: <http://psihologie.tripod.com/motivatia.htm>.
52. MOLDOVEANU, George, *Analiză și comportament organizațional*. București: Editura Economica, 2005. 320 p. ISBN 978- 973-709-115-9.
53. NICA, Elvira, *Managementul resurselor umane în administrația publică*. București: Editura Economică, 2012. 350 p. ISBN 978-973-709-581-7.
54. NICOLESCU, Ovidiu, *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2004. 488 p. ISBN 973-709-034-9.
55. Noul Dicționar Universal al Limbii Române. București: Litera Internațional, 2006. 1676 p. ISBN 973-675-307-7.
56. *Numărul funcționarilor publici din autoritățile publice centrale și locale la 01 ianuarie (2003-2019)*. Biroul Național de Statistică. [online]. ©2018 [citat 20.02.2018]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/category.php?l=ro&idc=452&=>.
57. Ordinul Ministerului Finanțelor cu privire la aprobarea Regulamentului privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială nr. 4 din 09.01.2019. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2019, nr. 13 - 21, 110.
58. OSOIANU, Ion, *Consolidarea capacității administrative pentru implementarea Planului de acțiuni Uniunea Europeană – Republica Moldova*. Chișinău: Bons Offices, 2006. 74 p. ISBN 978-9975-9757-4-2.
59. PARLAGI, Anton, *Dicționar de Administrație Publică*. București: Editura Economică, 2000. 191p. ISBN 973-590-356-3.
60. *Parteneriatul Estic*. Consiliul Uniunii Europene. [online]. ©2018 [citat 20.02.2018]. Disponibil: <http://www.consilium.europa.eu/ro/policies/eastern-partnership/>.
61. *Piramida lui Maslow și motivarea*. Cariere. Jurnal de leadership, [online]. ©2021 [citat 02.01.2021] Disponibil: <https://revistacariere.ro/leadership/management/piramida-lui-maslow-si-motivarea-sefi-nevoie-angajati/>.

62. PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane: Măsurarea performanțelor profesionale*. București: Editura ALL, 1994. 259 p. ISBN 973 9156 39 8.
63. PÎRVAN, Viorel, *Transparența autorităților administrației publice locale din Republica Moldova în anul 2019*. Raport de monitorizare. [online]. ©2020 [citat 22.08.2020] Disponibil: <http://viitorul.org/files/library/Raport%20transparența%20APL%20final.pdf>.
64. PLATON, Mihail, *Dicționar Explicativ al Funcționarului Public*. Chișinău, Editura Universul, 2008. 344 p. ISBN 978-9975-901-66-6.
65. PLATON, Mihail, *Administrația publică. Curs de lecții*. Chișinău: Editura Universul, 2008. 736 p. ISBN 978- 9975-47-016-2.
66. PLATON, Mihail, *Administrația publică. Curs universitar*. Chișinău: Editura Universul, 2007. 928 p. ISBN 978- 9975-14-006-3.
67. PLATON, Mihail, *Serviciul public în Republica Moldova*. Chișinău: Secția editare A.S.D.A.P., 1997. 224 p.
68. POPA, V., CHIRIAC, L., MOCANU, V., *Ghidul funcționarului public*. Chișinău: Editura SC „Tehnologii Intellectuale”, 2007. 446 p. ISBN 978-9975-9589-2-9.
69. POPOVICI, Angela, POPOVICI, Corneliu,. Probleme ale gestiunii performanței ale funcționarilor publici. In: *Administrarea Publică*. Chișinău: AAP, 2019, nr. 2, pp. 27-33. ISSN 1813-8489.
70. POPOVICI, Angela, Eficientizarea administrației publice din Republica Moldova: Oportunități și provocări actuale. În: *Administrarea Publică*, Chișinău: AAP, 2018, nr. 2, pp. 33-41. ISSN 1813-8489.
71. *Populația Republicii Moldova*. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. [online]. ©2020 [citat 21.08.2020]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/>.
72. POSTOLACHE, Marina, *Serviciul public*. Chișinău: Tehnica-Info, 2005. 118 p. ISBN 9975-63-271-8.
73. PROFIROIU, Alina, PROFIROIU, Marius. Cadrul de analiză a performanțelor sectorului public. In: *Economie teoretică și aplicată*. [online]. 2007, nr. 1, pp. 41-50, [citat 18.06.2018]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/4730957_Analysis_of_Public_Sector_Performances.
74. PROFIROIU, Marius, Accelerarea reformei administrației publice. În: *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2002, nr. 8, pp.13-23. ISSN: 2247-8329.
75. PROFIROIU, Marius, *Managementul organizațiilor publice*. București: Editura Economica, 2001. 192 p. ISBN 973-590-409-8.

76. *Raport de evaluare intermediară a Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova – 2020”*, [online]. 2017. [citat 16.02.2020] Disponibil: https://www.m4eg.eu/media/2646/6raport_evaluare_md2020_rom.pdf.
77. *Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. ©2018 [citat 24.11.2018]. Disponibil: <https://cancelaria.gov.md/ro/advanced-page-type/rapoarte-0>.
78. *Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. ©2019 [citat 20.12.2019]. Disponibil: https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_anual_functie_publica_2018.pdf.
79. *Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, 2019*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. ©2020 [citat 21.11.2019]. Disponibil: <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-1158-2019.pdf>.
80. *Raport de evaluare privind implementarea procedurilor de personal în autoritățile publice*. Cancelaria de Stat a Republicii Moldova. [online]. © 2018. [citat 20.12.2018] Disponibil: <https://cancelaria.gov.md/ro/advanced-page-type/rapoarte-0?page=1>.
81. SAVCA, Tatiana, Evaluarea performanțelor politicilor publice. În: *Materialele Conferinței internaționale științifico-practice: Teoria și practica administrării publice*. Chișinău: AAP, 2011, pp. 159-161. ISBN 978-9975-3019-6-1.
82. SECRIERU, Angela, DRAGOMIR, Lilia, *Managementul finanțelor publice locale*. Ghidul autorităților publice locale. Chișinău, 2016. 88 p. ISBN 978-9975-87-077-1.
83. SÎMBOTEANU, Aurel, *Administrația publică: prin reformare spre modernizare*. Chișinău: CEP, USM, 2013. pp. 9-18. ISBN 978-9975-71-349-8.
84. **SPĂȚARU, Tatiana, VARZARI, Ana**, Abordări în literatura de specialitate din România privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În: *Materialele ale conferinței științifico-practice internaționale. Teoria și practica administrării publice*, 2017. Chișinău: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., pp. 87-91. ISBN 978-9975-3019-6-1.
85. ȘANDOR, Sorin, RABOCA, Horia, Măsurarea performanțelor în administrație publică. În: *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2004, nr.3(12), pp. 150-157. ISSN: 2247-8329.
86. ȘAPTEFRAȚI, Tatiana, GOLBAN, Maria, Evaluarea performanței și gestiunea carierei funcționarilor publici. În: *Administrarea publică*, Chișinău: AAP, 2007, nr.1-2, pp.27-32. ISSN 1813-8489.

87. ȘTEFĂNESCU, Aurelia, ș.a. Controverse privind măsurarea performanței entităților administrației publice în România. În: *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2010, nr. 1(25), pp.225-242. ISSN: 2247-8329.
88. *Teorii Clasice ale Organizării și Conducerii*. [online]. ©2017 [citat 09.10.2017]. Disponibil: <http://www.rasfoiesc.com/business/management/Teorii-clasice-ale-organizarii74.php>.
89. *Teorii Motivaționale și Managementul Recompenselor*. [online]. 2010. [citat 14.10.2017] Disponibil:<https://andreivocila.wordpress.com/2010/02/16/teorii-motivationale-si-managementul-recompenselor/>.
90. TOMULEȚ, Călin, *Funcția publică: Suport de curs*. Chișinău: Editura: Lexon-Plus, 2015. 248 p. ISBN 978-9975-3079-5-6.
91. TRIPON, C., DODU, M., RABOCA, H., *Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor*. România: UBB, 2013. 145 p. ISBN 9786068536026.
92. ȚURLEA, E., ȘTEFĂNESCU, A., DUMITRU, V. *Romanian public entities between performance and audit of performance*. [online]. 2008. [citat 28.09.2017]. Disponibil: <https://www.steconomieuoradea.ro/anale/volume/2008/v3-finance-banks-accountancy/275.pdf>.
93. VACULOVSCHI, Elena, Rolul culturii organizaționale în funcționarea eficientă a instituțiilor publice din Republica Moldova. În: *Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională: Teoria și practica administrării publice*. Chișinău: AAP, 2018, pp. 393-397. ISBN 978-9975-3019-6-1.
94. VACULOVSCHI, Elena,. Rolul calității serviciilor în procesul de creștere a eficienței activității administrației publice locale din Republica Moldova. În: *Administrarea Publică*, Chișinău: AAP, 2017, nr. 4(96), pp. 85-91. ISBN 978-9975-3019-6-1.
95. **VARZARI, Ana**, Abordări teoretice privind evaluarea performanței în administrația publică. În: *Administrarea Publică*, Chișinău: AAP, 2017, nr.1 (93), pp.115-125. ISSN 1813-8489.
96. **VARZARI, Ana**, Referențialul teoretic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în Republica Moldova. În: *Administrarea Publică*, Chișinău: AAP, 2017, nr.3(95), pp.149-152. ISSN 1813-8489.
97. **VARZARI, Ana**, Aspecte evolutive privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din Republica Moldova. În: *Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la*

- dezvoltarea administrației publice*. Chișinău: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., 2018, pp. 125-132. ISBN 978-9975-136-69-3.
98. **VARZARI, Ana**, 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: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., 2018, pp.106-109. ISBN 978-9975-3019-6-1.
 99. **VARZARI, Ana**, Practica țărilor Uniunii Europene privind procesul de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici. În: *Administrarea Publică*, Chișinău: AAP, 2018, nr.3(99), pp. 102-114. ISSN 1813-8489.
 100. **VARZARI, Ana**, Managementul performanței în sectorul public din Statele Unite ale Americii. În: *Materialele Conferinței științifico-practice internaționale. Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice*. Chișinău: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., 2019, pp. 52-55. ISBN 978-9975-136-69-3.
 101. **VARZARI, Ana**, Factorii determinanți ai sistemului de management al performanței. În: *Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională: Teoria și practica administrării publice*. Chișinău: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., 2019. p. 112-115. ISBN 9789975301961.
 102. **VARZARI, Ana**, Managementul performanței în serviciul public lituanian și practica evaluării performanțelor funcționarilor publici. În: *Materialele Conferinței științifico-practice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice*. Chișinău: S.C. „Elan Poligraf” S.R.L., 2020, pp. 33-36. ISBN 978-9975136693.
 103. **VARZARI, Ana**, Percepția funcționarilor publici privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale în Republica Moldova. În: *Revista de Filozofie, Sociologie și Științe Politice*, Chișinău: nr. 1, 2021. pp. 148. ISSN 1857-2294.
 104. VERBONCU, Ion ș.a. *Management Public*. București: Editura Universitară, 2005. 871 p. ISBN 973-7787-96-9.
 105. ZELENSCHI, Angela, Dezvoltarea eficienței personale a funcționarilor publici – premisă a creșterii performanței în administrația publică. În: *Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională: Teoria și practica administrării publice*. Chișinău: AAP, 2018, pp. 56-60. ISBN 978-9975-3019-6-1.
 106. ZELENSCHI, Angela, Dezvoltarea competenței profesionale și etice a funcționarilor publici. În: *Administrarea publică*, Chișinău: AAP, 2017, nr.3(95), pp. 125-131. ISSN 1813-8489.

În limba engleză:

107. ADOMONIS, Vidmantas, *Building a Civil Service for EU Membership: Democracy and Market Economy. Lithuania*. [online] 2009, ©2020 [citat 22.01.2020] Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/42736678.pdf>.
108. ADRIEN, Jean-Francois, A new performance evaluation system for Irish civil servants. În: *Responsive Public Management. IGPDE –Research Bureau*, [online]. 2013, nr. 52, 2 p. [citat 22.12.2016] Disponibil: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Irlande_mars_2013_En.pdf.
109. *A Handbook for Measuring Employee Performance*. United States Office of Personnel Management. [online]. ©2018 [citat 07.11.2018]. Disponibil: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf.
110. *An Assessment of Civil Service Reform in Georgia: Human Resources Management Policies and Asset Declaration*. [online]. 2015. [citat 06.11.2018]. Disponibil: https://www.transparency.ge/sites/default/files/post_attachments/an_assessment_of_civil_service_reform_in_georgia.pdf.
111. *Annual Performance Report*. OPM.GOV. [online].©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/about-us/budget-performance/performance/2017-annual-performance-report.pdf>.
112. ARMSTRONG, Michael, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance*. Fifth edition. UK, London and Philadelphia, Kogan Page Ltd, 2015. 394 p. ISBN 978 0 7494 7029 6.
113. ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, *Armstrong's Handbook of Human resource management practice*. UK, Kogan Page Ltd. 2014. 842 p. ISBN 978 0 7494 69641.
114. ARMSTRONG, Michael, *Strategic human resource management*. UK, London and Philadelphia, Kogan Page Ltd, 2006. 194 p. ISBN 9780749470296.
115. ARMSTRONG, Michael, *Human Resource Management Practice. 8th edition*, UK, London and Philadelphia, Kogan Page Publishers, 2001, 981p. ISBN 978 0749433932.
116. ASPRIDIS, George, The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management in The Countries of South East Europe. În: *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 2012, nr. 1(8), pp.136-146. ISSN 1548-6583.
117. ASPRIDIS, George, *The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management*. [online] ©2017 [citat 03.01.2017]. Disponibil:

- https://www.academia.edu/389437/The_Evaluation_of_Human_Resources_in_Modern_Public_Management.
118. ALLI-ATTI, Irina, *Analysis researches on development of public management in Ukraine within the system of international and legal standards*. [online]. 2018. [citat 11.07.2021]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/analysis-researches-on-development-of-public-management-in-ukraine-within-the-system-of-international-and-legal-standards>.
 119. BANNER, David, COOKE, Robert, Ethical Dilemmas in Performance Appraisal. În: *Journal of Business Ethics*, nr. 3, 1984, pp.327-333. E-ISSN 1573-0697.
 120. BARBIERI, M., GIROSANTE, G., VALOTTI, G. *Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees*. [online]. 2017. [citat 11.05.2018]. ISBN 978-88-238-4556-5. Disponibil: https://www.bibliotheques.gouv.qc.ca/bulletin_veille/comparative-analysis-of-the-performance-evaluation-systems-of-public-sector-employees/.
 121. *Baseline Measurement Report: The Principles of Public Administration*. Ukraine, 2018. [online]. ©2020 [citat 20.02.2020]. Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/Baseline-Measurement-Report-2018-Ukraine.pdf>.
 122. *Baseline Measurement Report: The Principles of Public Administrations*. Moldova, 2015. [online]. ©2017 [citat 31.12.2017]. Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/Baseline-Measurement-Moldova-2015.pdf>.
 123. BEHN, Robert, Why Measures Performance? Different Purposes Required Different Measures. În: *Public Administration Review*. [online]. 2003, nr. 5(23), pp. 586-606. ISSN 1540-6210. [citat 10.10.2017]. Disponibil: <https://www.semanticscholar.org/paper/Why-Measure-Performance-Different-Purposes-Require-Behn/ceb7343e2afbd2bec42089a16c751ea94661065c>.
 124. *Budget and Performance. Goals and Priorities*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/about-us/budget-performance/goals-priorities?url=Priority-Goals>.
 125. BUTENIENE, Indre, *Appraisal of Civil Servants in the Republic of Lithuania: achievements and challenges*. [online]. [citat 25.01.2018] Disponibil: <https://slideplayer.com/slide/8326278/>.
 126. *Chronology of Employee Performance Management in the Federal Government*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/>.

