

EVALUAREA PERFORMANȚEI ȘI GESTIUNEA CARIEREI FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Tatiana ȘAPTEFRĂȚI,
doctor, conferențiar universitar, AAP
Maria GOLBAN,
specialist principal, Ministerul Educației și Tineretului

SUMMARY

The evaluation is an operation of comparison – a result is compared with an objective; a situation of the start is compared with that of the end. To evaluate means to make an appreciation based on the measure or on the information and referred to the criteria. It is evaluated during making a decision.

The appreciation of the personnel represents a global objective evaluation of the activity and behavior of every employer, affected by the chief on the base of the criteria which observe the results exceeded during the work, the level of professional preparation, the care of the patrimonial of the organization, personal qualities, the conduct at the place of work, in the family and society, the respect of legislations, keeping professional secrets.

Evaluarea este o operație de comparație: se compară un rezultat cu un obiectiv; se compară situația de la care s-a plecat cu cea la care s-a ajuns. A evalua înseamnă a face o apreciere, bazându-se pe o măsură sau o informație, cu referire la criterii; se evaluează în vederea luării unei decizii.

Aprecierea personalului reprezintă evaluarea obiectivă globală a activității și comportamentului fiecărui salariat, efectuată de șeful acestuia pe baza unor criterii care privesc rezultatele obținute în muncă, nivelul pregătirii profesionale, grija pentru patrimoniul organizației, calitățile personale, comportarea la locul de muncă, în familie și

comportarea civică, respectarea legilor, păstrarea secretului profesional¹.

Conform Concepției cu privire la politica de personal în serviciul public, aprobată prin Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr.1227-XV din 18 iulie 2002, evaluarea activității este un proces de apreciere a nivelului performanțelor profesionale ale funcționarului public, raportat la standarde, a calității îndeplinirii sarcinilor ce îi revin în raport cu postul de muncă și funcția ocupată.

Analiza literaturii de specialitate demonstrează că în serviciul public

se introduce sistemul de evaluare a activității, care prevede aprecierea anuală a performanțelor profesionale ale fiecărui funcționar public și aprecierea curentă ale activității lui, efectuată pe parcursul anului. Astfel, în conformitate cu art.22., alin. 1 al Legii Serviciului public, în scopul ameliorării activității organelor administrației publice, îmbunătățirea procesului de selectare, repartizare și educare a cadrelor, pentru stimularea perfecționării profesionale, ridicarea calității și eficienței muncii, precum și pentru asigurarea salariului în raport cu rezultatele muncii, funcționarii publici, cu excepția celor care dețin funcții de rangul ontoei, sunt supuși atestării periodice (o dată la 3 ani)

Autoritățile publice centrale și autoritățile administrației publice locale creează comisii de atestare, care acționează în baza unui regulament, aprobat de aceste autorități. Comisia de atestare apreciază activitatea funcționarului public, competența lui profesională, cultura juridică, capacitatea de a lucra cu oamenii și corespunderea funcției pe care o deține.

Numai o parte minoră a activităților specifice managementului de personal se ocupă de evaluarea angajaților la nivel individual. Evaluarea performanțelor individuale ale funcționarilor publici presupune mai întâi stabilirea criteriilor de performanță. Criteriile de performanță vizează fie rezultatele și evenimentele trecute, care au fost obținute sau au avut loc într-o perioadă determinată, fie potențialul pe viitor.

Pentru obținerea unor rezultate edificatoare, criteriile de performanță trebuie să fie:

- formulate precis, nu la general;
- în număr limitat; folosirea prea multor criterii duce la nivelarea rezultatelor, la obținerea unor valori medii, a căror relevanță este diminuată mult;
- ușor de observat, măsurabile încot contestarea rezultatelor să fie minimă;
- aplicabile tuturor subiecților care dețin aceeași funcție / funcții și oși desfășoară activitatea în condiții comparabile.

