

PRACTICA ȚĂRILOR UNIUNII EUROPENE PRIVIND PROCESUL DE EVALUARE A PERFORMANȚEI PROFESIONALE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

THE PRACTICE OF EUROPEAN UNION COUNTRIES ON THE PROCESS OF ASSESSING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS

CZU: 35.08:005.3321(4)

Ana VARZARI,
doctorandă, Academia de Administrare Publică

SUMMARY

The article includes an analysis of international practices on the evaluation of professional performance of civil servants, highlighting the evaluation methods, the role of evaluation in ensuring the principle of meritocracy, giving us the opportunity to identify the techniques for efficiency of the entire performance evaluation process.

Keywords: performance management, performance appraisal, public administration, civil service, civil servants, efficiency.

REZUMAT

Articolul cuprinde o analiză a practicilor internaționale privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, evidențiind metodele de evaluare, rolul evaluării în asigurarea principiului meritocrației, oferindu-ne posibilitatea de a identifica tehnicile de eficientizare a întregului proces de evaluare a performanțelor.

Cuvinte-cheie: managementul performanței, evaluarea performanțelor, administrația publică, serviciul public, funcționari publici, eficiență.

În procesul continuu de dezvoltare politică, economică, socială și tehnologică se impune o presiune asupra administrației publice de a corespunde noilor cerințe și standarde. Modernizarea și reorganizarea instituțiilor publice sunt componentele reformei administrației publice, care au fost inițiate, la sfârșitul secolului al XX-lea, în toate statele lumii. Schimbările realizate, pe parcursul ultimelor 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.

În perioada anilor 1980-1990, drept consecință a crizei economice, care a început la mijlocul anilor '70 ai secolului trecut, au fost introduse unele abordări din mediul privat și activitățile din cadrul administrației publice trebuiau eficientizate, 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 orientate spre satisfacerea intereselor cetățenilor, a fost introdus instrumentul de salarizare în funcție de performanță. Primele țări

care au adoptat cel mai bine diferite tipuri de planuri de salarizare în funcție de performanță se consideră Olanda  i Marea Britanie [2].

Reformele realizate în administrația publică, în statele-membre ale Uniunii Europene (UE), au  mbun t  it, într-o măsură oarecare, eficien a administrației publice, au sporit calitatea  i accesul la serviciile publice, iar institu iile publice au devenit mai transparente.  n acela i timp, pentru a crea o administra ie publică productivă, este necesară concentrarea aten iei asupra rezultatelor și stabilirii unor rela ii de cooperare între administrația publică, societate  i cetăteni, iar elementul-cheie, în atingerea acestui deziderat, reprezintă responsabilitatea administrației publice, având la bază principiile transparenței, meritocrației  i implicarea cetătenilor [3].

 n era Noului Management Public, evaluarea performanței profesionale a funcționarilor publici este considerată a fi una dintre cele mai importante practici de resurse umane, ce asigură o justificare în luarea deciziilor privind planificarea carierei, perfec ionarea, remunerarea, promovarea  . a., dar  i una complexă,  i o tehnică controversată privind motivarea funcționarilor publici [25, p. 9 - 11].

Procesul de evaluare a performanțelor este reglementat  i introdus în toate statele-membre ale UE, prin reglementări centrale, cum ar fi Legea serviciului public, completate de alte reglementări unde sunt stabilite detaliile procedurale. Dintre aceste state, în Spania  i în Belgia evaluarea performanțelor este reglementată prin decrete regale, iar în Danemarca, Finlanda, Irlanda  i Suedia cadrul legal privind evaluarea performanțelor este înlocuit cu acorduri colective dintre departamentul serviciului public  i organiza iile sindicale [25, p.16-17].