127. *Corruption Perseption Index*. [online]. ©2021 [citat 18.07.2021]. Disponil:
<https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/mda>.
128. *Country Profile Armenia*. Regional Hub. [online]. ©2018 [citat 31.01.2018]. Disponibil:
http://www.regionalhub.org/wp-content/uploads/2016/04/20160401_Country_Profile_Armenia_web.pdf.
129. *Country Profile Republic of Azerbaidjan*. Regional Hub. [online]. ©2018 [citat 31.01.2018].
Disponibil:http://www.regionalhub.org/wp-content/uploads/2016/08/Country-profile_Azerbaijan.pdf.
130. *Country Profile Republic of Belarus*. Regional Hub. [online]. ©2018 [citat 31.01.2018].
Disponibil:http://www.regionalhub.org/wp-content/uploads/2016/08/Country-profile_Belarus.pdf.
131. *Country Profile Georgia*. Regional Hub. [online]. ©2018 [citat 31.01.2018]. Disponibil:
<http://www.regionalhub.org/category/library/country-profiles#>.
132. *Country Profile of Ukraine*. Regional Hub. [online]. ©2018 [citat 31.01.2018].
Disponibil: http://www.regionalhub.org/wp-content/uploads/2016/05/Country_profile_Ukraine_FINAL_cleared.pdf.
133. *Cyprus public service performance appraisal*. [online]. ©2020 [citat 27.12.2020].
Disponibil:
[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/56B8718561436EA3C2257EB9002B5C50/\\$file/TOOLKIT%20%20Cyprus+Performance+Appraisal+policy+and+procedure.+comp%20framework%2018%20March%2014.doc](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/0/56B8718561436EA3C2257EB9002B5C50/$file/TOOLKIT%20%20Cyprus+Performance+Appraisal+policy+and+procedure.+comp%20framework%2018%20March%2014.doc).
134. DALEY, Dennis, Pay for performance. Performance Appraisal and Total Quality Management. În: *Public Productivity and Management Review*, 1992, nr. 1(16), pp. 39-49. ISSN 1044-8039.
135. DALEY, Dennis, *Performance Appraisal in the Public Sector. Techniques and Applications*. USA: Greenwood Publishing Group Inc, 1992. 167 p. ISBN 978-0899307015.
136. DALY, John, *Human Resource Management in the Public Sector. Policies and Practicies*. New York: Routledge, 2015, pp. 61-73. 195 p. ISBN 9781315703633.
137. DEMMKE, Christopher, *Are civil servants different because they are civil servants?* Luxembourg: European Institution of Public Administration, [online]. 2005. [citat la 29.11.2016].
Disponibil:
<https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/lux/civilservantsdifferent.pdf>.

138. DEMMKE, Christopher, *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States. Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements*. European Institute of Public Administration Maastricht (NL). Maastricht, [online]. ©2016. pp.6-9. ISBN 9789292030032. [citat la 12.12.2016]. Disponibil: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60403cd6-51fb-473e-bea5-e7d157960450>.
139. DRUSKIENE, Ausra, SARKIUNAITE, Ingrida, *Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities*. In: *Public Policy and Administration*. [online]. 2018, nr. 3(17), pp. 344-370. ISSN 2029-2872. [citat 22.02.2020]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/328811486_Motivational_Incentives_of_Civil_Servants_in_Lithuanian_Municipalities.
140. DRUCKER, Peter, MACIARELLO, Joseph, *Management. Revised Edition*. Harper Colins e-books. New York. 2008. 608 p. ISBN 978 0061232662.
141. *Eastern Partnership Seminar on Performance evaluation*. [online]. [citat 03.02.2020]. Disponibil: <http://natopdp.ge/News/Eastern-Partnership-Seminar-on-Performance-Evaluat.aspx>.
142. *Eastern Partnership. 20 DELIVERABLES FOR 2020. Monitoring – State of Play 2018*. [online]. ©2020 [citat 19.08.2020]. Disponibil: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/20_deliverables_2020_state_of_play_monitoring_sept_2018.pdf.
143. *European Commision. European Semester Thematic Factsheet. Quality of Public Administration*. European Commision. [online]. ©2017 [citat 22.10.2017]. Disponibil: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_en.pdf.
144. *Estonian Center of Eastern Partnership. Public Administration in EU Eastern Partners: Comparative Report. 2014*. [online]. ©2020 [citat 19.08.2020]. ISSN 2228-0391. Disponibil: https://ecep.eu/wp-content/uploads/2017/10/19_EPR_Raport19-2.pdf.
145. *Evaluation system*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/evaluation/>.
146. EWOH, Andrew, *Performance Measurement in an Era of New Public Management*. În: *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, vol. 3, 2011, pp. 105-117. ISSN 1946-651X.
147. FITZPATRICK, Sean, *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]. ©2018 [citat 04.07.2018]. Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/38656084.pdf>.
148. FRANSZ, T. *Motivation Theories – Content, Process and Contemporary, Theories of Leadership. Traditional and Modern.* [online]. [citat 18.10.2017]. Disponibil: <http://publicadministrationtheone.blogspot.md/2012/07/process-techniques-of-decision-making.html>.
 149. *Georgian public sector introduces performance appraisal of civil servants.* [online]. ©2020 [citat 20.02.2020]. Disponibil: <https://www.ge.undp.org/content/georgia/en/home/presscenter/pressreleases/2019/georgian-public-sector-introduces-performance-appraisal-of-civil.html>.
 150. GHEORGHITA, Tamara, *Adapting the old system to a new way of assessing performance and trenning needs: Moldavian case.* În: *Administrarea Publică*, Chișinău: AAP, 2010, nr. 1, pp. 13- 22. ISSN 1813-8489.
 151. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management* [online]. © 2021 [citat 28.01.2021]. Disponibil: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>.
 152. *Governance. BTI Transformation Index.* BTI-Project. [online]. ©2021 [citat 02.01.2021]. Disponibil: <https://www.bti-project.org/en/index/governance.html>.
 153. *Governance in Transition: public management reforms in OECD countries.* Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Paris, 1995, 171 p. ISBN 9789264144866.
 154. GROSSI, Luciano, *Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector.* [online]. [citat 03.01.2017]. Disponibil: https://www2.gwu.edu/~ibi/minerva/Fall2012/Luciano_Grossi.pdf.
 155. GUDELIS, Dangis, *Savivaldybiu veiklos matavimo modeliai ir ju igyvendinimo galimybes Lietuvoje* [Municipal Performance Measurement Models and Opportunities of their Implementation in Lithuania], daktaro disertacija [doctoral dissertation], Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. [online]. 2007. [citat 18.08.2020] Disponibil: <https://www.youscribe.com/BookReader/Index/1426991/?documentId=1405751>.
 156. HAMBARYAN, Anush, *Rethinking the Performance Monitoring and Evaluation System of Provincial Administrations in Armenia.* [online]. 2020. [citat 19.08.2020]. Disponibil: https://ash.harvard.edu/files/ash/files/hambaryan_anush_pae_2020.pdf.
 157. HAMMERSCHMID, Gerhard, LOFFLER, Lorenz, *European Central Governments: More a North-Soth Than an East-West Devide.* În: *NISPAcee Journal of Public*

- Administration and Policy*. [online]. 2016. vol.8, pp. 49-68. ISSN 1338 – 4309. [citat 26.01.2020]. Disponibil: <https://content.sciendo.com/view/journals/nispa/8/2/article-p49.xml>.
158. HANS de Buijn. *Managing Performance in the Public Sector*. London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2007. 122 p. ISBN 9780415403207.
 159. *Human Capital Management*. OPM.GOV [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/#url=Human-Capital-Framework-Structure>.
 160. *Human Resources Management, Country Profiles. Austria*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Austria.pdf>.
 161. *Human Resources Management, Country Profiles. Belgium*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Belgium.pdf>.
 162. *Human Resources Management, Country Profiles. Denmark*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Denmark.pdf>.
 163. *Human Resources Management, Country Profiles. Estonia*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Estonia.pdf>.
 164. *Human Resources Management, Country Profiles. Finland*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Finland.pdf>.
 165. *Human Resources Management, Country Profiles. France*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20France.pdf>.
 166. *Human Resources Management, Country Profiles. Germany*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>.
 167. *Human Resources Management, Country Profiles. Greece*. [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Greece.pdf>.

168. *Human Resources Management, Country Profiles. Ireland.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Ireland.pdf>.
169. *Human Resources Management, Country Profiles. Italy.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Italy.pdf>.
170. *Human Resources Management, Country Profiles. Netherlands.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Netherlands.pdf>.
171. *Human Resources Management, Country Profiles. Poland.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Poland.pdf>.
172. *Human Resources Management, Country Profiles. Czech.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Czech%20Republic.pdf>.
173. *Human Resources Management, Country Profiles. Slovenia.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Slovenia.pdf>.
174. *Human Resources Management, Country Profiles. Spain.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Spain.pdf>.
175. *Human Resources Management, Country Profiles. Sweden.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Sweden.pdf>.
176. *Human Resources Management, Country Profiles. Hungary.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Hungary.pdf>.
177. *Human Resources Management, Country Profiles. USA.* [online]. ©2018 [citat 09.05.2018]. Disponibil:<http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20United%20States.pdf>.
178. *Illinois State University, Policy.* [online]. ©2017 [citat 08.01.2017]. Disponibil: <http://policy.illinoisstate.edu/employee/3-6-4.shtml>.
179. *Indicators on Quality of Public Service.* Astana Civil Service Hub. [online] ©2017 [citat 02.01.2017]. Disponibil: <https://www.astanacivilservicehub.org/country>.

180. KASELIS, Mindaugas, Development of Performance Management Reforms in Lithuanian Public System. În: *Baltic Journal of Law & Politics*. [online]. 2013, nr. 2 (6), pp. 50-74. ISSN 2029 -0454 [citat 23.01.2020] Disponibil: <https://doi.org/10.2478/bjlp-2013-0011>.
181. KASELIS, Mindaugas, *Performance management in Lithuanian central administration*. [online]. [citat 17.08.2020]. Disponibil: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:11572471/index.html>.
182. KATZELL, Raymond, THOMPSON, Donna, Work Motivation: Theory and Practice. În: *American Psychologist*. [online]. 1990, nr.2(45), pp. 144-153, [citat 16.10.2017]. Disponibil: http://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/american_psychologist_work_motivation_theory_and_practice_1990.pdf.
183. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., Rachynskyi, A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. În: *Nispacee Journal of Public Administration and Policy*, [online]. 2020. nr.1(13), [citat 11.07.2021]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/341971890_Public_Administration_in_Ukraine_Adjusting_to_European_Standards
184. KOVAC, Polonca, BILEISIS, Mantas, *Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States*. University of Ljubljana. [online]. 2017. ISBN 978-9955-19-850-5 [citat 26.01.2020]. Disponibil: https://www.academia.edu/33477800/public_administration_reform_in_eastern_european_union_member_states._eds._m._bilei%5%a1is_and_p._kova%5%8d_.
185. KUSEK, Jody, RIST, Ray, *Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington DC: The World Bank, 2004. 252 p. ISBN 0-8213-5823-5.
186. LAINE, Michele, *International Themes in Public Service*. [online]. ©2021 [citat 18.07.2021]. Disponibil: https://www.apf.gov.au/about_parliament/parliamentary_departments/parliamentary_library/publications_archive/background_papers/bp9798/98bp03.
187. Law on Civil Service of the Republic of Armenia. [online]. [citat 31.01.2018]. Disponibil: http://www.translation-centre.am/pdf/translat/hh_orenk/civil_service/law_civil_service_en.pdf.
188. Law on Civil Service of the Republic of Azerbaijan. [online]. [citat 24.02.2018]. Disponibil: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan039052.pdf>.

189. Law of Georgia on Civil Service. [online]. ©2018 [citat 24.02.2018]. Disponibil:http://csb.gov.ge/uploads/Law-of-Georgia-on-Civil_Service.pdf.
190. Law of Ukraine on Civil Service. [online]. ©2018 [citat 06.11.2018]. Disponibil:<http://www.center.gov.ua/en/component/k2/item/2002-law-of-ukraine-on-civil-service>.
191. Law on Civil Service of the Republic Lithuania. [online]. ©2020 [citat 20.01.2020]. Disponibil: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.260891?jfwid=-fxdp7815>.
192. LEWIS, Gregory, SEONG, Soo, Performance Ratings and Career Advancement in The US Federal Civil Service. În: *Public Management Review*, [online]. 2013, vol. 15, pp. 740-761. [citat la 13.01.2017]. Disponibil: https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=pmap_facpubs.
193. *Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration*. Public Policy and Political Science. Second Edition. Kyiv: Osnovy Publishers, 1998. 448p. ISBN 966-500-076-4.
194. *Lithuania 2030*. [online]. ©2020 [citat 27.01.2020]. Disponibil:<https://www.lietuva2030.lt/en/about>.
195. *Manage Performance, Ensure Success*. [online]. ©2021 [citat 17.07.2021]. Disponibil: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/technology-systems/usa-performance/>.
196. *McClelland Theory of Needs*. Management Study HQ. [online]. ©2020 [citat 26.12.2020]. Disponibil: <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html>.
197. MCGREGOR, Douglas, An uneasy look at performance appraisal. În: *Harvard Business Review*. [online]. ©2018 [citat 31.07.2018]. Disponibil: <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal>.
198. *MCGREGOR'S XY Theory*. [online]. [citat 18.10.2017]. Disponibil: <https://managementmania.com/en/mcgregors-xy-theory>.
199. *Measuring impact by design: A guide to methods for impact measurement*. [online]. ©2021 [citat 17.07.2021]. ISBN: 978-0-660-29539-8. Disponibil: <https://www.canada.ca/en/innovation-hub/services/reports-resources/measuring-impact-design.html#toc28>
200. MOYNIHAN, Donald, *Performance Management in the U.S State Government*. [online]. [citat 25.05.2018]. Disponibil:<http://siteresources.worldbank.org/extpoverty/images/me17v3.pdf>.
201. NAKROSIS, V., SIUGZDINIENE, J., ANTANAITE, I. New development: Between politics and strategic planning—the management of government priorities in Lithuania. În: *Public Money and Management*. [online]. Routledge Taylors & Francis Group, 2020.