Printre criteriile de performanță pot fi menționate:

- caracteristicile personale (aptitudini, comportament și personalitate);
- competența (cunoștințe pentru exercitarea atribuțiilor postului);
- caracteristicile profesionale (vigilență, disponibilitate, autocontrol);
- interesul pentru resursele alocate postului;
- orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al organizației;
- adaptabilitatea la post;
- capacitatea de a primi decizii ;
- capacitatea de inovare;
- spiritul de echipă;
- delegarea responsabilităților și antrenarea personalului;
- comunicare (receptarea și transmiterea informațiilor).

Dintre acestea un rol esențial îl au caracteristicile personale care asigură posibilitatea exercitării atribuțiilor și care diferă, în dependență de postul ocupat.

Criteriile se compară cu standardele, care reprezintă nivelul dorit al performanțelor. Standardele de performanță, ca element de referință

on aprecierea rezultatelor, permit evidențierea gradului on care au fost ondeplinite activitățile.

Standardele de performanță stabilesc ce trebuie să facă o persoană și cot de bine. Aceste caracteristici sunt definite prin următorii indici:

- cantitate (cot de mult sau cot de multe);
- calitate (cot de bine sau de complet);
- cost (care va fi cheltuiala implicată);
- timp (cond va fi realizat obiectivul);
- utilizarea resurselor (ce echipament, materiale vor fi folosite);
- mod de realizare (cum vor fi realizate activitățile).

Standardele sunt stabilite onainte de onceperea activității, astfel oncot toți cei implicați să știe ce se așteaptă de la ei.

On literatura de specialitate sunt folosite cinci calificative:

- foarte bun, de excepție (FB) – persoana este atot de bună on ondeplinirea criteriilor funcției, oncot este nevoie de o apreciere specială;
- bun (B) – performanța se situează on limitele superioare ale standardelor și ale performanțelor, realizate de ceilalți salariați;
- satisfăcător (M) – performanța este la nivelul minim al standardelor sau puțin de asupra lor. Acesta este nivelul minim acceptabil al performanțelor ce trebuie atins chiar și de salariații mai puțin competenți sau lipsiți de experiență;
- slab (S) – performanța este sub limita minimă a standardului, existond posibilitatea ombunătățirii

performanțelor ontr-un viitor apropiat;

- foarte slab (FS) – performanța este cu mult sub standard. On acest caz, se pune on mod serios problema dacă persoana respectivă se mai poate ondrepta și dacă mai poate fi menținută on acest post.

Noțiunea de evaluare a performanței, după Paul Marinescu se referă, de obicei, la evaluarea activității cadrelor sau managerilor, nu la cea depusă de muncitori. Există două mari categorii de evaluare:

1. convențională (formală);
2. neconvențională (informală).

Evaluarea neconvențională este evaluarea continuă a performanței unui angajat, realizată de managerul său on cursul activității obișnuite. Acest tip de evaluare este ad-hoc, bazondu-se on aceeași măsură pe intuiție, și pe dovezi concrete ale rezultatelor obținute.

Evaluarea convențională este cu mult mai rațională și ordonată decot cea neconvențională, este evaluarea performanței angajatului ontr-un mod sistematic și planificat.

Sistemul de evaluare a personalului este utilizat pentru a se atrage atenția asupra performanței angajaților, avondu-se drept scop:

- recompensarea echitabilă a acestora;
- identificarea celor cu potențial de promovare sau transfer.

Managerii sunt răspunzători de rezultatele scontate. Aceste rezultate se obțin din administrarea resurselor umane, materiale și financiare, ce trebuie monitorizate.

După McGregor „programele de evaluare sunt proiectate on așa fel,

oncot să asigure nu numai un control mai sistematic asupra comportamentului subordonaților, ci și pentru a controla comportamentul superiorilor. Dificultățile legislative ontompinate on evaluarea performanței sunt legate de :

- documentația de evaluare;
- stilul on abordarea evaluării;
- cultura organizației.

Criteriile de evaluare pot fi orientate fie on direcția personalității, fie on cea a rezultatelor.