Experien a *Austriei* privind evaluarea performanțelor profesionale ale

funcționarilor publici se caracterizează prin aplicarea acestui proces sub forma unui interviu dintre func ionarul public  i conducătorul său direct, ce se realizează anual. Cadrul legal austriac eviden iaz  caracterul obligatoriu al procesului de evaluare a performanțelor profesionale, pentru to i funcționarii publici, av nd un impact mediu asupra procesului de luare a deciziilor privind avansarea în carieră, iar promovarea funcționarilor publici este determinată, preponderent, de experien a acumulată  i, mai pu in, de evaluarea performanțelor. Av nd în vedere că unul dintre scopurile evaluării performanței este determinarea necesit  ii în instruire, sunt stabilite 3 - 5 zile pe an de perfecționare profesională a funcționarilor publici, în dezvoltarea poten ialului  i sporirii calificării personale.  n acela i timp, este practicat  i sistemul de salarizare în funcție de performanță prin oferirea de premii unice în mărime de 1% - 5% din salariul de bază.  n politica de personal austriac  este reglementată  i procedura de recrutare a funcționarilor publici, care descrie tratamentul preferen ial al femeilor, în situa ia în care pentru un post a aplicat  i un bărbat cu aceea i calificare  i dacă procentul de femei angajate, în cadrul organiza iei, este sub nivelul de 50%. Totodată, este obligatoriu, at t pentru sectorul privat c t  i public, să angajeze o persoană cu dizabilit  i la fiecare 25 angajați fără dizabilit  i [5].

Evaluarea performanțelor funcționarilor publici, în *Belgia*, stabile te următoarele obiective organiza ionale, de grup  i individuale: a)  mbun t  irea activității organiza iei, în întregime,  i realizarea obiectivelor prin dezvoltarea competențelor personalului; b)  ncurajarea personalului  i cre terea motiva iei, printr-o implicare mai mare; c) stabilirea unui canal de comunicare dintre manager  i angajat. Potrivit cadrului legislativ  i 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, utilizând patru categorii de scale de măsurare (calificative): „excelent”, „răspunde așteptărilor”, „necesită perfecționare”, „nesatisfăcător”. Funcționarii publici care primesc de două ori calificativul „nesatisfăcător”, în decurs de trei ani, sunt eliberați din funcție. În același timp, este stabilită condiția ca funcționarii publici să fie angajați, în serviciul public, cel puțin, 6 luni, pentru a putea fi evaluați. Procesul de evaluare se desfășoară prin interviu dintre superiorul direct și angajat, iar rezultatele evaluării sunt înscrise într-un raport ce reprezintă un feedback al activității funcționarului public [1, p.15-17], având, ulterior, o importanță foarte mare în avansarea în carieră, dar nu influențează, direct, salarizarea. Politica privind dezvoltarea profesională a funcționarilor include instruirea funcționarilor publici absolvenți cu studii superioare universitare, cu o durată de 10 – 20 de zile pe parcursul anului. În medie, funcționarii publici beneficiază de cursuri de instruire de 3 – 5 zile pe an [6].

Funcționarii publici din *Bulgaria* sunt supuși anual procedurii de evaluare a performanțelor prin metoda tradițională ierarhică și autoevaluare, folosind cinci categorii de scale de evaluare. Rezultatele evaluării au o importanță semnificativă în promovare și în 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 aceste reglementări de salarizare în funcție de performanță nu sunt mereu aplicate în practică, din insuficiența resurselor bugetare. Practica Bulgariei prevede și procedura de contestare a rezultatelor

evaluării performanțelor. Aceasta fiind posibilă printr-o contestare către conducătorul superior cărui îi raportează evaluatorul și rezultatul contestării reprezintă decizia finală [25, p. 30-59].

Cadrul normativ în serviciul public din *Cipru* stabilește procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, care se desfășoară anual prin metoda tradițională ierarhică și prin evaluarea de către conducătorul de nivel superior, aplicând patru categorii de calificative. Nu sunt subiecți ai evaluării performanțelor secretarii de stat ai ministerelor, viceministrul și secretarul consiliului ministerelor. Rezultatul evaluării performanțelor are importanță doar în creșterea profesională, neinfluențând, în niciun 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 [25, p. 30-59].

