

CERCETARE PRIVIND EVALUAREA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Moise Alexandra-Ștefania

Profesor coordonator: Prof. univ. dr. Androniceanu Armenia

Rezumat: *Lucrarea suport prezintă o cercetare cu privire la evaluarea funcționarilor publici de conducere și execuție din cadrul Primăriei Sector 6 din Municipiul București. Lucrarea suport urmărește analizarea metodelor de evaluare a resurselor umane din cadrul Primăriei Sector 6 și propunerea unor noi variante de optimizare a procesului de evaluare pentru a-l îmbunătăți, analizând, totodată, principalele riscuri care pot intervi, dar și beneficiile. Întrebarea principală la care lucrarea răspunde este: „poate o modalitate inovatoare de abordare să aducă îmbunătățiri asupra calității serviciilor oferite și gradului de eficiență al organizației?” Lucrarea de față este structurată în 3 capitole. Primul este reprezentat de stadiul actual al cunoașterii, care oferă informații despre cunoașterea temei în ansamblu, unde sunt prezentate definițiile unor importanți specialiști în domeniul resurselor umane, metode de evaluare și activitățile asupra cărora se răsfrâng rezultatele evaluării. Tot în acest capitol, în a doua parte a stadiului cunoașterii este descris un studiu ce are în prim-plan evaluarea resurselor umane dintr-o perspectivă a instituției publice. Capitolul 2 oferă date despre cercetarea aplicată în cadrul instituției: scop, obiective, ipoteze, variabile, instrumentul de cercetare, eșantion, colectarea și analiza datelor preliminare, iar capitolul 3 evidențiază principalele modalități preeliminare de îmbunătățire a evaluării resurselor umane din cadrul Primăriei Sector 6.*

Abstract: *This paper presents a research on the evaluation of the management and executive civil servants of the City Hall Sector 6 in Bucharest. The support work aims to analyze the methods of evaluation of human resources in the City Hall Sector 6 and propose new options for optimizing the evaluation process to improve it, while analyzing the main risks that may occur, but also the benefits. The main question that the paper answers is "can an innovative approach bring improvements on the quality of services offered and the efficiency of the organization?" This paper is structured in 3 chapters. The first is the current state of knowledge, which provides information of the topic as a whole, where definitions of important HR specialists, evaluation methods and activities on which the evaluation results are reflected are presented. In the second part of the state of knowledge, a study focusing on human resources evaluation in a public institution is described. Chapter 2 provides data about the research applied in the institution: purpose, objectives, hypotheses, variables, research instrument, sample, collection and analysis of pre-elementary data, and Chapter 3 highlights the main pre-elementary ways to improve human resources assessment in the City Hall Sector 6.*

Cuvinte-cheie: evaluare, resurse umane, Primăria Sector 6

Introducere

Studierea evaluării resurselor umane dintr-o instituție publică a devenit o necesitate, având în vedere faptul că ajută atât la planificarea eficientă, cât și la organizarea responsabilităților funcționarului public. Totodată, în cadrul instituției publice, prin prisma realizării acestor două activități ale managementului organizațional, este îmbunătățit sistemul intern de management. Odată realizată corect evaluarea, funcționarii publici de conducere pot identifica cu ușurință factorii care au contribuit la îndeplinirea sau neîndeplinirea, după caz, a obiectivelor, responsabilităților, atribuțiilor funcționarilor publici.

Pe de altă parte, tema este oportună, fiindcă vizează și măsura în care activitatea pe care persoanele angajate o desfășoară corespunde cu posturile. Rezultatele acestui proces de evaluare îi ajută pe evaluatori în procesul decizional la fundamentarea unor decizii legate de oferirea unor recompense, promovarea în grad profesional, modalități de îmbunătățire a activității profesionale a celor care au obținut rezultate sub media așteptărilor.