- pp. 299-303. ISSN 0954-0962. [citat 24.08.2020]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/338874663_New_development_Between_politics_and_strategic_planning-the_management_of_government_priorities_in_Lithuania.
202. NAKROSIS, Vitalis, *Reforming Performance Management in Lithuania: Towards Results-Based Government*. [online]. ©2020 [citat 20.01.2020]. Disponibil: https://www.academia.edu/9867430/Reforming_Performance_Management_in_Lithuania_Towards_Results-based_Government.
 203. NAKROSIS, Vitalis, The Agendas of Public Administrations Reform in Lithuania: Windows of Opportunity in the period 2004 – 2017. În: *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. [online]. 2018, nr. 1(18), ISSN 1337-9038. [citat 23.01.2020]. Disponibil: <https://content.sciendo.com/view/journals/nispa/11/1/article-p91.xml>.
 204. NAKROSIS, Vitalis, *Public Administration Changes and The Impact of EU: Agencification and Depoliticisation in Central and Eastern Europe*. Vilnius. [online]. ©2020 [citat 25.01.2020]. Disponibil: https://www.academia.edu/9886949/public_administration_changes_and_the_impact_of_the_eu_agencification_and_depoliticisation_in_central_and_eastern_europe?email_work_card=title.
 205. NAKROSIS, Vitalis, *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*. European Commission. [online]. ©2020 [citat 21.01.2020]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19958&langId=lt>.
 206. *Number of National civil servants in central public administration*. EUROSTAT. [online]. ©2020 [citat 21.08.2020]. Disponibil: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=prc_rem_nr&lang=en.
 207. NUNN, Alex, *Review of Performance Management in Public Employment Services*. European Commission. [online]. ©2020 [citat 21.01.2020]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10311&langId=en>.
 208. PALCHYK, Henadzi, *The system of certification and performance evaluation of state employees in the Republic of Belarus*. [online]. © 2020 [citat 20.08.2020] Disponibil: <https://iaea.info/documents/the-system-of-certification-and-performance-evaluation-of-state-employees-in-the-republic-of-belarus/>.
 209. *Panel session on performance appraisal in the public sector*. 2019. Astana Civil Service Hub. [online]. ©2020 [citat 19.08.2020]. Disponibil:

- <https://www.astanacivilservicehub.org/articles/view/v-baku-sostoyalas-panelnaya-sessiya-po-ocenke-effektivnosti-deyatelnosti-v-gosudarstvennom-sektore>.
210. PARRADO, Salvador, *Civil Service Professionalisation in Armenia, Azerbaidjan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine*, SIGMA. [online]. ©2018 [citat 20.02.2018] Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/ParradoDiezS-CS-Professionalisation-Nov2014.pdf>.
 211. *Performance Appraisal for general shedule*. Cornell Law School. [online]. ©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/5/part-430/subpart-B>.
 212. *Performance-based cash awards*. Law School. [online]. ©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/4505a>.
 213. *Perfomance Culture*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/performance-culture/>.
 214. *Performance Management Arrangements for Senior Civil Service*. Cabinet Office. [online]. 2016. [citat 15.15.2018]. Disponibil: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/541288/hr_practitioners_guide_scs_performance_management_arrangements_jul_16.pdf.
 215. *Performance Management Cycle*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/#url=Overview>.
 216. *Performance Management Cycle. Formula for Maximizing performance*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/developing/formula-for-maximizing-performance/>.
 217. *Performance Management. Historical Cronology*. OPM.GOV. [online]. ©2019 [citat 20.01.2019]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/#url=Historical-Chronology>.
 218. *Performance Management*. [online]. ©2021 [citat 17.07.2021]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/>.
 219. POISTER, Theodore, *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Print, 2003. 289 p. ISBN 9780787949990.
 220. *Porter and Lawler Model of Motivation*. [online]. ©2017 [citat 20.10.2017]. Disponibil: https://academlib.com/2845/management/porter_lawler_model_motivation.

221. PROWSE, Peter, PROWSE, Julie, *The dilemma of performance appraisal*. [online]. ©2016 [citat 27.11.2016]. ISSN 1368-3047. Disponibil: <https://www.researchgate.net/publication/235277178>.
222. *Public Administration Reform. Report on Implementation of Ukraine's 2016-2020 Strategy for Public Administration Reform*. [online]. ©2020 [citat 20.02.2020]. Disponibil: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_eng_web.pdf.
223. *Public Administration and Local Governments Reform in Eastern Partnership Countries*. Eastern Partnership. Civil Society Forum. [online]. ©2018 [citat 06.11.2018]. Disponibil: <http://eap-csf.eu/wp-content/uploads/policy-paper-par.pdf>.
224. *Public Administration: Projects*. EU4Moldova.md. [online]. ©2021 [citat 02.01.2021]. Disponibil: <https://www.eu4moldova.md/ro/sector/30>.
225. *Ratings for Performance Appraisal*. Cornell Law School. [online]. ©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/4314>.
226. RIMKUTE, E., KIRSTUKAITE, I., SIUGZDINIENE, J. Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. Įn: *Viešoji politika ir administravimas public policy and administration*, [online]. 2015, nr. 1(14), pp. 9-24. ISSN 2029-2872. [citat 17.08.2020]. Disponibil: <https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4088/3859>.
227. ROLL, Hans, *Appraisal of Civil Servants. Belgrade (Serbia): Dial Under the EU funded project*, 2006. 41 p. ISBN 86-86711-00-6.
228. RUBIN, Ellen, *Appraising Performance Appraisal Systems in the Federal Government: A Literature Review, Preliminary Findings, and Prospects for Future Research*. [online]. 2011. [citat 02.01.2017]. Disponibil: https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Rubin_Appraising%20Performance%20Appraisal%20Systems.pdf.
229. SAIENKO, Oleksandr, *Performance appraisal of senior civil service officials will be carried out according to the new standards*. [online]. ©2020 [citat 20.02.2020]. Disponibil: http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/en/publish/article?art_id=250603060&cat_id=244314975.
230. SITNIEWSKI, Piotr, *Study on local governance in eu countries with good practices presentation*. [online]. ©2020 [citat 17.08.2020]. Disponibil:

- https://www.academia.edu/8608901/Local_Governance_in_UE_good_practices_and_analyses?email_work_card=title.
231. STARONOVA, Katarina, *Performance Appraisal in the EU Member States and European Commission*. 2017, Government Office of Slovakia. [online]. ISBN 978-80-972653-2-8. [citat 15.01.2018]. Disponibil: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf.
 232. STACEY Adam's equity theory. [online]. [citat 17.10.2017]. Disponibil: <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/stacey-adams-equity-theory.php>.
 233. *Structured Interview*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/assessment-evaluation/structured-interview/>.
 234. TAMPIERI, Laura, Performance Evaluation Indexes in Public Administration. În: *Uprava Letnik*, [online]. 2005, nr.2(3), pp.59-82. [citat 16.05.2017]. Disponibil: <https://core.ac.uk/download/pdf/280491839.pdf>.
 235. *Talent Management. Focus Area*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 08.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/talent-management-focus-areas.pdf>.
 236. *The Legatum Prosperity Index 2020*. United States. [online]. ©2021 [citat 17.07.2021]. Disponibil: <https://www.prosperity.com/globe/united-states>
 237. *Trust in Government*. [online]. ©2021 [citat 03.02.2021]. Disponibil: <https://data.oecd.org/gga/trust-in-government.htm>
 238. TSUKHISHVILI, Nino, *Remuneration Systems of Civil Servants: Member States of the European Union and Georgia (Comparative analysis)*. Institute for Development Freedom of Information. [online]. ©2020 [citat 31.08.2020]. Disponibil: <https://idfi.ge/public/migrated/uploadedFiles/files/Remuneration%20Systems%20of%20Civil%20Servants.pdf>.
 239. VANDENABEELLE, Wouter, *Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach*. [online]. [citat 18.10.2017]. Disponibil: <https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/milan/Vandenabeele22006.PDF>.
 240. VAN DOOREN, W., BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. *Performance Management in the Public Sector*. London. United Kingdom: Routledge Taylor & Francis Ltd, 2015. 240 p. ISBN 9780415738101.

241. VALICKAS, A., PILKAUSKAITE, R., GRAKAUSKAS, Z. Career Development and Learning in the Civil Service. În: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. [online]. 2015. nr.191. pp. 413-417. ISSN 1877-0428. [citat 24.08.2020]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/282536098_Career_Development_and_Learning_in_the_Civil_Service.
242. VASYLIEVA, Oleksandra, ș.a. Ukrainian Civil Service: Implementation of the Public Administration Reform Strategy in Ukraine. În: *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. [online]. 2020. nr. 4(11). pp. 1439-1445. ISSN 2068-696. [citat 24.08.2020]. Disponibil: <https://journals.aserspublishing.eu/jarle/article/view/5349>.
243. URMONAS A. and oth. Necessity of public and private interest harmonisation in public service for the aims of sustainable development of the state. În: *Journal of Security and Sustainability Issues*. [online]. 2015, nr.1(1), [citat 22.08.2019]. ISSN 2029-7017. Disponibil: [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2014.5.1\(8\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2014.5.1(8)).
244. U.S. Code. *Legal Information Institute*. Cornell Law School. [online]. ©2018 [citat 09.11.2018]. Disponibil: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text>.
245. *United States Office of Personnel Management. OPM Strategic Plan Fiscal Year 2018 – 2022*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 12.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/about-us/budget-performance/strategic-plans/2018-2022-strategic-plan.pdf>.
246. *Work-Life*. OPM.GOV. [online]. ©2018 [citat 12.11.2018]. Disponibil: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/worklife/>.
247. *World Bank appreciates the progress of the Republic of Moldova in implementation of Central Public Administration Reform. Civil servant's Management*. Newsletter no.07, 2012. 8 p.
248. *Worldwide Governance Indicators*. [online]. ©2021 [citat 29.03.2021]. Disponibil: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

În limba rusă:

249. АБАКУМОВ, Игорь, Методы оценки эффективности деятельности госслужащих. În: *Социально-экономические явления и процессы*. [online]. ©2020. nr. 7(9). [citat 22.08.2020]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-gossluzhaschih/viewer>.

250. БОСЬКО, Олег, *Оценка индивидуальной эффективности деятельности служащих государственных органов*. Минский Институт Управления. Международная научно-практическая конференция „Управление в социальных и экономических системах”. [online]. ©2020. pp.204-205. [citat 30.08.2020]. Disponibil: <http://elibrary.miu.by/journals!/item.uses/issue.xix/article.122.pdf>.
251. ЖИЛЕНКО, Екатерина, *Оценка деятельности госслужащих: опять по-новому — порядку типовому*. În: *Бюджетная Бухгалтерия*. [online]. 2019. nr. 33, [citat 11.07.2021]. Disponibil: <https://i.factor.ua/journals/bb/2019/september/issue-33/article-70503.html>.
252. *Закон о государственной службе в Республике Беларусь*. [online]. ©2018 [citat 06.11.2018]. Disponibil: <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H10300204>.
253. КАЛАШНИКОВ, Константин, *Качество государственного управления: критерии оценок в сравнительно-территориальных фреймах*. În: *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. [online]. 2017, nr.5(10), pp. 51-65. [citat 11.07.2021]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-gosudarstvennogo-upravleniya-kriterii-otsenok-v-sravnitelno-territorialnyh-freymah>.
254. ЛЕСИНА, Татьяна, ЧЕРНОВ, Дмитрий, *Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих*. În: *Вестник Евразийской науки*. [online]. 2018, nr.2(10). [citat 24.08.2020]. Disponibil: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf>.
255. НАГИМОВА, Айсылу, *Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения*. Казанский государственный университет. [online]. 2009. [citat 11.07.2021]. ISBN 978-5-98180-751-0 Disponibil: https://kpfu.ru/docs/F658470902/1_Monog1.pdf.
256. РЕШЕТНИКОВА, Дарья, *Факторы общественной оценки эффективности деятельности гражданских служащих при оказании государственных услуг*. În: *Вопросы государственного и муниципального управления*. [online], 2016, nr.2. pp. 131-164. ISSN 1999-5431. [citat 11.07.2021]. Disponibil: <https://vgmu.hse.ru/2016--2/185040575.html>.
257. РУЧКИН, Алексей, *Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности муниципальных служащих: особенности, правовые основы и примеры построения*. În: *Актуальные проблемы правового регулирования местного управления*. [online]. [citat 24.08.2020]. pp.54-65. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye>

pokazateli-effektivnosti-kpi-deyatelnosti-munitsipalnyh-sluzhaschih-osobennosti-pravovye-osnovy-i-primery-postroeniya/viewer.

258. ВАСИЛЬЕВА, Е., ЗЕРЧАНИНОВА, Т., РУЧКИН, А. Оценка эффективности деятельности государственных служащих. În: *Управленческое консультирование*. [online]. 2016. nr.4. [citat 11.07.2021]. Disponibil: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/296/297>.
259. ВЕТИТНЕВ, Александр, ВОЛОЩУК, Павел, Система оценки эффективности государственных гражданских служащих. Анализ российской и зарубежной Практики. În: *Вестник Поволжского института управления*. [online], 2016. nr.6(57), pp.103-110. ISSN1682-2358 [citat 25.08.2020]. Disponibil: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27666972>.

A N E X E

Anexa 1. Teoriile clasice și motivaționale

Tabelul A1.1. Caracteristica teoriilor clasice și motivaționale aferente componentelor managementului performanței

Denumirea teoriei	Fondatorul teoriei	Aspectele relevante componentelor managementului performanței în administrația publică
Teoria managementului științific	Taylor Fr.	Creșterea productivității muncii, sporirea eficienței prin îmbunătățirea tehnicilor de planificare și control.
Teoria organizațională clasică	Fayol H.	Eficiența organizațională presupune respectarea celor 14 principii ale managementului: diviziunea muncii, autoritate și responsabilitate, disciplină, unitatea de comandă, unitatea de direcție, subordonarea interesului personal celui general, remunerarea corectă, delegarea atribuțiilor, comunicarea eficientă pe verticală și orizontală, planificarea rațională, ordine materială și ordine socială, echitatea superiorilor față de angajați, stabilitatea personalului, inițiativa, spiritul de echipă.
Teoria stabilirii obiectivelor	Locke E. și Latham G.	Alinierea obiectivelor individuale la cele organizaționale.
Teoria ierarhiei trebuințelor	Maslow A.	Reieșind din ierarhia nevoilor umane, nevoile de autorealizare reprezintă posibilitățile de obținere a performanței, de încurajare a creativității și sporirea responsabilității.
Teoria motivației de realizare	McClelland D.	Un rol determinant în comportamentul angajatului în cadrul organizației reprezintă nevoile superioare de afiliere, putere și realizare.
Teoria așteptărilor	Vroom V.	Intensitatea efortului depus de angajat depinde de recompensa așteptată. Elementele motivaționale sunt: așteptarea (relația efort-performanță), instrumentalitatea (relația performanță - rezultat), valența (valoarea rezultatelor).
Teoria motivațională	Porter L. și Lawler E.	Relația complexă între satisfacție și performanță, accentuând elementele principale: efortul, performanța și satisfacția. Performanța duce spre satisfacție.
Teoria bifactorială a satisfacției muncii	Herzberg Fr.	Sunt accentuați două categorii de factori prezenți la locul de muncă: factorii motivatori și factorii igienici. Elementele esențiale de sporire a atractivității postului sunt: feedback frecvent, autorealizarea, oportunitatea

		programării muncii, comunicarea deschisă în ierarhia managerială, responsabilitatea pentru rezultate.
Teoria X și Y	McGregor D.	Angajații și managerii sunt divizați în două grupuri tipice: I grupă de angajați evită munca și responsabilitate, motivația acestora se bazează pe factori de constrângere; II grupă – angajații percep munca ca o recreere, acceptă responsabilitatea, are disciplină și autocontrol, demonstrează o abordare creativă și activă.
Teoria echității	Adams S.	Asigurarea echității față de angajați privind eforturile și recompensele.
Teoria autodeterminării	Deci E. și Ryan R.	Sunt evidențiate trei nevoi psihologice de bază: nevoia de autonomie, necesitatea de legătură și nevoia de competență
Teoria traiectoriei	House R.	Așteptările angajaților privind efortul depus și performanța sunt foarte influențate de comportamentul conducătorului. Conducerea funcționarului nu trebuie percepută ca o putere. Stilul de conducere trebuie orientat spre lider.

Sursa: Elaborat de autor în baza [25, 26, 51, 61, 88, 89, 148, 196, 198, 220, 232, 239].