Performanța profesională a funcționarilor publici din *Croația* se evaluează o dată în an de către conducătorul direct, atribuind cinci categorii de scale de evaluare. Procedura de evaluare nu se aplică funcționarilor publici care sunt angajați în funcție mai puțin de șase 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. Pot fi promovați, în mod automat, acei funcționari care au realizat condițiile prescrise și dacă: a) au primit un an calificativul „excelent” (cel mai înalt grad de calificare) sau doi ani consecutiv – calificativul „exemplar”, sau trei ani consecutiv – calificativul „de succes”; b) pe parcursul a șase ani de la promovare sau angajare inițială a obținut calificativul cu o medie de, cel

pu in, „bine”. Dezvoltarea profesională este cu titlu de recomandare, iar institu ia abilitată cu acest drept este  coala Na ional  de Administrație Publică [25, 30-59].

Procesul de evaluare a performanței în *Danemarca* este obligatoriu pentru to i funcționarii publici  i se desfășoară, cel pu in, o dată în an. Cadrul normativ prevede o descentralizare în libertatea de alege- re at t a termenului, a metodei, c t  i a calificativelor de evaluare a performanței, care pot varia de la o organiza ie la alta. Evaluarea performanței are o importanță considerabilă în dezvoltarea carierei, precum  i în remunerare, prin aplicarea salarizării în funcție de performanță sub formă de premii unice. Perioada de instruire a funcționarilor publici, în medie, este de 5 – 7 zile, de i  i pe acest segment există o descentralizare [7].

 n *Estonia* evaluarea performanțelor se realizează anual, aplicând metoda tradițională, pentru funcționarii publici de execu ie  i pentru manageri 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  i eliberarea din funcție (pentru o neperformanță). 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 [8].

Practica *Finlandei* privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici este caracterizată de o descentralizare, oferind libertatea de alege- re at t a termenului, a metodei, c t  i a calificativelor de evaluare a performanței. Totodată, evaluarea se desfășoară anual, prin metoda tradițională, metoda 360 grade  i autoevaluare. Datele evaluării performanței au un impact asupra dez-

volt rii profesionale  i remunerării, prin creșteri salariale (premii până la 10% din salariul de bază). Rezultatele nesatisfăcătoare ale evaluării conduc la descre teri salariale, aplicarea sancțiunilor disciplinare  i eliberarea din funcție. Dezvoltarea profesională decurge prin instruirea anuală a funcționarilor, timp de 3 – 5 zile [9].

Serviciul public *francez* supune normelor legale procedura de evaluare a performanțelor profesionale. Anual, conducătorul direct evaluează funcționarii publici de execu ie printr-un interviu  i raport final, iar managerii de top  i directorii generali sunt evaluați, o dată la  ase luni, prin metoda 360 grade [25, p. 24,30]. Funcționarii publici sunt evaluați potrivit obiectivelor individuale, contribu iei individuale la obiectivele echipei, obiectivelor organiza ionale, competen ei  i conduitei. Datele evaluării performanțelor sunt utilizate în procesul de luare a deciziilor privind promovarea  i remunerarea. Programul anual de instruire a funcționarilor este, în medie, de 3 – 5 zile. Sistemul francez de evaluare a performanțelor utilizează salarizarea în funcție de performanță, prin creșteri salariale în mărime de 21% - 50% [10].

Particularit  ile *germane* eviden iaz  elementul eterogen al procesului de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici, care se realizează o dată în trei ani, prin metoda tradițională ierarhică  i evaluarea de către conducătorul de nivel superior [25, p. 23,30], iar rezultatul evaluării are o mare importanță în cre terea profesională  i în remunerare, utilizând salarizarea în funcție de performanță prin premii unice în mărime de 6% - 10%. Performanța, calificarea educațională  i experien a profesională reprezintă elementele-cheie în determinarea salariului de bază, av nd  i o influen   în decizia de promovare. Funcționarii publici germani sunt instrui i anual timp de 1 – 3 zile [11].