În cadrul procesului de evaluare, angajaților, pe lângă gradul în care își îndeplinesc obiectivele individuale, le sunt identificate și anumite caracteristici comportamentale, modul în care relaționează cu ceilalți. Datorită unor rezultate conforme cu standardele în urma evaluării, instituția își îmbunătățește performanța organizațională, deoarece pilonul de susținere în vederea asigurării succesului, dar și a unei bune imagini a unei instituții publice îl reprezintă resursele umane. Totodată, pe parcursul evaluării este îmbunătățită comunicarea între conducere și funcționarii supuși evaluării, sunt dezbătute problemele care apar în realizarea activităților zilnice, funcționarul înțelege cu precizie așteptările evaluatorului și primește feedback în timp real, periodic. (Romandaș & Cojocaru, 2021)

Pe de o parte, evaluarea ne ajută să identificăm potențialele performanțe care reprezintă un standard peste medie al rezultatelor și totodată, factorii-cheie care afectează performanța sectorului public în ansamblu, și anume: atitudinea și comportamentele neadecvate ale funcționarilor publici, lipsa de încredere a cetățenilor în instituțiile publice, discrepanțele referitoare la cunoștințele teoretice ale funcționarilor. Pe de altă parte, evaluarea este oportună, fiindcă ajută la analizarea climatului organizațional, care are un mare impact asupra comportamentului la muncă al personalului. (Teshager & Minota, 2020)

Evaluarea resurselor umane în Primăria Sector 6 este oportună, deoarece ajută la identificarea și corectarea eventualelor lacune sau necesități de training ale funcționarilor publici. Totodată, poate contribui la creșterea motivării acestora și la dorința de a atinge performanțe. O evaluare realizată corect este necesară, pentru că oferă informații importante care ajută la planificarea dezvoltării profesionale a angajaților, la îmbunătățirea gradului de performanță din instituție, dar și la oferirea unor servicii publice de calitate cetățenilor.

I. Stadiul actual al cunoașterii privind evaluarea resurselor umane din instituțiile publice

I.1. Concepte, abordări privind evaluarea resurselor umane în general și a funcționarilor publici

Verbul „a evalua” în limba română provine de la verbul „evaluer” din limba franceză, ceea ce înseamnă „a stabili” și „a aprecia” importanța, valoarea unei persoane sau obiect (Boguș, 2011). Aprecierea personalului poate fi definită ca fiind o evaluare realizată obiectiv și global a activității și comportamentului angajaților, evaluare realizată de către superiorii ierarhici sau specialiștii în domeniul resurselor umane, ținând cont de o serie de criterii, precum: rezultatele din cadrul organizației, cunoștințele dobândite, calitățile personale, păstrarea secretelor profesionale (COJOCARU, 2021).

Noțiunea de evaluare a activității a fost conceptualizată de-a lungul timpului de către specialiști importanți în domeniu, aceștia contribuind cu perspective și direcții distincte, aducând astfel valoare suplimentară și diversitate întregului proces (Romandaș & Cojocaru, 2021). Astfel, Cole, (1997) citat de Romândaș și Cojocaru (2021, p. 144), afirmă că, *„noțiunea de evaluare a activității se referă de obicei la evaluarea activității cadrelor sau a managerilor, nu la cea depusă de muncitori”*.

Brainca (2015) susține că evaluarea se bazează pe 3 activități diferite: evaluarea comportamentului celui evaluat, evaluarea potențialului de dezvoltare al acestuia și evaluarea performanțelor obținute de-a lungul timpului.

Covrig (2007) susține că evaluarea comportamentului are o importanță deosebită și se bazează pe anumite criterii. De pildă, criterii de integrare profesională și de adaptare, unde intră: respectarea programului, punctualitate, maturitate, comportament general, atitudinea față de muncă, interesul pentru gestionarea resurselor, calmul, stăpânirea de sine, loialitatea, spiritul de echipă. Tot acesta afirmă că evaluarea potențialului pune accentul pe trăsăturile personale ale angajaților și mai puțin pe activitățile pe care le desfășoară în cadrul organizației, pe comportamentul la locul de muncă. Acest tip de evaluare este axată pe viitor, deși are ca pilon de bază performanța trecută, angajații nu primesc feedback, iar rezultatele obținute în urma evaluării sunt incerte și pot fi criticate, în special cele fundamentate pe trăsături personale.

Potrivit lui Manole(2013) evaluarea performanței poate fi descrisă ca un proces sau acțiune prin care un evaluator estimează performanța unei persoane în comparație cu standardele anterior stabilite. De asemenea, acest proces implică modul în care evaluatorul utilizează propriul lui sistem de valori și percepții privind performanța în vederea desfășurării acestei performanțe.