Anexa 2. Actele normative ale SUA, privind evaluarea performanței în serviciul public

Tabelul A2.1. Cronologia actelor adoptate privind performanța în administrația publică din SUA

Anul	Actul adoptat	Acțiunile prevăzute de act
1883	Actul Pendelton privind Legea serviciului public	Promovare prin concurs de merit.
1912	Prima Lege privind evaluarea	Stabilirea unui sistem uniform de evaluare a eficienței pentru toate agențiile publice.
1923	Actul de clasificare	Din 1924-1935 a fost introdus scara de evaluare grafică
1935	Regulamentul Comisiei serviciului public privind sistemul uniform de evaluare a eficienței	A fost introdus, până în 1950, sistemul de evaluare a eficienței, utilizând factorii de performanță a calității, productivității și calificării, cu cinci nivele de apreciere pentru fiecare factor.
1940	Legea Ramspeck	A fost întemeiat Consiliul de control independent de examinare a contestărilor în fiecare agenție, privind aprecierea, incluzând, în componența sa, Comisia funcției publice și reprezentanți ai angajaților.
1950	Actul de evaluare a performanței	A fost introdus sistemul de evaluare a performanței cu aprobarea prealabilă a Comisiei funcției publice. Au fost aplicate trei nivele de apreciere: „excelent”, „satisfăcător”, „nesatisfăcător”.
1954	Actul de stimulare cu premii	A fost introdusă recunoașterea onorifică și plăți în numerar pentru realizări superioare.
1958	Legea privind formarea/instruirea angajaților guvernamentali	Instruirea și formarea angajaților pentru îmbunătățirea performanței.
1962	Legea privind reforma salarială	Creșterea salarială se realiza de la nivelul de performanță „acceptabil”, cu o creștere suplimentară la nivelul „performanță de calitate înaltă”.
1978	Legea privind reforma serviciului public	Dezvoltarea sistemelor de evaluare pentru toți funcționarii publici, prin: introducerea standardelor de performanță; încurajarea participării angajaților la stabilirea standardelor de performanță; rezultatele evaluării erau utilizate pentru instruire, recompensă, promovare, reducerea gradului, eliberare. A fost stabilit un sistem de evaluare a performanțelor pentru funcționarii publici de nivel superior – au fost înființate Comitete de evaluare și introduse nivele de apreciere: minim unul „satisfăcător” și unul „nesatisfăcător”. Au fost înființate autorități de remunerare în funcție de performanță, prin stabilirea cuantificată a primelor.

1984	Legea privind echitatea în serviciul public	A fost abrogat sistemul de plăți pe merit și aprobat sistemul de management al performanței și recunoaștere, care include supervizori. A fost stabilit un premiu de performanță de minim 5%, pentru funcționarii publici de nivel superior. Au fost introduse cinci nivele de evaluare sumară.
1985	Reglementări de salarizare în sistemul de management al performanței și recunoașterii	Au fost stabilite proceduri de creșteri generale salariale și ale premiile de performanță.
1986	Reglementări privind sistemul de plăți în funcție de performanță	Promovarea în carieră și creșteri salariale se realizează potrivit aprecierilor de performanță „succes deplin” și „remarcabil”.
1989	Noi reglementări privind sistemul de management al performanței și recunoașterii Noi reglementări de evaluare a funcționarilor de nivel superior	Au fost revizuite valorile pentru prime și creșteri salariale în funcție de performanță. A fost introdus sistemul de apreciere din 5 nivele, pentru funcționarii de nivel superior.
1991	Noi reglementări privind sistemul de management al performanței și recunoașterii	A fost introdusă cerința de a utiliza o descriere în formă scrisă a obiectivelor pentru a stabili cerințele de performanță. Oferă posibilitatea autorităților să acorde în formă de premiu - zile de odihnă.
1995	Regulamente revizuite privind managementul performanței	Descentralizarea programului de management al performanței ce permite agențiilor publice să-și dezvolte programe proprii de evaluare a performanței corespunzător nevoilor și culturii individuale.
2000	Noi reglementări de evaluare a funcționarilor de nivel superior	Consolidarea legăturii dintre managementul performanței și planificarea strategică. Agențiilor li se solicită să utilizeze măsuri echilibrate în evaluarea performanțelor funcționarilor de nivel superior.
2005	Reglementări privind certificarea sistemelor de evaluare a performanțelor	Au fost introduse criterii și cerințe procedurale pentru certificarea sistemelor de evaluare a performanțelor tuturor funcționarilor. Agențiile sunt obligate să prezinte dovezi că au proiectat, implementat și aplicat sisteme de evaluare care fac distincții semnificative în performanță și salarizare.
2006-2007	Instrumente de evaluare a performanțelor pentru toți funcționarii publici de toate nivelele	Sprijin agențiilor să aprecieze programele de evaluare a performanței, să identifice punctele tari și punctele slabe și să elaboreze planuri pentru îmbunătățirea programelor.
2009	Norme revizuite privind formarea și dezvoltarea supervizorilor	Apare obligativitatea pentru toate agențiile ca supervizorul și managerul să urmeze instruire privind îmbunătățirea performanței și productivității angajaților, pentru a obține abilități de a realiza evaluări ale performanțelor angajaților în conformitate cu sistemele de evaluare, precum și să identifice și să asiste angajații cu performanțe inacceptabile.

2011	Introducerea modelului de stabilire a obiectivelor: Angajament-Responsabilitate - Rezultate (GEAR)	Recomandă agențiilor să articuleze o cultură de înaltă performanță, prin alinierea managementului performanței angajaților cu managementul performanței organizaționale și punerea în aplicare a responsabilității la toate nivelurile; să creeze o cultură a angajamentului; și să îmbunătățească evaluarea, selecția, dezvoltarea și formarea supraveghetorilor.
2015	Introducerea unei reglementări privind recrutarea, implicarea, diversitatea și incluziunea	Furnizarea unei strategii de gestionare a capitalului uman bazată pe date și orientată spre viitor pentru a ajuta guvernul federal să atragă, să dezvolte și să păstreze o forță de muncă talentată, angajată și diversă.
2016	Introducerea Managementului Performanței Plus	Trecerea la filosofia Managementul performanței Plus (Plus semnificând - implicarea angajatului). Agențiile trebuie să realizeze tehnicile de management al performanței mai mult decât prevede cadrul normativ.

Sursa: Elaborat de autor în baza [126].

Anexa 3. Particularitățile esențiale ale procedurii de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în statele UE și Parteneriatului Estic

Tabelul A3.1. Componentele omogene și eterogene ale evaluării performanțelor funcționarilor publici din UE

Nr.	Țara	Periodicitate	Metoda de evaluare	Rolul evaluării		Salarizare în funcție de performanță, % premii	Instruirea, nr de zile pe an	Instruirea obligatorie a evaluatorilor	Mecanisme de responsabilizare
				Promovare	Remunerare				
1.	Austria	anual	tradițională	mediu	mediu	da, 1-5%	3 - 5	nu	nu
2.	Belgia	anual	tradițională+ conduc.nivel sup	mare	-	nu	3 - 5	Nu. Instruirile sunt recomandate și oferite de către Școala Națională de AP	evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
3.	Bulgaria	anual	tradițională+ autoevaluarea	mare	medie	da, 11 – 20%	-	Nu există reglementări obligatorii și nici recomandări	argumentarea calificărilor acordate
4.	Cipru	anual	tradițională+ conduc.nivel sup	mare	-	nu	-	Nu există reglementări obligatorii și nici recomandări	
5.	Croația	anual	tradițională	mare	-	nu	-	Nu. Instruirile sunt recomandate și oferite de către Școala Națională de AP	argumentarea calificărilor acordate; atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor
6.	Danemarca	cel puțin o dată în an	tradițională	mare	mare	-	5 – 7		
7.	Estonia	anual	tradițională+ 360 grade	mediu	mediu	da, 10%	3 - 5	Nu există reglementări obligatorii și nici recomandări	

8.	Finlanda	anual	tradițională+ autoevaluarea	mare	mare	Până la 10%	3 - 5		argumentarea calificărilor acordate; atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor
9.	Franța	anual	tradițională+ conduc.nivel sup	mare	mare	21% - 50%	3 - 5	Nu există reglementări obligatorii și nici recomandări	evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
10.	Germania	o dată la 3 ani	tradițională+ conduc.nivel sup	mare	mare	6% - 10%	Debutanți – 7 zile; 1 - 3	Nu există reglementări obligatorii și nici recomandări	argumentarea calificărilor acordate
11.	Grecia	anual	360 grade	mare	mediu	da	Debutanți – 14 zile; 3 – 5	Da. Obligațiune unică – când procesul de evaluare a performanței a fost implementat	argumentarea calificărilor acordate; atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor; evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
12.	Irlanda	semestrial	tradițională+ autoevaluarea	mare	mediu	până la 10%	în funcție de necesități ale organizației	Da. Obligațiune unică – când procesul de evaluare a performanței a fost implementat	
13.	Italia	anual	tradițională	mediu	mare	până la 20%	7 - 10	Nu există reglementări obligatorii și nici recomandări	evaluarea regulată a raportului de performanță; evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
14.	Letonia	anual	tradițională+ autoevaluarea	mare	mare	-	-	Nu. Instruirile sunt recomandate și oferite de către Școala Națională de AP	argumentarea calificărilor acordate
15.	Lituania	anual	tradițională+	mare	mare	da,	-	Nu există	

			autoevaluarea			76% - 100 %		reglementări obligatorii și nici recomandări	
16.	Luxemburg	2-3 ori pe parcursul activității	tradițională	mediu	-	nu	-	Nu. Instruirile sunt recomandate și oferite de către Școala Națională de AP	
17.	Malta	semestrial	tradițională	mare	mare	da, 11% - 20%	-	Da. Obligativ la angajare în funcție managerială	Evaluarea regulată a raportului de performanță
18.	Polonia	bienal	tradițională	mare	mic	-	-		
19.	Portugalia	bienal	tradițională+ autoevaluarea	mare	mare	100%	-	Da. Obligativ la angajare în funcție managerială	Argumentarea calificărilor acordate; Evaluarea regulată a raportului de performanță; Evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
20.	Rep. Cehă	anual	tradițională	mediu	mare	100%	debutanți – 3 – 12 luni, în mediu 10 - 15	Recomandare unică – când procesul de evaluare a performanței a fost implementat	
21.	România	anual	tradițională	mare	mare	-	-		
22.	Slovacia	anual	tradițională	mediu	mare	da, 76% - 100%	-	Da. Obligativ la angajare în funcție managerială	
23.	Slovenia	anual	tradițională	mare	mare	da, 21% - 50%	3 - 5	Da. Obligativ la angajare în funcție managerială	evaluarea regulată a raportului de performanță
24.	Spania	anual	tradițională+ autoevaluarea	mediu	mediu	da, 6% - 10%	5 - 10	Da. Obligațiune unică – când procesul de	

								evaluare a performanței a fost implementat	
25.	Suedia	anual	tradițională	mare	mare	da, 3% - 5%	7 - 10	Da. Obligatoriu la angajare în funcție managerială	atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor; evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
26.	Olanda	semestrial	tradițională+ 360 grade	mediu	mare	da, 10%	3 - 5	Da. Obligațiune unică – când procesul de evaluare a performanței a fost implementat	evaluarea regulată a raportului de performanță
27.	Ungaria	semestrial	tradițională+ autoevaluarea	mare	mare	da, 50%	3 - 10	Da. Obligațiune unică – când procesul de evaluare a performanței a fost implementat	evaluarea regulată a raportului de performanță; evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanței
28.	Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord	anual+ semestrial	tradițională+ autoevaluarea+ 360 grade	mare	mare	da	-		

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [38, 120,133, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 231, 244]

Tabelul A3.2 Componentele omogene și eterogene ale evaluării performanțelor funcționarilor publici din statele Parteneriatului Estic

Nr.	Statul	Periodicitate	Metoda de evaluare	Rolul evaluării		Salarizare în funcție de performanță	Instruirea	Instruirea obligatorie a evaluatorilor	Mecanisme de responsabilizare
				promo-vare	Remu-nerare				
1.	Armenia	semestrială+ atestarea la 3 ani	tradițională ierarhică	-	mare	da	-	Nu există	Nu există
2.	Azerbaidjan	anuală+ atestarea la 5 ani	tradițională ierarhică	mare	mare	da	-	Nu există	Nu există
3.	Georgia	anuală		mic	mare	da	-	Nu există	Nu există
4.	Republica Belarus	atestarea	nu există	-	-	-	-	Nu există	Nu există
5.	Republica Moldova	anuală	tradițională ierarhică	mediu	mare	da	5 zile – pentru Debutanți; 10 zile – pentru funcționarii încadrați în serviciul public	Nu există	Nu există
6.	Ucraina	anuală	tradițională ierarhică	mediu	mare	da	9 zile	Nu există	Nu există

Sursa: Elaborat de autor [35, 128, 129, 131, 132, 252].

Anexa 4. Indicatorii calității de guvernare (statele UE)

Tabelul A4.1 Analiza indicatorilor de calitate a guvernării: statele UE (2019)

Nr. d/o	Țara	Indicatorii (100% este nivelul superior al calității)			
		Eficacitatea guvernării	Calitatea procesului de reglementare	Statul de drept	Controlul corupției
1.	Austria	91,83	91,35	97,12	90,87
2.	Belgia	80,77	87,50	88,46	91,35
3.	Bulgaria	65,38	71,15	54,81	50,48
4.	Croatia	67,31	72,12	64,90	60,10
5.	Cipru	78,85	80,77	76,44	71,63
6.	Cehia	78,34	86,54	81,73	68,75
7.	Danemarca	99,04	92,31	98,08	97,60
8.	Estonia	85,58	92,79	87,02	90,38
9.	Finlanda	98,56	97,6	100	90,38
10.	Franța	89,42	90,87	80,42	88,94
11.	Germania	93,27	96,15	92,31	95,19
12.	Grecia	66,83	70,67	60,58	56,25
13.	Irlanda	86,54	93,27	88,94	89,42
14.	Italia	69,23	76,92	61,54	62,02
15.	Letonia	83,65	83,65	80,77	68,27
16.	Lituania	81,25	83,17	81,25	74,52
17.	Luxemburg	95,67	95,19	95,67	98,08
18.	Malta	77,40	77,40	79,81	61,54
19.	Olanda	96,63	98,08	96,15	96,63
20.	Polonia	83,08	81,25	66,35	71,15
21.	Portugalia	84,13	77,88	84,62	77,40
22.	România	40,38	67,31	64,42	51,44
23.	Slovacia	74,04	79,81	71,15	64,42
24.	Slovenia	82,21	80,29	84,13	80,29
25.	Spania	79,81	81,73	80,29	73,56
26.	Suedia	97,12	96,63	98,56	98,56
27.	Ungaria	70,19	72,60	68,27	57,69
28.	Marea Britanie	90,38	93,75	91,35	93,75
29.	Moldova	37,98	55,77	40,87	29,81

Sursa: Elaborat de autor în baza [248]

Anexa 5. Analiza indicatorilor de calitate a guvernării statelor PE, 2019

Tabelul A5.1 Analiza indicatorilor de calitate a guvernării statelor PE, 2019

Nr. d/o	Țara	Indicatorii (100% este nivelul superior al calității)							
		Eficacitatea guvernării		Calitatea procesului de reglementare		Statul de drept		Controlul corupției	
		2019	2015	2019	2015	2019	2015	2019	2015
1.	Armenia	50,00	46,15	63,46	60,1	49,04	43,76	50,00	40,38
2.	Azerbaijan	46,15	42,3	43,75	43,8	30,29	30,8	19,71	17,8
3.	Georgia	76,92	71,63	82,69	79,33	62,02	64,42	74,04	75,48
4.	Moldova	37,98	39,9	55,77	53,8	40,87	46,6	29,81	20,7
5.	Republica Belarus	44,93	35,1	32,21	13,94	21,63	22,6	53,85	47,6
6.	Ucraina	39,90	40,38	42,31	28,85	25,48	23,08	26,44	14,9

Sursa: Elaborat de autor în baza [179, 248].