Serviciul public *grec* desfășoară, anual, procedura de evaluare a performanțelor, utilizând metoda managementului prin obiective și metode 360 grade, iar rezultatul evaluării are un rol important în promovarea funcționarilor și aplicarea sancțiunilor disciplinare pentru neîndeplinirea atribuțiilor de serviciu, identificând necesitățile în dezvoltarea profesională. Reglementările nu prevăd salarizarea în funcție de performanță, ceea ce semnifică faptul că funcționarii publici nu sunt motivați financiar, însă pot beneficia de programe de instruire profesională, în medie 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 Administrație Publică [12]. 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 [25, p. 46, 47].

Sistemul managementului performanței din *Irlanda* pune accentul pe merit și promovări, prin creșteri profesionale. Evaluarea performanțelor profesionale se desfășoară anual, aplicând metoda managementului prin obiective, metoda de autoevaluare și metoda tradițională ierarhică, atribuind două categorii de scale de evaluare: „satisfăcător” și „nesatisfăcător”. Cadrul normativ accentuează importanța feedback-ului, care se realizează prin trei interviuri formale: în procesul de stabilire a obiectivelor individuale, revizuire intermediară și revizuirea anuală a performanțelor, fiind recomandată oferirea continuă a feedback-ului. În *Irlanda*, transparența procedurii de evaluare a performanțelor profesionale se efectuează prin publica-

rea informației în fiecare an și este asigurată o platformă electronică on-line ePMDS (ePerformance Management and Development System). Totodată, este asigurată atestarea sistemului de evaluare a performanței, printr-un studiu și control anual. O abordare caracteristică a sistemului de management al performanței din *Irlanda* prezintă politica de gestionare a subperformanței în serviciul public. Potrivit instrucțiunilor de gestionare a subperformanței, dacă funcționarul public după discuțiile cu superiorul direct și punerea în aplicare a măsurilor de sprijin în îmbunătățirea performanței, nu atinge standardele necesare, este aplicat un Plan de Acțiuni de Sporire a Performanței [1, p.19-22]. Evaluarea performanței profesionale are un rol sporit 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 [13].

În *Italia*, evaluarea performanțelor profesionale 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, prin premii unice în mărime de 20% din salariul de bază. Programele de dezvoltare profesională prevăd instruirea de 7 – 10 zile pe an [14]. Cadrul legislativ italian stabilește o strânsă corelare dintre performanța individuală și cea organizațională, incluzând evaluarea performanței individuale într-un cadru mai larg de evaluare a performanței

organiza ionale.  n acest sens, institu iile 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  i manageriale.  n scopul asigurării unei implementări corecte a procesului de management al performanței, un rol important îl are Comisia Independentă de Evaluare a Performanței, compusă din exper i externi, inclu i în lista publică a Departamentului de Administrație Publică.  n acela i timp, este asigur t  transparența procesului de evaluare, oblig nd institu iile să publice, pe paginile-web, informa ia privind sistemul de evaluare a performanței, evaluările performanțelor actuale  i recompensele pentru performanță [1, p. 22-24].

Experien a *Letoniei* privind procesul de evaluare a performanțelor profesionale se caracterizează prin evaluarea anuală, pentru funcționarii publici de execu ie, prin metoda managementului prin obiective, metoda tradițională ierarhică, autoevaluare  i în unele organizații se practică metoda 360 grade  i evaluarea bienal  pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, care sunt evaluați de către conducătorul direct  i o comisie externă, compusă din cinci membri aproba i de Guvern. Sunt reglementate cinci categorii de scale de evaluare, impun nd o distribuie for at : „excelent” – 5%, „foarte bine” – 15%, „bine” – 70%, „necesită  mbun t  iri” – 7%  i „nesatisfăcător” – 3%. Rezultatul evaluării performanțelor are o importanță în luarea deciziilor privind promovarea  i motivarea financiară, care se manifestă prin oferirea de premii, în conformitate cu resursele financiare disponibile ale organiza iei, însă, deseori, aceste premii sunt substituite cu oferirea zilelor de odihnă.  n situa ia unei evaluări nesatisfăcătoare, se organizează, în decurs de trei –  ase luni, procedura de reevaluare,  i dacă iar  i a fost primit calificativul „nesatisfăcător”, atunci func ionarul

public este eliberat din funcție. Există o platformă electronică utilizată pentru evaluarea performanțelor funcționarilor publici – NEVIS [1, p. 24-26].