Rezultatele acestei evaluări se răsfrâng asupra mai multor activități ale managementului resurselor umane, precum: recompensarea eforturilor depuse de funcționarul public în exercitarea activității; informarea funcționarilor în ceea ce privește nivelul de performanțe realizate ce ajută pe de o parte instituția să-și creeze o imagine asupra potențialul de dezvoltare al evaluatului, iar pentru acesta din urmă, feedback-ul îl ajută să afle modul în care se pliază și conformează cu așteptările instituției; identificarea nevoilor de dezvoltare profesională ale funcționarilor; realizarea planurilor în ceea ce privește dezvoltarea carierei individuale; recrutarea și selecția viitorilor funcționarilor; creșterea motivării angajaților; luarea unor decizii ce vizează evaluatul în instituția publică: promovarea, retrogradarea în funcție de rezultate; îmbunătățirea relației dintre evaluator–evaluat, deoarece acest proces îndelungat de evaluare

crează un climat socioprofesional în care sunt îmbunătățite comunicarea și interacțiunea dintre cei doi, evaluat și evaluator (Boguș, 2011).

Printre cele mai cunoscute metode de evaluare a performanțelor se numără: „*scala grafică (grila) de evaluare, metode comparative de ierarhizare, metoda incidentului critic, metoda scalelor de apreciere comportamentală, metoda managementului prin obiective*”. (Covrig, 2007, p.132)

Scala grafică reprezintă metoda de evaluare a performanțelor, cu ajutorul căreia evaluatorul poate determina măsura în care cel evaluat posedă o anumită calitate. Metoda implică crearea unei liste cu o serie de criterii și a unei scale de evaluare pentru fiecare dintre ele. Persoana este evaluată pe baza scorului obținut, scor care demonstrează gradul de performanță atins pe fiecare criteriu individual. Metodele comparative de ierarhizare se bazează pe compararea performanțelor unui angajat raportat la performanțele altui angajat.

Metoda incidentului critic presupune înregistrarea în mod continuu a diferitelor cazuri comportamentele extreme sau a altor incidente critice care vizează acele aspecte favorabile sau eficiente, ori nefavorabile sau ineficiente ale tuturor activităților desfășurate de către persoanele suspuse evaluării.

Referitor la scalele comportamentale de apreciere, prin prisma acestora este evaluat tipul de comportament corespunzător în vederea realizării sarcinilor cu succes. Această metodă pune mai mult accentul pe comportament decât pe rezultate. (Covrig, 2007)

Potrivit lui Manole&Nica(2018), managementul prin obiective presupune o metodă care se bazează pe ideea conform căreia evaluarea performanțelor trebuie să se raporteze la rezultate. Metoda implică trei etape principale: alegerea de către superiori și subordonați a unor obiective care trebuie îndeplinite și a unei perioade de timp necesară îndeplinirii acestor obiective; urmărirea de către evaluatori a modului în care cei evaluați își îndeplinesc obiectivele și evaluarea propriu-zisă a rezultatelor obținute. Creșterea gradului de motivare, de responsabilitate vizavi de îndeplinirea obiectivelor, stimularea inovației sunt cele mai importante avantaje ale utilizării acestei metode.

Conform lui McCarthy&Garavan (2001), o altă metodă de evaluare este feedback-ul 360, care se bazează pe o evaluare din mai multe unghiuri. La realizarea acestui tip de evaluare contribuie superiorii ierarhici, colegii, subordonații celui evaluat. Evaluarea 360 grade este utilizată atât pentru dezvoltarea angajaților, cât și pentru evaluarea performanței, iar ca instrumente pentru colectarea datelor sunt utilizate frecvent chestionarele, mai puțin interviurile. Se recomandă ca evaluatorii să se concentreze în special pe comportamentul real la locul de muncă al celor evaluați, și mai puțin pe trăsături generale.

I.2. Studii, cercetări privind evaluarea resurselor umane în general și în instituțiile publice

Studiul realizat de Janvry et al (2020) are în centrul observației 30.000 de tineri absolvenți angajați în guvernele localităților rurale din două provincii chineze, în urma unui proiect lansat de Ministerul Resurselor Umane și Securității Sociale în anul 2006. Tinerii sunt evaluați de către doi supervizori: un lider de partid și un lider administrativ, iar la final aceștia decid dacă absolventul ocupă postul de „titular”.