Anexa 6. Analiza comparată a numărului de funcționari publici ai administrației publice centrale din statele UE

Tabelul A6.1. Analiza comparată a numărului de funcționari publici ai administrației publice centrale din statele UE

Nr.d/o	Țara	Populația la 01.01.2019 (mii)	Nr. de funcționari publici la nivel central	Nr. de funcționari per 1000 locuitori
1.	Austria	8 858	16 863	1,9
2.	Belgia	11 455	11 389	0,99
3.	Bulgaria	7 000	37 010	5,2
4.	Cehia	10 649	21 672	2
5.	Danemarca	5 806	11 493	2
6.	Germania	83 019	18 383	0,2
7.	Estonia	1 324	6 459	5
8.	Irlanda	4 904	29 393	6
9.	Grecia	10 724	75 112	7
10.	Spania	46 937	36 981	0,8
11.	Franța	67 012	263 849	4
12.	Croația	4 076	14 907	3,5
13.	Italia	60 359	134 374	2,2
14.	Cipru	875	8 617	10
15.	Letonia	1 920	13 606	7
16.	Lituania	2 794	13 933	5
17.	Luxemburg	613	966	1,5
18.	Ungaria	9 772	15 042	1,5
19.	Malta	493	27 852	56
20.	Olanda	17 282	121 291	7
21.	Polonia	37 972	22 719	0,6
22.	Portugalia	10 276	101 104	10
23.	România	19 414	13 191	0,6
24.	Slovenia	2 080	19 945	9,5
25.	Slovacia	5 450	37 306	6,8
26.	Finlanda	5 517	29 003	5,3
27.	Suedia	10 230	66 409	6,5
28.	Regatul Unit al Marii Britanii	66 647	429 989	6,5
29.	Republica Moldova	2 640 [63]	24 793 [24] (inclusiv funcționarii cu statut special – 14 695)	9,4 (3,8 fără funcționarii cu statut special)

Sursa: Elaborat de autor în baza [206].

Anexa 7. Instrumentarul sociologic de cercetare cantitativă

Februarie-Mai 2018

Cod intervievator: |_|_|_|_|

Nr. chest./ |_|_|_|_|

Data: |_|_|_| Luna: |_|_|_| 2018

Academia de Administrare Publică

Școala doctorală a Academiei de Administrare Publică

Impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare

Școala doctorală din cadrul Academiei de Administrare Publică a Republicii Moldova efectuează o cercetare științifică, la nivel național, privind impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare din Republica Moldova. Chestionarul conține întrebări ce ne vor ajuta să studiem impactul evaluării performanțelor funcționarilor publici asupra procesului de administrare. Menționăm ca a-ți fost ales în mod aleatoriu. Vă asigurăm că opiniile Dvs. nu vor fi transmise altor persoane, ci vor fi prelucrate statistic împreună cu alte răspunsuri. Rezultatele studiului vor fi reflectate în publicații științifice, conferințe, mese rotunde la nivel național și internațional. Rezultatele cercetării vor servi pentru elaborarea concluziilor și formularea recomandărilor. Va mulțumim anticipat pentru colaborare!

Chișinău – 2018

1. Cum apreciați Dvs., în general, procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova?

1.1. pozitiv (argumentați) _____

1.2. negativ (argumentați) _____

1.3. neutru (argumentați) _____

2. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova, în general, în opinia Dvs., este realizat, în temei:

2.1. obiectiv (argumentați) _____

2.2. subiectiv (argumentați) _____

2.3. neutru (argumentați) _____

3. Care sunt principiile ce stau la baza procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în entitatea publică în care activați? (selecțați 3 variante de răspunsuri)

3.1. obiectivitate

3.2. profesionalism

3.3. respectare a demnității

3.4. cooperare și comunicare

3.5. favoritism (simpatie)

3.6. reglare de conturi

3.7. criteriul de apartenență partinică

3.8. altele (specificați) _____

4. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, conform legii, are drept scop (selecțați 3 variante de răspunsuri):

4.1. dezvoltarea competențelor profesionale și personale

4.2. motivarea financiară

4.3. numirea (în noi funcții sau de confirmare în funcție)

4.4. promovarea (nivel ierarhic superior)

4.5. retrogradarea (nivel organizațional inferior)

4.6. prestigiul și temeinicia statului

4.7. altele (specificați) _____

5. Performanța individuală a funcționarului public influențează performanța departamentală/organizațională?

5.1. da (argumentați) _____

5.2. nu (argumentați) _____

6. Numiți factorii ce duc la creșterea performanței:

6.1.Dvs personale:	6.2. A organizației:

7. Numiți cadrul normativ potrivit căruia se realizează evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova? _____

8. Când s-a realizat ultima oară procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în organizația în care activați? (indicați data) _____

9. Obiectivele individuale și indicatorii de performanță, în entitatea publică în care activați, sunt stabilite de către:

9.1. conducătorul entității publice

9.2. conducătorul entității publice în colaborare cu funcționarul public

9.3. evaluator

9.4. evaluator în colaborare cu funcționarul public

9.5. autoritățile administrative centrale

9.6. însăși funcționarul public

9.7. altcineva (specificați) _____

10. Care sunt obiectivele individuale stabilite pentru Dvs., până la următoarea evaluare ? _____

11. Ați avut situații de nerealizare a unui sau a mai multor obiective individuale?

11.1. da (specificați) _____

11.2. nu (specificați) _____

12. Dacă da, atunci care au fost motivele de nerealizare ale acestora? _____

13. Se realizează monitorizarea performanței profesionale a funcționarului public, în cadrul entității publice în care activați?

13.1. da (specificați) _____

13.2. nu (specificați) _____

14. Dacă da, care sunt tehnicile de monitorizare a performanței profesionale a funcționarului public, în cadrul organizației Dvs.?

14.1. ședințe săptămânale (ce s-a realizat, ce urmează de realizat, probleme și soluții)

14.2. fișă de monitorizare (completată lunar/trimestrial/semestrial)

14.3. raport de activitate (lunar/trimestrial)

14.4. discuții individuale și/sau în echipă (privind rezultatele activității, eșecurile, climatul de muncă, soluții optime)

14.5. altceva (specificați) _____

15. Fișa de evaluare a performanțelor profesionale individuale vă este oferită, pentru studiere și completare, de către evaluator:

15.1. în ziua derulării interviului de evaluare

15.2. cu trei zile înainte de derularea interviului de evaluare

15.3. cu câteva zile înainte de data derulării interviului de evaluare (specificați nr. de zile) _____

15.4. altele (specificați) _____

16. Interviul de evaluare se realizează:

16.1. prin dialog deschis (analiză a reușitelor și a eșecurilor) între evaluator și funcționarul public

16.2. prin discuție cu reproșuri între evaluator și funcționar public

16.3. nu se realizează interviul (fișa de evaluare este semnată fără derularea interviului)

16.4. altele (specificați) _____

17. Este asigurată confidențialitatea informațiilor menționate în fișa de evaluare și celor discutate în timpul interviului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în entitatea publică în care activați?

17.1.da

17.2.nu

18. Este asigurată transparența privind rezultatele evaluării performanțelor profesionale a funcționarului public în entitatea publică în care activați?

18.1. da

18.2. nu

19. Dacă da, atunci cum este asigurată această transparență?

19.1. rezultatele sunt anunțate pe site-ul autorității publice

19.2. rezultatele sunt anunțate în ședința operativă

19.3. rezultatele sunt aduse la cunoștința funcționarului public individual de către conducătorul entității publice

19.4. altceva (specificați) _____

20. Ați avut situații că nu a-ți fost de acord cu aprecierea evaluatorului privind performanțele Dvs. profesionale?

20.1. da

20.2. nu

21. Dacă da, cum a-ți procedat și care au fost rezultatele acțiunii Dvs.? _____

22. Evaluarea performanțelor funcționarului public a influențat asupra carierei Dvs. și cum a influențat-o? _____

23. Este necesară evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, în opinia Dvs.?

23.1. da (de ce ?) _____

23.2. nu (de ce ?) _____

24. Potrivit opiniei Dvs. în evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, care sunt punctele:

24.1. slabe, la moment	24.2. forte (tari), la moment
24.3. riscurile pentru viitor	24.4. oportunitățile pentru viitor

25. Care sunt propunerile Dvs. privind îmbunătățirea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova? _____

26. Care sunt propunerile Dvs. privind îmbunătățirea cadrului normativ/legislativ privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova? _____

27. Care sunt propunerile Dvs. privind îmbunătățirea fișei de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova? _____

28. Care sunt propunerile Dvs. în sporirea asigurării transparenței privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova? _____

29. Care sunt motivele care v-au determinat să alegeți activitatea de funcționar public? _____

30. Care sunt valorile ce stau la baza activității Dvs. ca funcționar public? _____

31. Numiți stagiile de dezvoltare profesională a funcționarului public de care a-ți beneficiat, pe parcursul activității Dvs.?

31.1. Anul	31.2. Țara (orașul)	31.3. Instituția furnizor de stagiu	31.4. Denumirea stagiului

32. Numiți temele stagiilor de dezvoltare profesională a funcționarului public de care aveți nevoie pentru viitor? _____

Date socio-demografice:

33. Dvs. sunteți funcționar public:

33.1. de execuție

33.2. de conducere de nivel mediu

33.3. de conducere de nivel superior

34. Dvs. activați în cadrul administrației publice la nivelul (de specificat și unitatea administrativ-teritorială):

34.1. APL I _____

34.2. APL II _____

34.3. APC _____

35. Câți ani activați cu statut de funcționar public? _____

36. De câte ori ați fost evaluat pe parcursul activității Dvs. de funcționar public? _____

37. Studiile

37.1. superioare (doctorat)

37.2. superioare (masterat)

37.3. superioare (licențiat)

37.4. medii de specialitate

38. Câte limbi străine cunoașteți și la ce nivel (ex: l. engleză – începător, l. spaniolă – mediu)

Limbi de comunicare	nu cunosc	începător	mediu	excelent
38.1. rusă				
38.2. engleză				
38.3. franceză				
38.4. italiană				
38.5. ucraineană				
38.6. turcă				
38.7. alte (indicați)				

39. Genul

39.1. masculin

39.2. feminin

40. Vârsta _____

Vă mulțumim!

© VARZARI Ana

ana.varzari@gmail.com

tel. 079420878

Anexa 8. Instrumentarul sociologic de cercetare calitativă

Ghid de interviu cu experții

Sunteți selectat în calitate de expert pentru aprecierea impactului evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în Republica Moldova. Opiniile experților oferă cea mai prețioasă informație în înțelegerea experienței de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. Înțelegerea dificultăților cu care se confruntă procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici ne va permite să găsim soluții de eficientizare a activității funcționarilor publici, cu impact asupra proceselor de administrare publică. Confidențialitatea răspunsurilor Dvs. va fi asigurată în procesul de acumulare și interpretare a datelor. Va mulțumim anticipat pentru colaborare!

1. De câți ani aveți statutul de funcționar public? (a se indica) _____
2. De câte ori a-ți participat în calitate de evaluator? _____
3. Cum apreciați Dvs., în general, procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova? _____
4. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în Republica Moldova, în general, în opinia Dvs., este realizat obiectiv, subiectiv sau neutru?
Obiectiv (argumentați) _____
Subiectiv (argumentați) _____
Neutru (argumentați) _____
5. Performanța individuală a funcționarului public influențează performanța departamentală/ organizațională? _____
6. În cadrul autorității publice în care activați, se realizează monitorizarea performanței profesionale a funcționarului public? _____
Da (dacă da, ce tehnici de monitorizare se aplică?) _____
Nu (explicați de ce?) _____
7. Dați o apreciere generală asupra necesității și a rolului monitorizării activității funcționarului public. _____
8. Faceți o succintă descriere a procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public în instituția Dvs.
Se respectă cadrul normativ? _____
Se respectă etapele de evaluare a funcționarului public (completarea fișei de evaluare, transmiterea acesteia spre studiere funcționarului, interviul, contrasemnarea etc.)? _____
9. Este necesară desfășurarea interviului cu funcționarul public? _____
10. Reieșind din experiența Dvs., ce ați include sau ați exclude din procesul de evaluare a performanțelor individuale ale funcționarului public? _____
A-și include (indicați) _____
A-și exclude (indicați) _____
11. Este necesară asigurarea confidențialității informațiilor menționate în fișa de evaluare și celor discutate în timpul interviului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public, și de ce? _____
12. Care ar fi mecanismele/tehnicile de asigurare a transparenței privind rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale funcționarului public în autoritatea publică? _____
13. Hotărârea Guvernului nr. 1231 din 12.12.2018 prevede realizarea trimestrială a evaluării performanțelor funcționarilor publici, având drept scop stimularea individuală în obținerea rezultatelor optime. Cum credeți, sunt binevenite aceste reglementări? _____
14. Considerați că evaluarea performanțelor reprezintă un instrument de motivare a funcționarilor publici în obținerea eficienței în realizarea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu? _____
15. În opinia Dvs., care ar fi modelul excelent de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, etapele, periodicitatea ș.a.? _____
16. Ce impact are evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra întregului proces de administrare în Republica Moldova? _____

© VARZARI Ana

Anexa 9. Lista experților intervievați

1. ARAPAN Cristina - Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă
2. BOBOC Nadejda – Fondul republican de susținere socială a populației
3. BOTNARIUC Angela – Casa Națională de Asigurări Sociale
4. BRÂNZANIUC Vadim – Pretura Buiucani
5. COCIU Angela – Ministerul Economiei și Infrastructurii
6. COTOROBAI Raisa – Ministerul Finanțelor
7. DIACON Ion – Pretura sectorului Botanica
8. GRAUR Natalia – Ministerul Justiției
9. LUBAȘ Angela – Primăria Municipiului Chișinău
10. POPA Ludmila – Ministerul Finanțelor
11. ROTARU Iurie – Primăria Municipiului Chișinău
12. ȘALUNOVA Vera – Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
13. TALMACI Adrian – Primăria Municipiului Chișinău
14. TOLMACI Galina – Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor
15. VITIUC Roman – Primăria Municipiului Chișinău

Anexa 10. Reprezentarea statistică și grafică a cercetării

Tabelul A10.1. Numărul funcționarilor publici la 1 ianuarie 2018

Organe ale autorităților publice pe nivel administrativ	Bărbați	Femei	Total
Administrația publică centrală (APC)	2542	6377	8919
Administrația publică locală (APL)	1587	4668	6255
Total	4129	11045	15174

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică [56].

Tabelul A10.2. Eșantionarea cercetării la nivel de republică

<i>Numărul total de funcționari</i>	<i>Nivelul AP, ponderea, %</i>	<i>Distribuție după gen, %</i>
300 funcționari	APC – 58,8 %	Femei – 71,5%
		Bărbați – 28,5%
	APL – 41,2 %	Femei – 74,6 %
		Bărbați – 25,4 %

Sursa: Elaborat de autor potrivit metodologiei sociologice de eșantionare.