 n *Lituania*, cadrul legislativ prevede realizarea anuală a evaluării performanțelor profesionale, utilizând autoevaluarea  i metoda tradițională ierarhică  i include două etape. La prima etapă, conducătorul direct organizează interviul cu func ionarul public, subliniind punctele slabe  i reu itele, iar ulterior completează un raport de evaluare, atribuind unul dintre calificativele: „excelent”, „bine”, „satisfăcător”, „nesatisfăcător”.  n situa ia aprecierii funcționarului public cu calificativul „satisfăcător” sau „nesatisfăcător”, se purcede la etapa a doua  i evaluarea se desfășoară de către o comisie creată, de către  eful institu iei, pe o perioadă de doi ani  i compusă din cinci membri (func ionari publici  i un reprezentant al organiza iei sindicale, dacă există în institu ie). Func ionarul public evaluat cu calificativul „nesatisfăcător”, doi ani consecutiv, poate fi eliberat din serviciu [23, p.133-135]. Însă, în situa ia în care func ionarul public a demonstrat o bună performanță, lui i se propune alegerea unei op iuni: acordarea calificărilor (clasa I, II  i III) atribuind un premiu la salariu (15%, 30%  i, respectiv, 50%); promovarea într-o funcție superioară, ceea ce semnifică cre terea salariului de bază; acordarea unui premiu unic în funcție de gradul de calificare. Totodată, poate fi subliniat faptul că Lithuania   i motivează funcționarii publici prin salarizarea în funcție de performanță cu o recompensă de 76% - 100% din salariul de bază [25, p. 58,59].

Procesul de evaluare a performanțelor, în *Luxemburg*, 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, atribuind patru categorii de scale de evaluare, 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 influențează luarea deciziilor privind promovarea, dezvoltarea profesională și destituirea din funcția publică. Nu există un sistem de motivare financiară și nici instrumentul de feedback [25].

Malta reglementează procesul de evaluare a performanțelor pentru managerii de nivelul mediu și superior, însă 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, oferind patru categorii de scale de evaluare. 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 [25, p.16-59].

Sistemul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din *Polonia* este reglementat detaliat în legi și instrucțiuni. Evaluarea se efectuează bienal, aplicând metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct atribuie cinci categorii de scale de evaluare: „mult sub așteptări”, „sub așteptări”, „răspunde așteptărilor”, „peste așteptări”, „mult peste așteptări”. În cazul în care funcționarii sunt evaluați cu calificativul „peste așteptări” și „mult peste așteptări”, conducătorul direct poate aplica solicitare de creștere a 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, în cazul primirii unui calificativ negativ pentru evaluarea performanțelor; 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 [1, p. 26-28]. Rezultatul evaluării joacă un rol determinant în luarea deciziilor privind promovarea și mai puțin în remunerarea muncii (nu există salarizare în funcție de performanță) [15].

Practica *Portugaliei* 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 în dependență de poziția în funcție: 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, atribuind trei calificative de evaluare: „excelent”, „satisfăcător” și „inadecvat”. Funcționarii publici evaluați cu calificativul „excelent” două cicluri consecutiv sunt eligibili să beneficieze: de stagiul într-o organizație publică din altă țară; de stagiul într-o organizație publică națională, non-profit sau o corporație publică; 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 [1, p. 28-31; 16].

Republica Cehă realizează, anual, pro-

cedura de evaluare a performanțelor profesionale prin metoda tradițională ierarhică  i metoda de 360 grade (pentru unele organizații), oferind patru categorii de scale de evaluare. Rezultatul evaluării are un rol foarte important în motivarea financiară a funcționarilor publici, prin acordarea premiilor unice  i cre terilor salariale permanente, în mărime de până la 100%, precum  i în determinarea necesit  ii de dezvoltare profesională. Instruirea funcționarilor publici se efectuează, în medie, 10 – 15 zile pe an, însă funcționarii publici recent recruta i în serviciul public beneficia  de un program de instruire de trei luni, apoi trec la a doua etapă de instruire diferen iat  care durează douăsprezece luni [17].