În cazul primului evaluator, este dezvăluită identitatea sa de evaluator la începutul evaluării, în timp ce a doua este păstrată secret, tocmai cu scopul de a face evaluatul să nu-și schimbe comportamentul știind că este evaluat. Evaluatorul declarat oferă evaluări pozitive și, implicit, rezultate mai bune persoanei evaluate. În cazul evaluării realizate de evaluatorul „mascat”, rezultatele pot fi ridicate, dacă: evaluatul este mai defavorizat, cei doi evaluatori au idei comune despre performanță și când aceștia atribuie responsabilități similare evaluatului.

Sarcinile acestor tineri sunt asemănătoare sarcinilor unui funcționar public debutant, de pildă: vizite la sate, activități de birou, interacțiuni cu sătenii. Natura multidimensională și definită neclar a acestor sarcini face imposibil de evaluat obiectiv postul ocupat de tinerii absolvenți. Ca urmare, evaluarea acestora este bazată exclusiv pe evaluarea subiectivă.

Cercetarea testează ipoteza următoare: „introducerea incertitudinii în identitatea evaluatorului îmbunătățește performanța tinerilor funcționari”. Indicatorul de performanță folosit care reprezintă referința este evaluarea medie oferită de ceilalți colegi de birou.

De menționat este faptul că acești colegi nu au ocupat aceste posturi în urma acestui concurs. S-a ales această referință, deoarece aceștia pot observa cel mai bine comportamentele, performanțele și modul în care tinerii reușesc să îndeplinească obiectivele postului, totodată, nu există conflicte de interes, pentru că acești colegi de birou au deja mandate și sunt titulari.

Performanța se măsoară în trei moduri: primul este evaluarea realizată de către colegi și cei doi supervizori, al doilea este reprezentat de recomandările acestora pentru Guvernul provincial pentru o promovare pe un post permanent în urma rezultatelor funcționarilor publici angajați pe baza proiectului, iar în cel de-al treilea mod, se analizează salariile acestora pentru a încerca evaluarea performanțelor obiectiv.

Studiul demonstrează faptul că funcționarii publici, când nu cunosc identitatea evaluatorului, alocă efort mai mult către investițiile certe și mai puțin către acelea incerte. Totodată, prin ascunderea identității cresc performanța funcționarilor și randamentul eforturilor depuse.

De altfel, funcționarul public nu este influențat de activitățile dictate de supraveghetor și, astfel, se poate focaliza pe sarcinile productive, pentru a-și optimiza eforturile. De asemenea, mascarea identității evaluatorului îmbunătățește în mare măsură evaluările colegilor de birou asupra performanței. Totodată, presiunea se răsfânge asupra evaluatorului a cărui identitate este demascată, pentru că este presat să facă evaluări pozitive. (Janvry et al, 2020)

II. Cercetare

II.1. Scopul, obiectivele, ipotezele de cercetare și variabilele

SCOPUL: identificarea modalităților de îmbunătățire a evaluării resurselor umane din Primăria Sector 6

OBIECTIVE:

- Identificarea principalilor factori care influențează evaluarea resurselor umane;
- Identificarea principalelor deficiențe care apar în evaluarea anuală;
- Identificarea impactului pe care procesul de evaluare îl are asupra funcționarilor publici evaluați;
- Analizarea metodelor și tehnicilor de evaluare utilizate în cadrul Primăriei Sector 6.

VARIABLE

Vârsta, genul, vechimea, funcția ocupată, nivelul educațional (pregătire de bază, superioară, cu master de specialitate, educație la ultimul nivel doctoral), specializare în domeniul în care lucrează.

IPOTEZE:

1. Dacă titularii funcțiilor publice de conducere ar folosi un instrumentar diversificat pentru evaluarea resurselor umane, atunci gradul de obiectivitate al evaluărilor ar crește;
2. Dacă s-ar implementa un sistem de feedback 360 grade în procesul de evaluare, atunci abilitățile și competențele celor evaluați s-ar îmbunătăți;
3. Dacă s-ar implementa un sistem de evaluare bazat pe recunoaștere și recompensarea performanței, atunci gradul de satisfacție al funcționarilor publici ar crește;
4. Dacă s-ar implementa un sistem de evaluare regulat și periodic, atunci comunicarea între titularii funcțiilor publice de conducere și funcționarii publici de execuție s-ar îmbunătăți și, totodată, satisfacția și angajamentul ar crește.