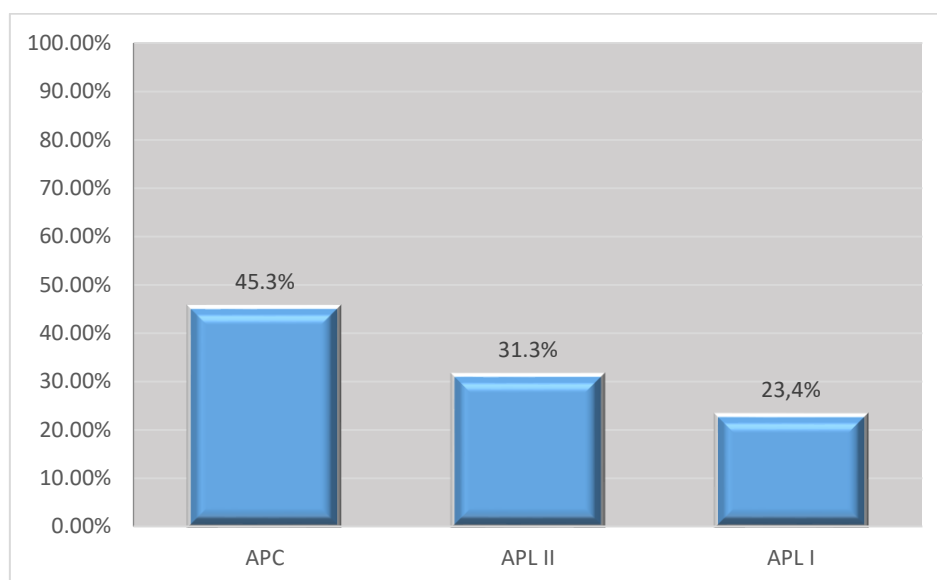


Fig. A10.1. Ponderea funcționarilor publici chestionați din cadrul autorităților publice pe diferite nivele administrative (%)

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

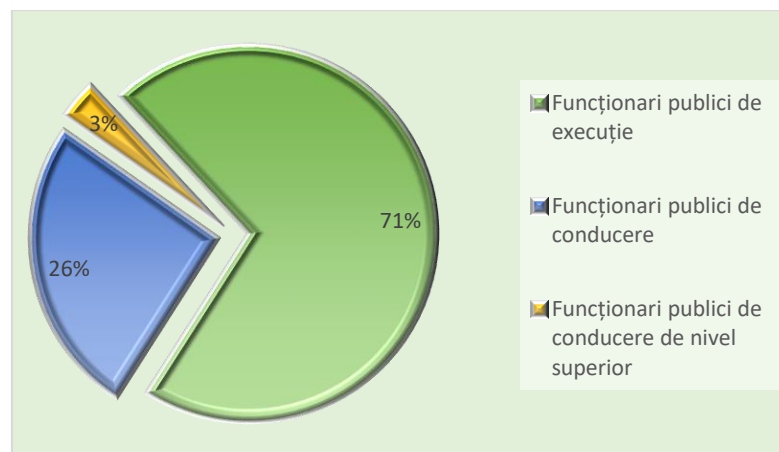


Fig. A10.2. Distribuția categoriilor de funcționari publici chestionați
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

Tabelul A10.3. Vechimea în muncă a funcționarilor publici chestionați

Ani de activitate cu statut de funcționar public	Numărul de funcționari publici
1-5 ani	110 funcționari
6-10 ani	51 funcționari
11-15 ani	41 funcționari
16-20 ani	30 funcționari
mai mult de 21 ani	19 funcționari

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

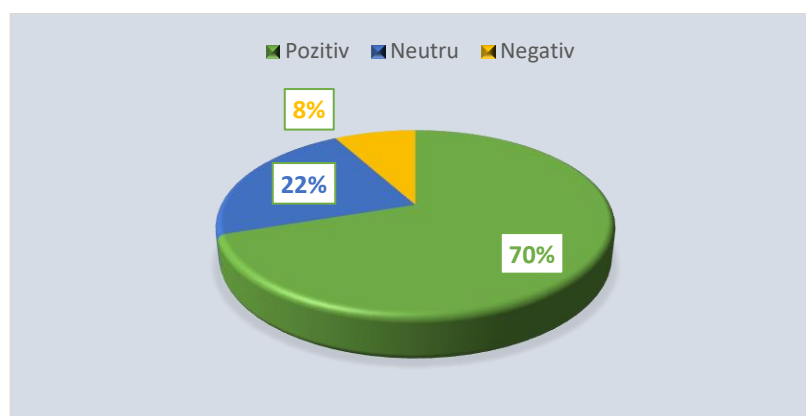


Fig. A10.3. Procesul de evaluare a performanței funcționarilor publici în Republica Moldova
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

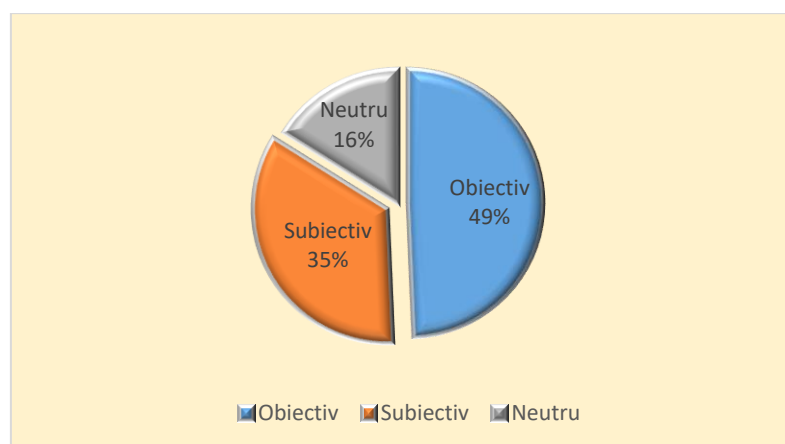


Fig. A10.4. Temeiul desfășurării procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici în Republica Moldova
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

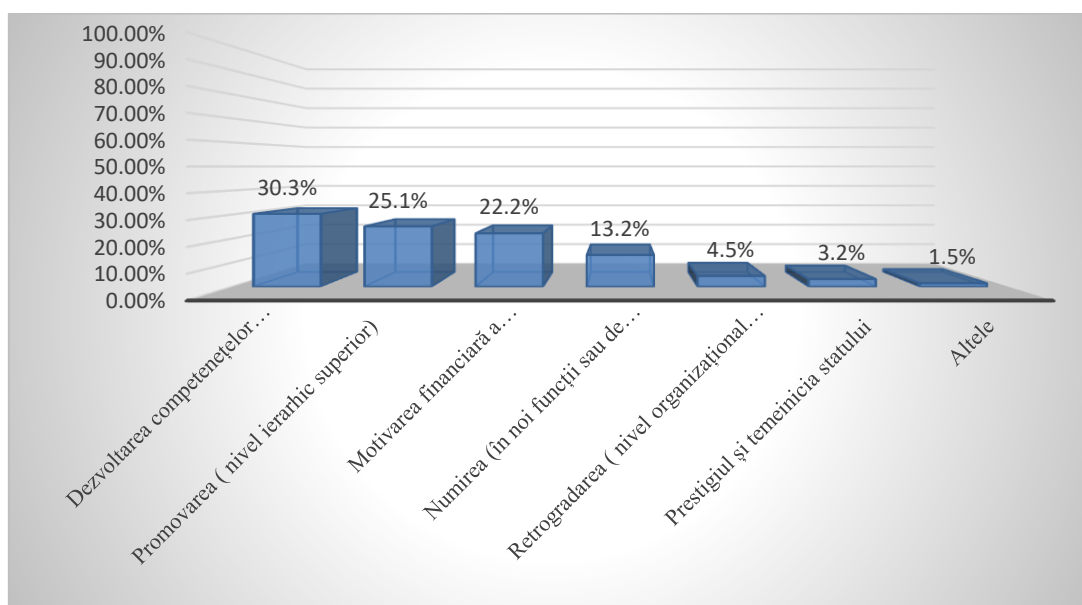


Fig. A10.5. Scopul evaluării performanțelor funcționarilor publici, reieșind din normele legale
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

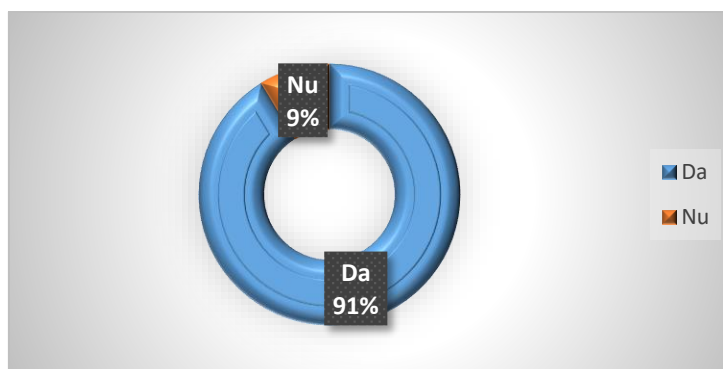


Fig. A10.6. Pondere influenței performanței individuale asupra celei instituționale
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

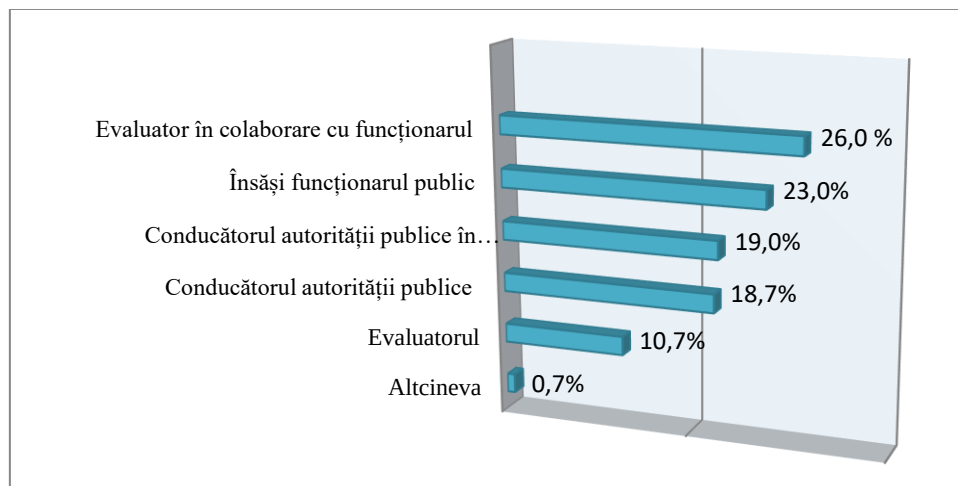


Fig. A10.7. Modalitatea stabilirii obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

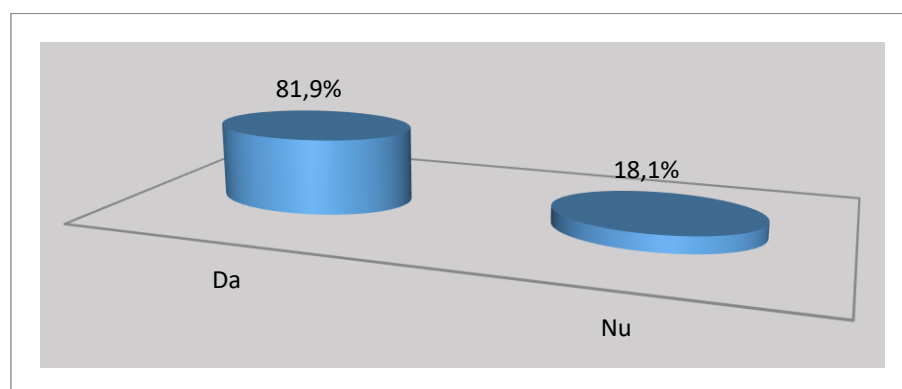


Fig. A10.8. Asigurarea monitorizării performanței funcționarilor în entitățile publice

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

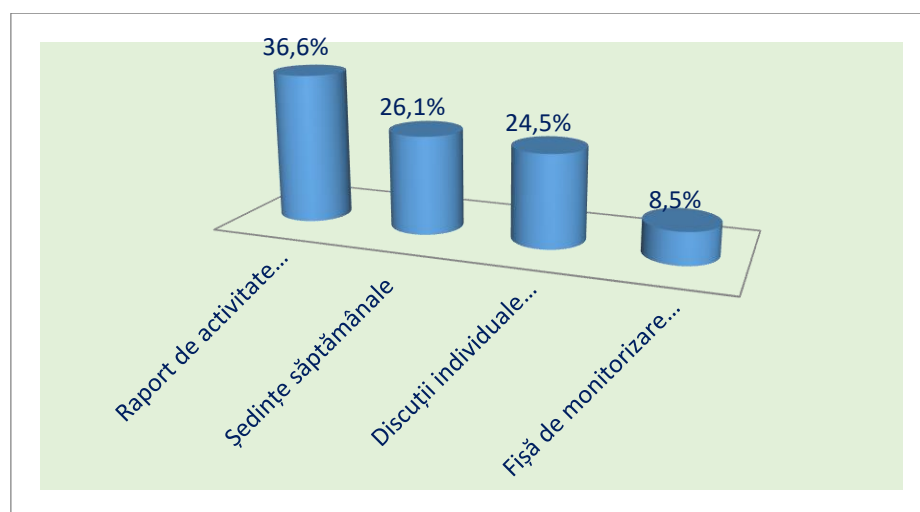


Fig. A10.9. Tehnicile de monitorizare a performanței în cadrul entităților publice

Sursa: Elaborat de către autor în baza datelor empirice

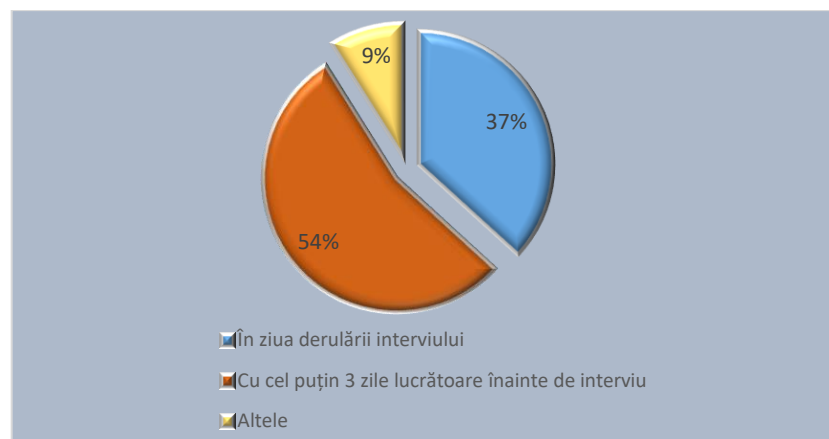


Fig. A10.10. Termenul aducerii la cunoștință funcționarului public a fișei de evaluare

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

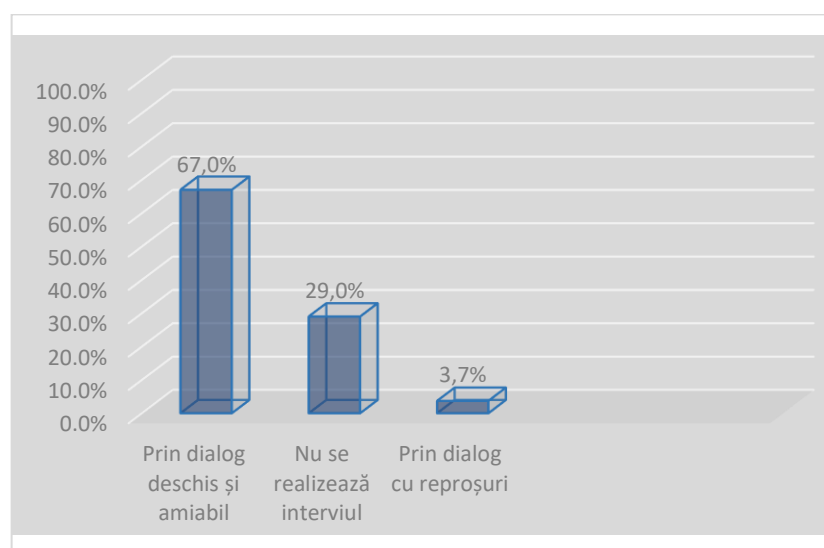


Fig. A10.11. Modalitatea desfășurării interviului

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

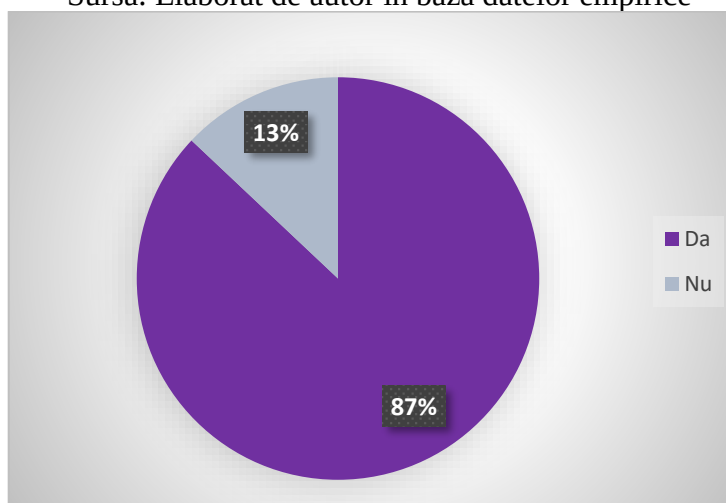


Fig. A10.12. Asigurarea confidențialității informațiilor privind performanța individuală