Procedura de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din *România* este implementată  ncep nd cu anul 2001. Evaluarea performanțelor se realizează, anual, prin metoda managementului prin obiective, de către conducătorul direct, în baza criteriilor de performanță, stabilite de Agen ia Na ional  a Funcționarilor Publici, not nd cinci categorii de scale de evaluare: „excep ional”, „foarte bun”, „bun”, „satisfăcător”, „nesatisfăcător”.  n cazul unei evaluări nesatisfăcătoare, func ionarul public nu poate fi avansat în carieră, iar dacă aceste rezultate se men in doi ani consecutiv, i se propune o funcție inferioară  i, dacă nu acceptă, func ionarul este eliberat din funcție. Rezultatul evaluării conferă funcționarilor publici dreptul la avansare în grad  i în clasă, precum  i în recompense morale  i financiare. Este reglementată  i procedura de contestare, prin adresarea către conducătorul superior al institu iei și, în caz de dezacord cu răspunsul la contesta ie, func ionarul public se adresează în instan a de contencios administrativ [4].

Adopt nd o nouă lege a serviciului public, în februarie 2017, *Slovacia* reintroduce

instrumentul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici, la 1 iunie 2017, devenind unul obligatoriu. Nu se aplică procedura de evaluare a performanțelor funcționarilor publici  ncadra i în serviciul public mai pu in de  ase luni. Potrivit cadrului legislativ, este prevăzută desf surarea anuală a evaluării, utilizând autoevaluarea  i metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct aplică cinci categorii de scale de evaluare. Rezultatele evaluării joacă un rol important în luarea deciziilor privind identificarea necesităților în dezvoltarea profesională, privind remunerarea muncii (creșteri salariale pentru o performanță bună), precum  i atitudini în cazul unei performan e nesatisfăcătoare, prin descre teri salariale  i chiar eliberarea din func ia 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 [25].

 n *Slovenia* evaluarea performanțelor se realizează anual, folosind metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct atribuie, în raportul final de evaluare, cinci categorii de scale de evaluare. Rezultatul evaluării are un impact semnificativ asupra luării deciziilor în vederea cre terii profesionale  i remunerării, în cazul unei performan e pozitive, iar în cazul unei performan e nesatisfăcătoare sunt practicate amenzile compensatoare [18]. Instrumentul de motivare financiară a funcționarilor publici reprezintă salarizarea în funcție de performanță, aplicând premii în mărime de 21% - 50% din salariul de bază.  n acela i timp, în scopul  mbun t  irii calit  ii evaluării performanțelor, sunt prevăzute reglementări de instruire a evaluatorului, din momentul ce intră într-o funcție publică managerială [25, p. 31, 59].

Sistemul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici din *Spania* a fost implementat recent, prin adoptarea unei

legi, care stabilește prevederile generale ale procesului de evaluare a performanțelor și oferă instituțiilor 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, atribuind cinci categorii de scale de evaluare: „excelent”, „superior”, „satisfăcător”, „parțial satisfăcător”, „nesatisfăcător” [1, 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, până a fi angajați în serviciul public, să fie admiși, inițial, într-o școală specială de instruire, care durează între o lună și zece luni, dar în medie funcționarii beneficiază de program de instruire, de 5 – 10 zile pe an [19].

Evaluarea performanțelor profesionale în *Suedia* se desfășoară, anual, practicând metoda tradițională ierarhică (de către conducătorul direct), iar în unele instituții 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, revizuiind plățile anuale cu 3% - 5% de creștere a acestora. Funcționarii publici beneficiază de programe de instruire, în medie, de 7 – 10 zile pe an [20]. Sistemul de management al dezvoltării profesionale include, obligatoriu, programul de instruire a evaluatorilor, în momen-

tul 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 [25, p. 46].