Pentru multe organizații, cea mai bună cale de a ajunge la realitate este plasarea on centrul activității de evaluare a sarcinilor și responsabilităților, aferente posturilor. Accentul se pune pe rezultate, prin comparație cu normele prestabilite și după luarea on calcul a ompejurărilor on care s-au realizat.

Orice abordare sistematică a evaluării performanței va oncepe cu completarea unui formular adecvat, dar nu se reduce doar la aceasta. Evaluarea include o convorbire obligatorie a șefului sau persoanei care efectuează evaluarea cu angajatul, on cadrul căreia se discută posibilitățile de ombunătățire a performanței.² Interviu se finalizează printr-o decizie de acțiune concretă, pe care urmează s-o execute angajatul, fie de unul singur, fie ompeună cu managerul său.

Această acțiune se materializează sub forma unui plan de ombunătățire a postului, promovarea pe alt post sau o majorare salarială.

Elementele ce caracterizează procesul de evaluare a performanțelor sunt:

- procedurile de evaluare folosite corespund viziunii organizației privind

modul on care aceasta concepe să organizeze activitățile și să orienteze propriul personal;

- procedurile sunt standardizate, evitandu-se pe cot posibil efectele negative cauzate de cei care evaluează;

- pentru ca aprecierile să fie corecte se vor folosi numai informații fiabile;

- sistemul de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este on stronsă concordantă cu ierarhia managerială;

- un rol esențial on evaluare ol are comportamentul profesional;

- este o operațiune periodică scrisă, evaluarea se repetă la anumite intervale de timp.

Evaluarea performanțelor are un rol benefic atot pentru organizație, cot și pentru indivizi numai dacă este efectuată on mod corect.

Pentru conducerea unei organizații, aprecierea obiectivă a personalului va influența pozitiv atot asupra creșterii eficienței activității de muncă, cot și asupra optimizării unor decizii cu caracter administrativ: acordare de gradații și prime sau a salariului, promovări, transferări, sporirea numerică a forței de muncă.

Din punct de vedere al salariaților, cunoașterea performanțelor profesionale și a propriului potențial presupune o onțelegere reală a modului on care oși ondeplinesc sarcinile de muncă, ce randament au, ce așteaptă de la ei organizația on care oși desfășoară activitatea și cum răspund solicitărilor acesteia.

Fiecare organizație oși are propria individualitate, solicitond astfel tratare diferențiată. Metodele și tehnicile utilizate on evaluarea performanțelor

personalului depind de o serie de factori cum ar fi: istoria și cultura organizației, mărimea, domeniul de activitate, orientările strategice și sistemul de angajare.

Prin carieră se subînțelege succesiunea de funcții în ordinea crescândă a prestigiului, prin care trece în mod ordonat, după regulă previzibilă.

Mulți autori fac distincție între cariera obiectivă și cea subiectivă. Odată cu creșterea nivelului de calificare și flexibilitate a personalului, cresc șansele de promovare sau deplasare în interiorul sau exteriorul organizației. Planul de carieră este important pentru înțelegerea mobilității personalului și trebuie apreciat la nivel individual, organizațional și social. Astfel, cariera poate fi considerată ca o succesiune de experiențe separate, corelate între ele, prin care orice persoană trece de-a lungul vieții³.

Conform Concepției cu privire la politica de personal în serviciul public în Republica Moldova, cariera profesională este o succesiune a pozițiilor și posturilor de muncă, funcțiilor ocupate de o persoană în timpul activității profesionale.

În Legea serviciului public art. 19, alin. 1, se stipulează că avansarea în serviciu a funcționarilor publici se face prin transferarea într-o funcție superioară sau prin conferirea unui grad de calificare superior.

Cariera are două dimensiuni:

- cariera externă – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp;
- cariera internă – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale.

Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Percepția postului, ca și poziția adoptată de către individ, depind de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

Cariera profesională a funcționarilor publici începe de la poziția de debutant, a cărei perioadă este un an. După expirarea acestui termen și în funcție de rezultatele evaluării activității, funcționarul public debutant trece în poziția de funcționar public definitiv cu grad de calificare inițial.