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

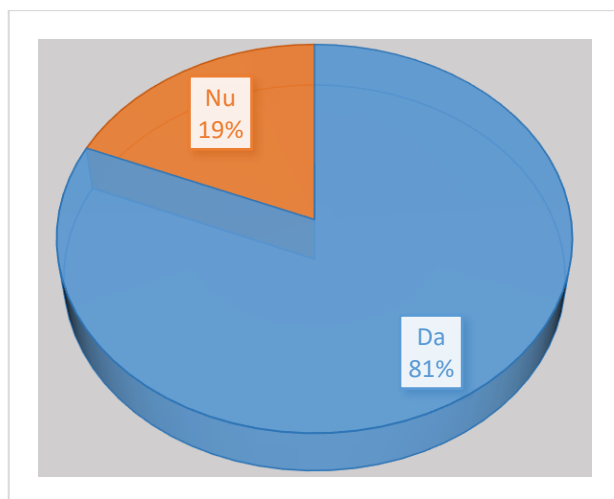


Fig. A10.13. Asigurarea transparenței rezultatelor evaluării performanțelor funcționarilor publici

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

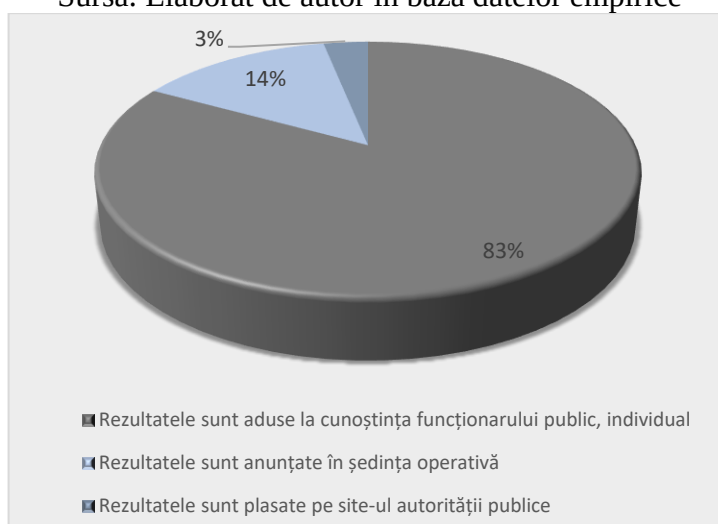


Fig. A10.14. Modalitățile de asigurare a transparenței rezultatelor evaluării performanțelor

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

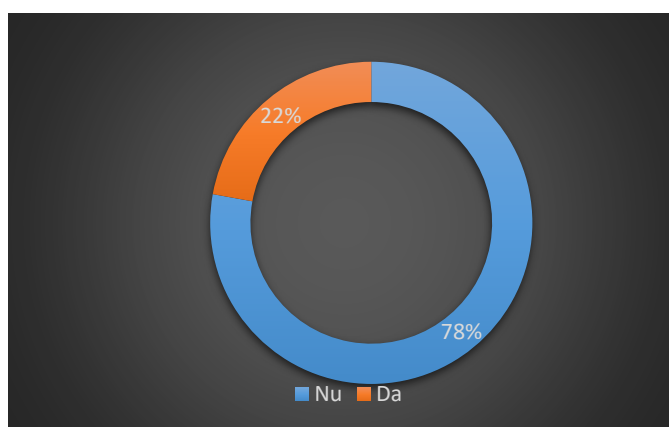


Fig. A10.15 Existența cazurile dezacordului cu rezultatele evaluării performanței.

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

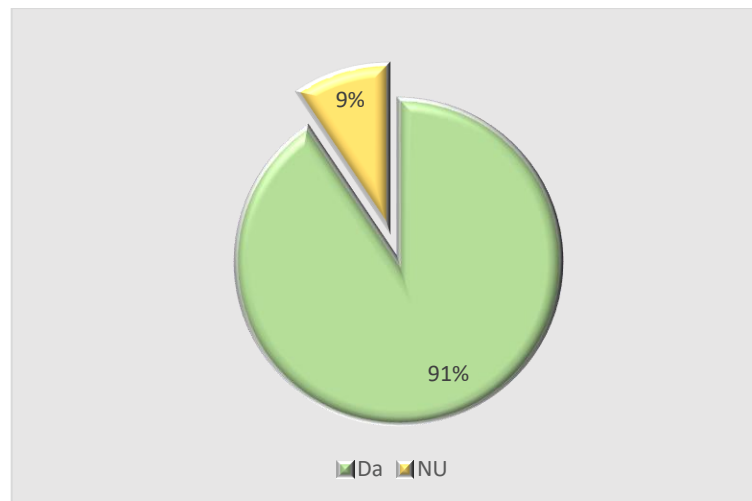


Fig. A10.16. Necesitatea desfășurării procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

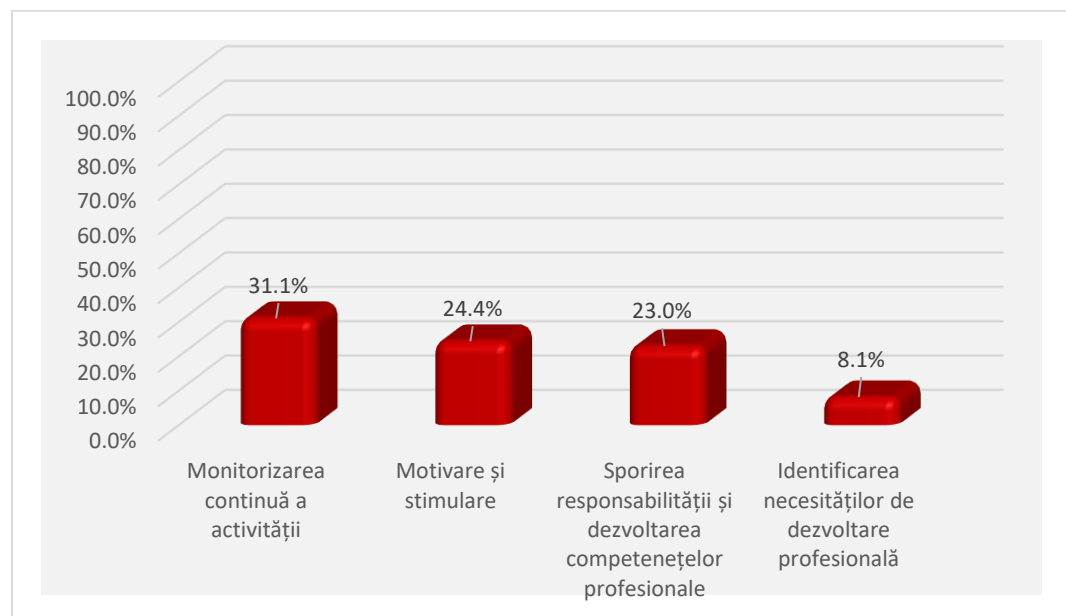


Fig. A10.17. Scopul realizării procesului de evaluare a performanțelor funcționarilor publici
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

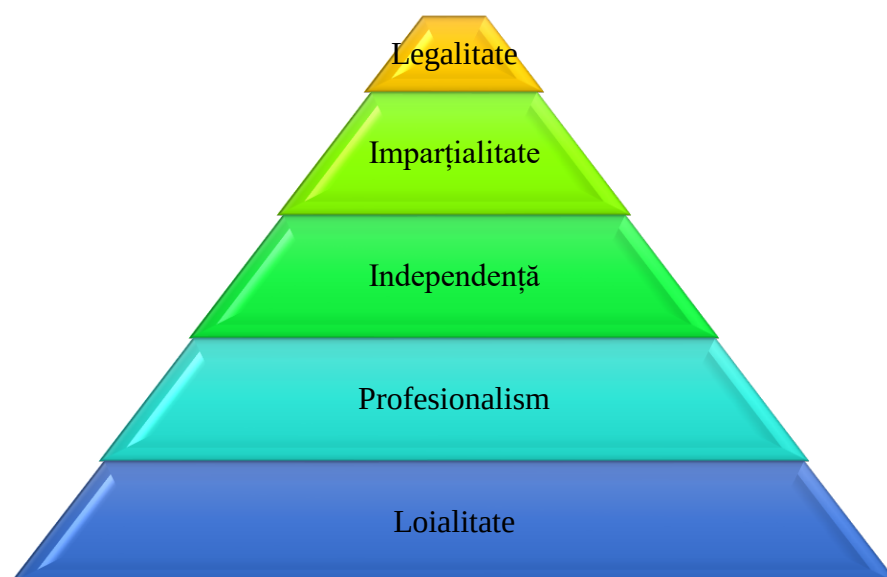


Fig. A10.18. Ierarhia principiilor de activitate a funcționarului public
Sursa: Elaborat de autor în baza [43, p. 243]

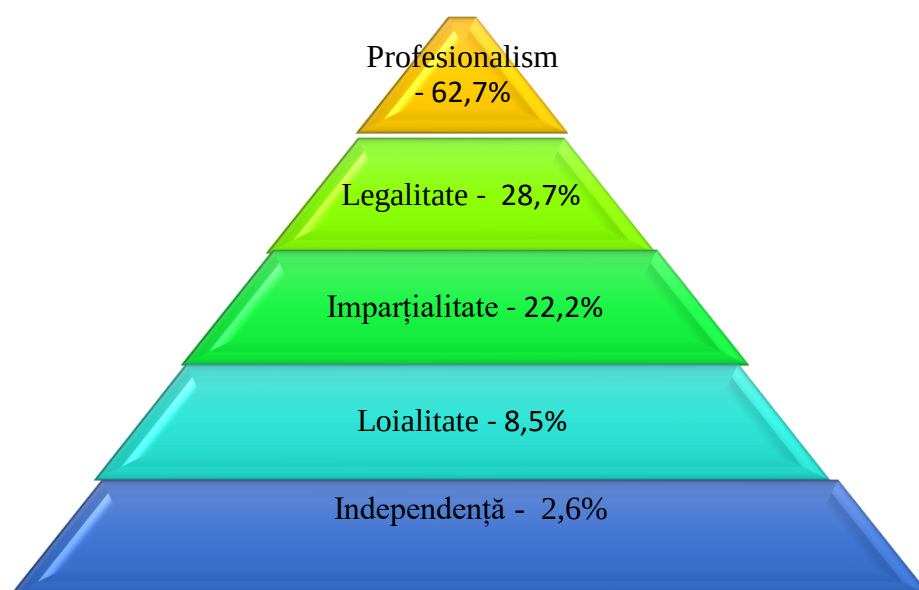


Fig. A10.19. Ierarhia principiilor de care se conduce funcționarul public din Republica Moldova
Sursa: Elaborat de autor în baza datelor empirice

Anexa 11. Indicatori de performanță organizațională

Tabelul A11.1 Instrument de măsurare a calității serviciilor publice

Barometrul de calitate al serviciilor publice	Barometrul de calitate este un indice conceput pentru a determina nivelul de „calitate reală” a serviciilor publice, ce se referă la efectele pozitive produse ale procesului de livrare a serviciilor publice către cetățeni și este considerată o caracteristică de bază a eficienței serviciului public. Inițiativa lansării Barometrului de calitate al serviciilor publice comportă un scop dublu: - proiectarea unui sistem comun de indicatori de calitate reală a serviciilor publice, ce permit compararea nivelului de calitate a serviciului în timp și între entități publice; - promovarea inițiativelor exemplificate care furnizează servicii de calitate. Indicele include dimensiunile: accesibilitatea (fizică și multi-canal), oportunitatea, transparența și eficacitatea (completitudinea, respectarea, fiabilitatea). Barometrul de calitate al serviciilor publice adună, stochează și analizează datele; compară nivelurile de calitate sistematică și transparent realizate în furnizarea de servicii, și programe de adoptare a politicilor de îmbunătățire.
--	---

Sursa: Modernising the public administration. A study on Italy. ©OECD 2010. p.100.

Tabelul A.11.2. Indicatori-cheie de performanță în administrarea municipală

Domeniile	Indicatori	Descrierea indicatorului
Dezvoltarea economică	Modificarea valorii proprietății comerciale.	Modificarea valorii proprietății comerciale indică starea actuală a pieței imobiliare comerciale dintr-o municipalitate. Această măsură este, de asemenea, corelată cu condiția economiei municipale.
	Rata șomajului.	Procentul persoanelor în vârstă de muncă, care (a) eligibili de muncă și (b) caută în mod activ un loc de muncă, oferă o imagine instantanee a durabilității economice a oamenilor din comunitate.
	Produsul intern brut real (PIB) al municipalității.	PIB-ul real măsoară producția economică a unei municipalități de-a lungul timpului, ajustându-se pentru inflație, stabilind prețurile unui an standard pentru a compara nivelurile în anii diferiți.
	Rata locurilor de muncă comerciale la nivelul întregii municipalități.	Rata locurilor de muncă comerciale la nivelul întregii municipalități raportează disponibilitatea proprietăților comerciale și reflectă starea economiei municipale.
	Numărul de noi afaceri.	Numărul de noi afaceri este o măsură care mărește dezvoltarea economică. Acest lucru este direct legat de creșterea veniturilor municipale.
	Raportul de bugetare.	Raportul de bugetare este calculat prin împărțirea cheltuielilor de funcționare curente la totalul

Finanțe		veniturilor operaționale curente.
	Datoria pe cap de locuitor.	Datoria pe cap de locuitor măsoară starea datoriei municipale în raport cu populația totală.
	Venituri totale generate.	Această măsură reprezintă o agregare a tuturor surselor de venituri municipale și baza pentru construirea bugetului municipal.
	Angajați publici pe cap de locuitor.	Privirea numărului de personal municipal în raport cu populația totală municipală oferă un raport care poate fi comparat cu alte municipalități similare. Acest lucru ajută la stabilirea dacă dimensiunea personalului este prea mică sau mare pentru o anumită populație.
Construcții	Valoarea proiectelor comerciale construite.	Valoarea noilor proiecte comerciale construite este o măsură cheie care va permite urmărirea valorii investițiilor comerciale noi într-o municipalitate. Se calculează prin adăugarea tuturor costurilor estimate ale valorilor de construcție pe autorizațiile de construire într-un interval de timp dat.
	Numărul total de autorizații eliberate.	Numărul total de autorizații de construire emise indică cantitatea de construcții care au loc într-un anumit an într-o municipalitate.
	Numărul total de inspecții efectuate.	Această valoare analizează numărul de proiecte de construcții finalizate într-un anumit an într-o municipalitate.
	Procentul costurilor de conservare istorică finanțate de fondurile municipale.	Calcularea acestui procent ajută la luarea în considerare a cât de mult din finanțarea pentru conservarea istorică provine din surse externe în comparație cu ceea ce vine din resursele municipale.
	Venituri totale din autorizații.	Venitul total al permiselor cumulează suma pe care o municipalitate o aduce din autorizațiile de construcție, înregistrarea contractorilor, căutarea încălcărilor și cererile de soluționare a drepturilor de garanție.
	Satisfacția rezidenților cu aspectul municipalității.	Un sondaj care evaluează cât de mulțumiți sunt rezidenții cu aspectul general al comunității poate oferi informații despre importanța unei investiții în „înfrumusețarea municipală”.
	Satisfacția rezidenților din municipiu ca loc de locuit.	Un sondaj care evaluează cât de mulțumiți sunt rezidenții cu municipalitatea ca loc de locuit poate ajuta la traiectoria direcției și investițiilor administrației municipale.
	Satisfacția rezidenților din municipiu ca loc de muncă.	Această măsură analizează sentimentele locuitorilor față de perspectivele economice ale municipalității.
Dezvoltarea infrastructurii	Procentul de proiecte de capital finalizate la timp.	Observarea procentului de proiecte de capital finalizate la timp este o modalitate de a vedea cât succes are municipalitatea în deschiderea de noi facilități în timp util.
	Procentul de proiecte de capital finalizate în cadrul bugetului proiectului.	Aceasta este o măsură critică care se referă direct la menținerea bugetului municipal.
	Kilometri de străzi municipale pavate.	Acest indicator de performanță este măsurat parțial de kilometri de străzi municipale pavate anual.