Olanda efectuează evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, cel puțin, o dată în an, dar, de regulă, semestrial, practicând metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct, în urma unui interviu, notează funcționarii cu patru categorii de 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 [21].

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale în sectorul public din *Ungaria* se desfășoară semestrial, practicând metoda tradițională ierarhică, prin care conducătorul direct, în urma interviului, prezintă raportul de evaluare notat cu una dintre cele cinci categorii de scale 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 [22]. Cadrul normativ privind evaluarea performanțelor include mecanisme de responsabilizare prin evaluările permanente ale rapoartelor de performanță și aprecierea eficienței întregului proces de evaluare [25, p. 46].

Managementul performanței în sectorul public din *Marea Britanie* este bine dez-

voltat, av nd o vastă experien   în acest sens. Sistemul de evaluare a performanței este divizat în unul centralizat pentru funcționarii publici de conducere  i descentralizat pentru funcționarii publici de execu ie. Evaluarea performanțelor se desfășoară, anual, de către conducătorul direct, în baza metodologiei de management prin obiective, practic nd  i metoda de 360 grade.  n acela i timp, funcționarii publici sunt evaluați semestrial, av nd scopul de verificare  i 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 influen   la evaluarea anuală. Rezultatul evaluării anuale a performanțelor joacă un rol important în promovare și remunerare, exist nd sistemul de salarizare în funcție de performanță, prin care se acordă premii unice  i creșteri salariale permanente. Potrivit reglementărilor, există trei categorii de scale de evaluare supuse unei distribuii for ate: „excelent” – 25%, „satisfăcător” – 65%  i „nesatisfăcător” – 10% [24]. Instruc iunile privind evaluarea performanțelor accentuează importan a oferirii feedback-ului, care se realizează în procesul de planificare a performanței, în procesul interviului  i ale evaluării performanței, astfel construind o legătură str ns   i o comunicare deschisă între evaluator  i evaluat. Transparența evaluării este asigur t  prin publicarea anuală a raportului privind distribuirea premiilor [1, p. 33-36].

Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici se realizează în baza unor standarde  i criterii de evaluare stabilite at t la nivel central c t  i la nivel organizațional, precum  i în baza unor acorduri colective. Astfel de state ca Bulgaria, Croația, Cipru, Fran a, Grecia, Lituania, Luxemburg, Olanda, Polonia, Portugalia, Republica Cehă, România, Slovacia  i

Slovenia stabilesc centralizat standardele  i criteriile de evaluare. Stabilirea criteriilor de evaluare la nivel organizațional se practică în Estonia, Finlanda, Italia  i Spania. Metoda combinată de stabilire a criteriilor, at t la nivel local c t  i organizațional, se aplică în Belgia, Germania, Letonia, Malta  i Suedia. Însă Danemarca  i Irlanda  i reglementează procesul de evaluare în baza standardelor stabilite  i prevăzute de conven ia colectivă centrală, ce permite diversificare la nivel local [25, p. 35].

Un rol important în desf  urarea corec    i 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 acesteia, precum  i a deciziilor de evaluare a performanțelor.

 n acest sens, în scopul asigurării unei evaluări corecte  i echitabile sunt practicate diverse instrumente de responsabilizare, cum ar fi: atestarea evaluatorilor privind aptitudinile de evaluare a performanțelor (Finlanda, Grecia, Croația  i Suedia); argumentarea calificărilor acordate, c nd conducătorul direct, în procesul interviului, trebuie să argumenteze calificativul notat (Bulgaria, Croația, Finlanda, Grecia, Germania, Letonia  i Portugalia); evaluarea regulată a raportului de performanță (Italia, Ungaria, Malta, Olanda, Portugalia  i Slovenia); evaluarea eficienței întregului proces de atestare a performanțelor (Belgia, Fran a, Grecia, Italia, Ungaria, Portugalia  i Suedia) [25, p. 46].

Managementul performanței reprezintă un mecanism continuu de studiu  i optimizare, ce eviden iaz  calitatea înaltă a activit  ilor desf  urate, distribuind bunele practici ale acestora. Acesta poate fi realizat prin raportarea performanței ob inute, în rela ie cu obiectivele  i indicatorii stabili i, ce se efectuează anual, trimestrial  i/sau lunar,  i oferă oportunitatea

unui dialog deschis, prin explicații, între manager și angajat.