II.2. Prezentarea și explicarea instrumentului de cercetare

Am optat pentru chestionar ca instrument de cercetare, deoarece ajută la colectarea unui număr mare de date primite din partea unui eșantion reprezentativ de funcționari publici, într-un mod sistematic. Acesta mă ajută să obțin informații referitoare la aspecte sociodemografice, păreri cu privire la procesul de evaluare. Totodată, chestionarul este util, deoarece datele furnizate de către acesta ajută la o mai bună analiză și interpretare a datelor, asigură condiția anonimatului, ceea ce poate încuraja respondenții să fie sinceri în răspunsuri, este mai puțin costisitor comparativ cu alte instrumente de cercetare și poate fi distribuit într-un timp scurt unui număr mare de persoane.

Chestionarul are un număr de 28 de întrebări, dintre care 6 întrebări de identificare utilizate cu scopul de a identifica caracteristicile sociodemografice, de exemplu: vârsta, genul, funcția publică ocupată (de conducere sau de execuție), nivelul educațional. Celelalte 22 de întrebări din chestionar sunt întrebări de opinie, folosite pentru a afla părerea respondenților cu privire la măsura în care sunt de acord cu anumite afirmații referitoare la obiectivitatea instrumentului actual de evaluare, la introducerea unor noi modalități de evaluare în cadrul instituției publice, avantajele unor astfel de metode. De asemenea, am optat și pentru utilizarea a două întrebări deschise, pentru ca respondenții să aibă posibilitatea de a oferi răspunsuri detaliate cu privire la procesul de evaluare; acest lucru oferă profunzime și o mai bună înțelegere în abordarea subiectului.

Pe de altă parte, am optat pentru o baza de date Excel, fiindcă ajută la gestionarea și organizarea informațiilor colectate prin intermediul chestionarului, poate crea rapoarte, dar și prezentări grafice care sintetizează rezultatele obținute.

II.3. Prezentarea dimensiunii și a structurii dimensiunilor eșantionului de cercetare

Eșantionul de cercetare cuprinde funcționarii publici atât de conducere, cât și de execuție din cadrul Primăriei Sector 6. Până la momentul actual, un număr de 14 respondenți mi-au oferit răspunsuri la chestionar.

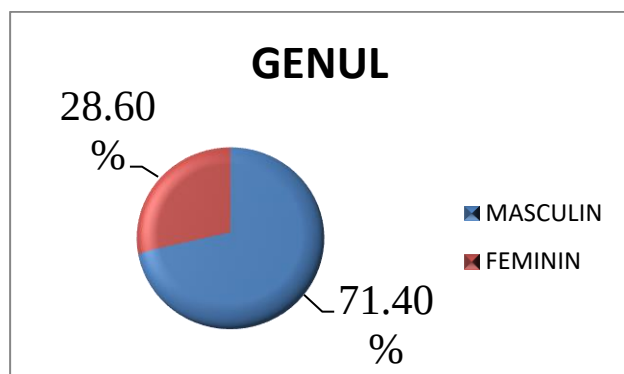


Figura 1. Genul respondenților

Din numărul total de respondenți, 71,4% sunt bărbați, iar 28,6% femei.

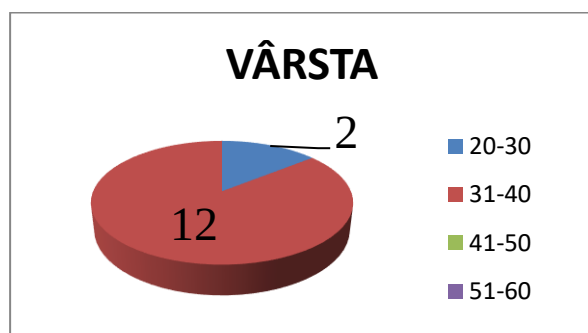


Figura 2. Vârsta respondenților

Din cei 14 respondenți, 2 au vârsta cuprinsă între 20-30 ani, iar 12 între 31-40.

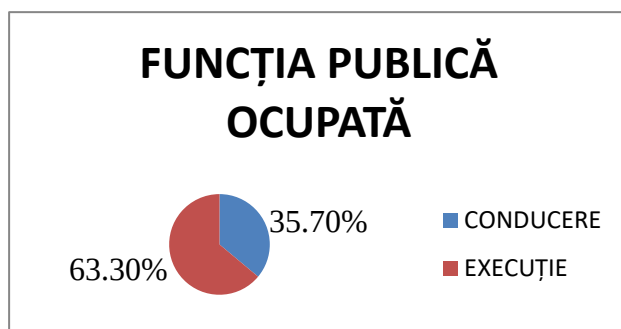


Figura 3. Funcția publică ocupată de respondenți

Din cei 14 respondenți, 35,7% ocupă funcții publice de conducere, iar 63,3% funcții publice de execuție.