	Kilometri de trotuare municipale reparate.	Productivitatea întreținerii trotuarelor poate fi reflectată de kilometri de trotuare întreținute pe an.
	Procentul de poduri cu un grad de insuficiență de 50%.	Se poate evalua procentul de poduri care îndeplinesc standardele de calitate.
	Numărul mediu de reclamații ale clienților pe săptămână	Această măsură oferă o metodă de urmărire a satisfacției cetățenilor din departamentul de lucrări publice.
	Procentul iluminării stradale în funcțiune.	Analiza procentului de iluminare stradală în funcțiune este o modalitate de a reflecta eficiența inspecțiilor și a activităților de lucru.
Transport	Evaluarea satisfacției transportului public	Satisfacția generală a transportului public poate fi măsurată printr-un sondaj și poate arăta cât de mulțumiți sunt cetățenii cu opțiunile de transport public (și cât de probabil sunt aceștia să folosească acele opțiuni).
	Satisfacția rezidenților cu traficul municipal.	Un sondaj poate evalua satisfacția cu traficul dintr-o municipalitate și poate ajuta la alinierea obiectivelor municipale cu preocupările de trafic ale cetățenilor.
	Evaluarea de satisfacție a amabilității șoferului.	Această evaluare poate fi adunată într-un sondaj și poate ajuta la evaluarea satisfacției cetățenilor în parcurgerea navetei casă- loc de muncă, loc de muncă- casă.
Resurse umane	Numărul total de angajați per membru al personalului de resurse umane.	Un personal adecvat de resurse umane va conduce inițiative cheie, cum ar fi formarea, educația și oportunitățile eficiente de dezvoltare a performanței. Raportul median dintre personalul de resurse umane și totalul de angajați este de 1,1 membri echivalent cu normă întreagă a personalului de resurse umane pentru fiecare 100 de angajați deserviți.
	Diversitatea noilor angajări.	Utilizând întrebări de aplicare, municipalitățile pot măsura diversitatea angajărilor noi pentru a se asigura că promovează un mediu competitiv.
	Procentul de posturi de muncă ocupate pe intern.	Împărțirea numărului de posturi expuse la numărul de posturi ocupate relevă disponibilitatea oportunităților de avansare și succesul dezvoltării talentelor interne.
	Indicele de satisfacție a angajaților.	Un indice de satisfacție a angajaților poate fi determinat prin efectuarea unui sondaj pentru angajați și luând în considerare numărul de răspunsuri pozitive versus negative.
	Total ore de instruire frecventate.	Agregarea orelor de instruire poate indica cum a avut loc dezvoltarea angajaților într-o anumită perioadă de timp.
	Rata absenteismului.	Această rată relevă procentul de ore pierdute de muncă din cauza absenței lucrătorilor.
	Calitatea evaluărilor de performanță.	Calitatea evaluărilor de performanță este o componentă critică pentru un proces de gestionare a performanței de succes și se realizează prin utilizarea instrumentelor de control.
	Rata de fluctuație a personalului.	Rata fluctuației personalului este o componentă importantă în determinarea politicii de personal.

Educație	Procentul de rezidenți cu diploma de absolvire a studiilor generale sau liceale.	Urmărirea procentului de rezidenți care au obținut diplome este o modalitate bună de a revizui eficacitatea generală a învățământului secundar.
	Rata absolvirii liceului public municipal și cel privat.	Rata absolvirii în școlile private permite municipalităților să înțeleagă performanțele academice ale școlilor (și oferă un punct de comparație util cu succesul școlii publice).
	Procentul rezidenților care evaluează liceele/ gimnaziile publice cu calificativul excelent sau bun.	Satisfacția rezidenților față de liceele/gimnaziile publice poate fi măsurată într-un sondaj. Rezultatele pot ajuta la cuantificarea aspectelor care măresc sau scad percepția pozitivă cu școlile publice. Este important de reținut că acest lucru este legat direct de atracția și reținerea familiilor tinere în municipiu.
	Numărul de utilizatori ai serviciilor bibliotecii	Urmărirea numărului de utilizatori a bibliotecii per rezident poate ajuta la dezvăluirea cât de benefice și accesibile sunt resursele sale.
	Procentul de rezidenți cu o diplomă de licență/ masterat/doctorat.	Nivelurile superioare de studii sunt un indicator important pentru a evalua starea socio-economică a zonei.
Cultură	Numărul de festivaluri și evenimente culturale desfășurate	Numărul de festivaluri și evenimente culturale desfășurate într-un anumit interval de timp este un bun indicator pentru evaluarea opțiunilor culturale, artistice și de divertisment, care ar putea atrage rezidenți și turiști într-o municipalitate.
	Participarea la festivaluri și evenimente culturale	Participarea la festivaluri și evenimente într-o municipalitate demonstrează angajamentul locuitorilor cu comunitatea culturală mai largă.
	Numărul de spectacole organizate la Centre de Arte și Teatre municipale	Înregistrarea numărului de evenimente la un centru de artă comunitară, teatru municipal ilustrează utilizarea pe termen lung și viabilitatea facilității.
	Procentul mediu de capacitate umplut la Centre de Arte și Teatre municipale	Observarea procentului mediu de capacitate umplut în timpul evenimentelor la un centru public de arte și teatre municipale este o modalitate bună de a evalua interesul și implicarea comunității cu instituția respectivă.
Mediu	Procentul de autobuze hibride incluse în circulație.	Împărțirea numărului de autobuze hibride la numărul total de autobuze urbane oferă această măsură. Ajută la ilustrarea prezenței (sau a lipsei) investițiilor municipale ecologice.
	Rata de deviere a depozitelor de deșeuri.	Rata de deturnare a depozitelor de deșeuri măsoară proporția totalului de deșeuri municipale deviate către alternative de depozitare (cum ar fi centrele de reciclare și instalațiile de deșeuri către energie).
	Numărul de copaci noi plantați în locuri publice.	Creșterea numărului de copaci noi plantați în fiecare an este o modalitate bună de a măsura o activitate care ajută la crearea unei zone mai frumoase și mai durabile.
	Procentul de rezidenți mulțumiți de parcuri.	Această valoare ajută la determinarea dacă departamentul exercită programe și spații de recreere de înaltă calitate pentru cetățenii săi.
Comunicare	Satisfacția rezidenților cu nivelul de comunicare a	Satisfacția față de comunicarea generală a municipalității reflectă sentimente generale, care nu

	administrației municipale.	pot fi surprinse de alte măsuri cantitative și este importantă pentru a înțelege performanța în diseminarea informațiilor.
	Sondaje de opinie realizate privind nivelul de comunicare a administrației municipale.	Sondajele de opinie reprezintă un instrument de măsurare a performanței administrației municipale.
	Număr de rapoarte publicate privind rezultatele sondajelor.	Publicarea rapoartelor reprezintă un instrument de măsurare a transparenței în procesul de comunicare.
	Site oficial funcțional și eficient.	Instituirea și asigurarea funcționalității site-ului oficial al entității reprezintă o platformă transparentă de comunicare.
	Număr de vizitatori ai site-ului oficial al entității.	Număr de vizitatori ai site-ului oferă posibilitatea aprecierii gradului de funcționalitate a site-ului.
	Număr de conferințe de presă desfășurate.	Numărul de conferințe de presă organizate relevă nivelul de interacțiune a managementului entității cu societatea.

Sursa: Elaborat de autor în baza Local Government KPI [online] [citat 01.08.2021]. Disponibil: <https://www.clearpointstrategy.com/143-local-government-kpis-scorecard-measures/>

Anexa 12. Glosar de termeni

GLOSAR DE TERMENI CU REFERIRE LA PROBLEMA CERCETĂRII

Acord de performanță individuală – parte componentă a contractului de muncă sau a fișei postului, stabilind așteptările pentru anul următor, sau poate fi un acord scris în stabilirea obiectivelor individuale, parte a acestui proces.

Bonus salarial - plată variabilă adăugată la salariu de bază care devine o parte permanentă a salariului total.

Bugetarea performanței – alocarea resurselor financiare entităților publice în funcție de performanțele obținute (rezultatele așteptate raportate la obiectivele și indicatorii de performanță), realizată în procesul de planificare bugetară.

Categorii de evaluare - categorii care diferențiază între performanță, poate varia între cele foarte bune și foarte rele.

Evaluarea performanței – proces de apreciere sistematică a rezultatelor obținute în îndeplinirea eficientă a sarcinilor de serviciu.

Evaluarea performanței participative - sistem de evaluare în care sunt implicați funcționarii publici în proiectarea acesteia.

Evaluator – conducătorul direct al funcționarului public evaluat, care ghidează și coordonează activitatea acestuia.

Erori de evaluare - erori de judecată care apar într-o manieră sistematică atunci când un individ observă și evaluează o persoană sau un grup.

Fișă de evaluare – documentul ce reflectă informațiile cu privire la nivelul de realizare a obiectivelor stabilite, calificativele de evaluare, precum și recomandări de dezvoltare profesională. (în funcție de metoda de evaluare se completează de evaluator, funcționar public evaluat, colegi.)

Interviu de performanță - un dialog între un superior și un funcționar public, unde rezultatele evaluării performanței sunt discutate împreună cu implicații pentru viitor (obiective, îmbunătățiri, etc.): feedback oral.

Indicator de performanță – o mărime ce indică nivelul de realizare a obiectivului stabilit. Date și informații potrivit cărora se poate monitoriza și evalua performanța.

Obiective individuale/organizaționale – sarcini stabilite în vederea realizării scopului și misiunii.

Metodă de evaluare - metodă de măsurare cantitativă și calitativă a unei activități.

Metoda de evaluare a performanței la 360 de grade (metoda multisurse) – aprecierea rezultatelor obținute, unde nu numai superiorul realizează evaluarea, dar și colegii, membrii echipei, subordonații și/sau alți actori care interacționează cu funcționarul public.

Metoda de evaluare „balanced scorecard” – proces de măsurare a activităților în vederea atingerii misiunii și scopurilor stabilite, prin indicatori de performanță.

Managementul performanței – un proces sistematic și continuu de îmbunătățire a eficienței entității în atingerea obiectivelor, prin aplicarea instrumentelor de planificare, comunicare, măsurare, evaluare și raportare a performanței.

Plăți relative de performanțe (salarizare în funcție de performanță) - varietate de sisteme de remunerare care leagă performanța de remunerare.

Raport de progres - raport scris unde sunt discutate rezultatele evaluării performanței: feedback scris.

Standarde de performanță /criterii – setarea obiectivelor pentru a măsura atât cantitativ, cât și aspectele calitative ale performanței.

Sistem de evaluare - diverse abordări despre cum se diferențiază performanța fiecărui funcționar public și compararea cu cel al colegilor săi, generând o ordine de rang de sus în jos (de exemplu, grile, puncte etc.).

Scală de evaluare – o valoare cantitativă și/sau calitativă, atribuită de către evaluator, în raport cu obiectivul evaluat, în baza indicatorului de performanță.

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Ana VARZARI, doctorandă a Școlii doctorale în științe administrative a Academiei de Administrare Publică, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Ana VARZARI

Semnătura _____

11.01.2021

CV-ul Autorului

INFORMAȚII PERSONALE

VARZARI Ana



📍 Str. Viilor, 33, or. Durlăști, mun. Chișinău, MD-2003, Republica Moldova

☎ 079420878

✉ ana.varzari@gmail.com

Sexul Feminin | Data nașterii 14.06.1979 | Naționalitatea moldoveancă

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

2021 – prezent	auditor intern principal în cadrul Cancelariei de Stat a Republicii Moldova
2019 – 2021	auditor intern în cadrul Direcției de audit intern a Primăriei Mun. Chișinău
2018 – 2019	specialist principal al Direcției relații publice și buget civil al Primăriei Mun. Chișinău
2014 – 2018	Șef direcție în cadrul Direcției generale a Fondului municipal Chișinău de susținere socială a populației
2007 – 2014	Specialist principal, Fondul municipal Chișinău de susținere socială a populației
2006 - 2007	Specialist, Fondul municipal Chișinău de susținere socială a populației

STUDII:

2016 - prezent	Academia de Administrare Publică, doctorandă Specializarea – Organizarea și dirijarea în instituțiile publice; servicii publice
2013 – 2016	Academia de Administrare Publică, studii de masterat, Specializarea - Administrare publică, Master în științe politice
1995 - 2000	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Studii de licență în profilul economic, specializarea Management
1985 - 1995	Școala nr. 65 din or. Durlăști

PUBLICAȚII:

1. VARZARI A. Stresul ocupațional și diminuarea lui în condițiile administrației publice. În: Materiale ale conferinței științifico-practice: Consolidarea administrației publice locale: Instrumente și mecanisme. Chișinău: AAP, 2015; pp.216 - 221 ISBN 978-9975-115-86-5 (0,50 c.a.)
2. VARZARI A. Stresul profesional în activitatea administrației publice locale. În: Materiale ale conferinței științifico-practice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice. Chișinău: AAP, 2016, pp.304 - 310 ISBN 978-9975- 115-95-7 (0,50 c.a.)

3. 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.)
4. 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.)
5. VARZARI A., SPĂTARU T. Abordări în literatura de specialitate din România privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În: Materiale ale Conferinței științifico-practice cu participare internațională: Teoria și practica administrării publice. Chișinău: AAP, 2017, pp.88-92. ISBN 978 9975 3019 8 5 (0,50 c.a.)
6. 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, p.149 ISSN 1813-8489 (0,30 c.a.)
7. VARZARI A. Performance management in public sector. În: Международной научно-практической конференции с международным участием: *Реформирование публичной управления и администрирования: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ*, Odessa, 2017, p.9 (0,15 c.a.)
8. 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.)
9. 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. ISBN 978-9975-136-69-3 (0,40 c.a.)
10. VARZARI A. Experiența țărilor din Parteneriatul Estic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În: Materialele 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.)
11. VARZARI A. The role of assessment of professional performances of civil servants and elements of the practice of the Republic of Moldova. În: 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.)
12. 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, 2018, pp. 361 – 365. ISBN 978-9975-134-20-0. (0,20 c.a.)
13. VARZARI A. Managementul performanței în sectorul public din Statele Unite ale Americii. În: Materialele 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.)
14. VARZARI A. Factorii determinanți ai sistemului de management al performanței. În: Materialele 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.)
 15. VARZARI A. Managementul performanței în serviciul public lituanian și practica evaluării performanțelor funcționarilor publici. În: Materialele conferinței științifice internaționale: Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice. Chișinău: AAP, 2020, pp. 33-36. (0,50 c.a.)
 16. VARZARI A. Impactul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici asupra procesului de administrare municipală. În: Materialele 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.)
 17. 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. 2021. pp. 148. ISSN 1857-2294 (0,80 c.a.)

Limba maternă Română

Alte limbi străine cunoscute

	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Rusă	C1	C1	B2	B2	C1
Engleză	C1	C1	B2	B2	B2
American Language Center – B2					

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat

Cadrul european comun de referință pentru limbi străine