Generalizând studiul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din țările-membre ale UE, putem reliefa componentele eterogene și cele omogene ale evaluării performanțelor. Astfel, putem menționa 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 (Marea Britanie), 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, prezintă fișa de evaluare cu calificativul notat. În același timp, pe lângă metoda ierarhică tradițională sunt aplicate și alte metode, precum: autoevaluarea - ca proces de inițiere a evaluării propriu-zise (Bulgaria, Finlanda, Irlanda, Letonia, Lituania, Marea Britanie, Portugalia, Spania și Ungaria), evaluarea de către conducătorul de nivel superior (Belgia, Cipru, Franța, Germania) și metoda de 360 grade (Estonia, Marea Britanie, Olanda). Evaluarea performanțelor are un impact, mai mare sau mai mic, 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 joacă 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 insuficiențelor 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 aptitudinile 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 diferită și importantă, din punctul nostru de vedere, 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, Marea Britanie) reprezintă publicarea informației privind performanțele actuale și recompensele pe platforme electronice și/sau pagini-web ale autorităților publice.

În acest context, raportând practica țărilor UE la Republica Moldova, considerăm oportun de a implementa în experiența autohtonă metoda de 360 grade privind evaluarea performanțelor, ce presupune evaluarea activității funcționarului nu doar de către conducătorul direct, ci și de către colegi, clienți și prin autoevaluare. Oportun

ar fi aplicarea mecanismelor de responsabilitate, care, prin modificarea cadrului legislativ și normativ, să cuprindă prevederi: de studiere și control anual, privind desfășurarea întregului proces de evaluare (corectitudinea stabilirii obiectivelor individuale, a indicatorilor de performanță și a notării calificativelor); de includere a obli-

gativității 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.

BIBLIOGRAFIE

1. Barbieri, M. Girosante, G. Valotti G. Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees. Milano, 2017. [Accesat la 11.05.2018]. Disponibil: https://www.bibliotheques.gouv.qc.ca/bulletin_veille/comparative-analysis-of-the-performance-evaluation-systems-of-public-sector-employees/
2. Cardona, F. Salarizarea în funcție de performanță în sectorul public în țările OCDE și în statele-membre UE, 2007. [Accesat la 11.05.2018]. Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publications/38652340.pdf>
3. European Semester Thematic Factsheet, Quality of Public Administration. [Accesat la 03.05.2018]. Disponibil: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet_quality-public-administration_en.pdf
4. Hotărârea Guvernului României nr. 1084 din 25 octombrie 2001 „Privind aprobarea Metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, precum și de contestare a calificativelor acordate”. Publicat: 07.11.2001 în Monitorul Oficial al României nr. 707.
5. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Austria.pdf>
6. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Belgium.pdf>
7. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Denmark.pdf>
8. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Estonia.pdf>
9. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Finland.pdf>
10. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20France.pdf>
11. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>
12. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Greece.pdf>
13. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Ireland.pdf>
14. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Italy.pdf>
15. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Poland.pdf>

16. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Portugal.pdf>

17. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Czech%20Republic.pdf>

18. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Slovenia.pdf>

19. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Spain.pdf>

20. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Sweden.pdf>

21. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Netherlands.pdf>

22. Human Resources Management, Country Profiles. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Hungary.pdf>

23. Managementul Resurselor Umane în administrația publică din Republica Moldova. Academia de Administrare Publică. Chișinău, 2014, p. 133-135.

24. Performance Management Arrangements for Senior Civil Service. Cabinet Office, 2016. [Accesat la 15.05.2018]. 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

25. Staronova, Katarina. Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission. [Accesat la 09.05.2018]. Disponibil: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Civil_servants_in_the_EU_member_states&oldid=270944#Civil_servants_statistics_in_general

Prezentat: 28 mai 2018.

E-mail: ana.varzari@gmail.com