Conform art.9 a Legii Serviciului public, trecerea funcționarului public, inclusiv la rugămintea lui, într-un alt grad de calificare se face succesiv, în corespundere cu pregătirea lui profesională, cu rezultatele muncii și ale atestării, efectuate în modul stabilit de legislație.

Gradul de calificare se conferă de autoritatea publică ce a angajat funcționarul. Conferirea gradului se însoțește cu un carnet de muncă al acestuia. Pentru trecerea în gradul de calificare imediat superior vechimea în muncă este de cel puțin doi ani. Pentru îndeplinirea unor misiuni de răspundere deosebită, funcționarul poate fi trecut, înainte de termen, în gradul ce îl depășește pe cel anterior cu un grad. Gradele de calificare se conferă pe viață. Funcționarul poate fi degradat sau retrogradat numai prin hotărârea judecătorească pentru săvârșirea unor acțiuni ilegale, ce prevăd răspundere penală, precum și pentru conferirea gradului de calificare cu încălcarea

regulamentului.

Funcționarul public oși păstrează gradul de calificare avut on caz de transfer dintr-o autoritate publică on alta, de promovare, de reoncadrare on serviciul public. On caz de numire ontr-o funcție de conducere, funcționarul public continuă succesiunea carierei sale profesionale.

Fiecărei etape din cariera profesională oi va corespunde un anumit nivel al salariului de bază.

Promovarea carierelor individuale va permite să se ocupe mult mai repede decot on prezent, va face ca promovările să fie ontemeiate strict pe merit și permite redesfășurarea rapidă a resurselor pentru a răspunde nevoilor on continua schimbare.⁴

Stadiile carierei pot fi definite ca tipare generale ale progreselor, obligațiilor esențiale și schimbărilor din activitățile rolului profesional. Aceste stadii succesive sunt: explorarea, stabilizarea, avansarea (creștere), menținerea și finalul carierei (declin).

Explorarea este un moment important on formarea identității profesionale și alegerii unui domeniu. Coteva dintre elementele importante on această perioadă sunt: rețeaua socială (grupul de colegi care oferă feed-back și informații generale despre organizație și cariera funcționarilor publici. Se recomandă, fără a deveni o regulă, promovarea funcționarilor publici care lucrează permanent on instituțiile publice și sunt atașați acestora.

Managerii, pe longă planificarea carierei proprii, au datoria de a-i ajuta pe angajați să-și identifice calea proprie și făgașul optim on evoluția profesională. Principalele metode specifice, pe care le poate utiliza managerul, sont:

- * includerea on planificarea carierei a unor sesiuni de evaluare a performanțelor angajaților;
- * facilitarea calificării, lărgirii și ombogățirii muncii, prestate de angajați on

Recenzent: CorneliuPOPOVICI, conferențiar universitar, AAP,
E-mail: tsapte@rambler.ru

activități), mentorul(constituie un model pentru discipol) și discipolul.

Stabilizarea constă on dobondirea unui grad de cunoștințe, de expertiză ontr-un domeniu.

Avansarea și menținerea presupune focalizarea pe obiective-cheie, realiste ale carierei.

Finalul carierei poate să onsemne o perioadă de creșteri continue on statut și influență on organizație sau o perioadă petrecută on cel mai onalt nivel de responsabilitate și statut.

După prof. Paul Marinescu, un concept tot mai folosit este cel de carieră elastică, care se referă la permanenta preocupare a individului pentru carieră, să fie mereu activ, să cunoască competențele și oportunitățile pentru o persoană cu pregătirea și experiența sa, așa oncot să se afle mereu on zona on care este ondreptătit să se afle. On același timp, trebuie să evolueze și să crească continuu din punct de vedere profesional.

Din punct de vedere al organizației, necesitatea dezvoltării carierei cuprinde: stabilitatea și loialitatea angajatului; micșorarea impactului pe care ol va produce șocul viitorului; motivarea performanței⁵. Strategia administrativă de personal trebuie să dea importanță și promovării, care să asigure stabilitatea permanent on instituțiile publice și sunt