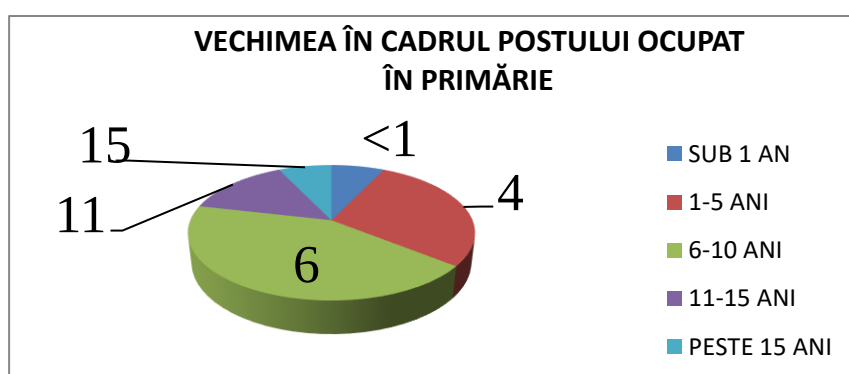


Figura 4. Vechimea în cadrul postului

O persoană din cei 14 respondenți are vechimea în cadrul instituției publice sub 1 an, 4 dintre aceștia între 1-5ani, 6 între 6-10 ani, 2 au vechimea cuprinsă între 11-15 ani, iar o singură persoană are peste 15 ani vechime.

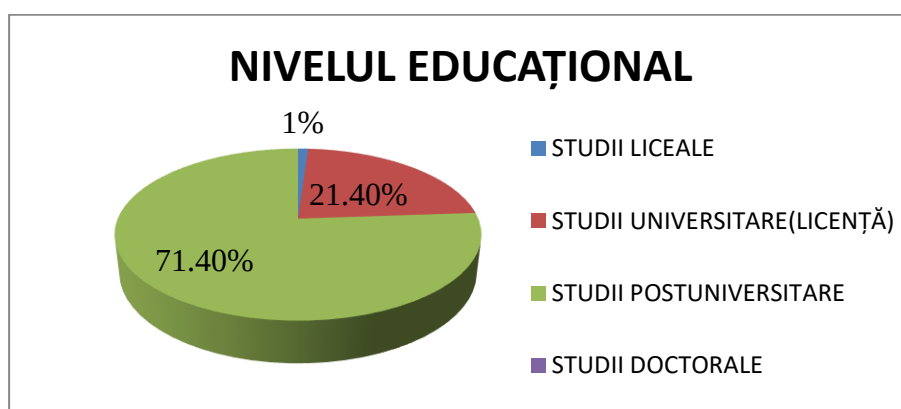


Figura 5. Nivelul educațional

Dintre cei 14 respondenți, 1 % au doar studii liceale, 21,4% studii universitare(licență) și 71,4% studii postuniversitare.

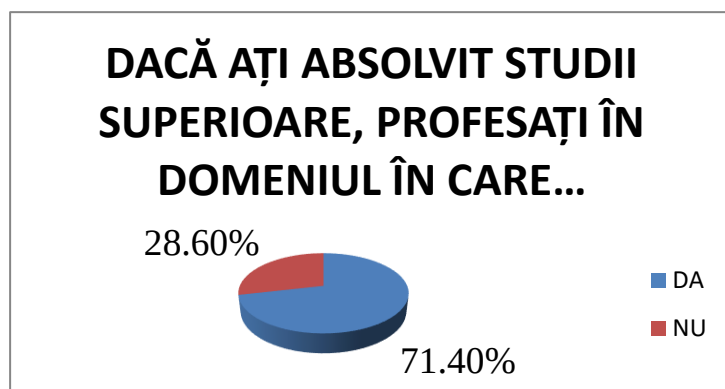


Figura 6. Specializarea studiilor și postul ocupat

Dintre cei 14 respondenți, 71,4% au absolvit studii superioare în domeniul în care sunt specializați, iar 28,6% nu.

II.4. Rezultate preliminare

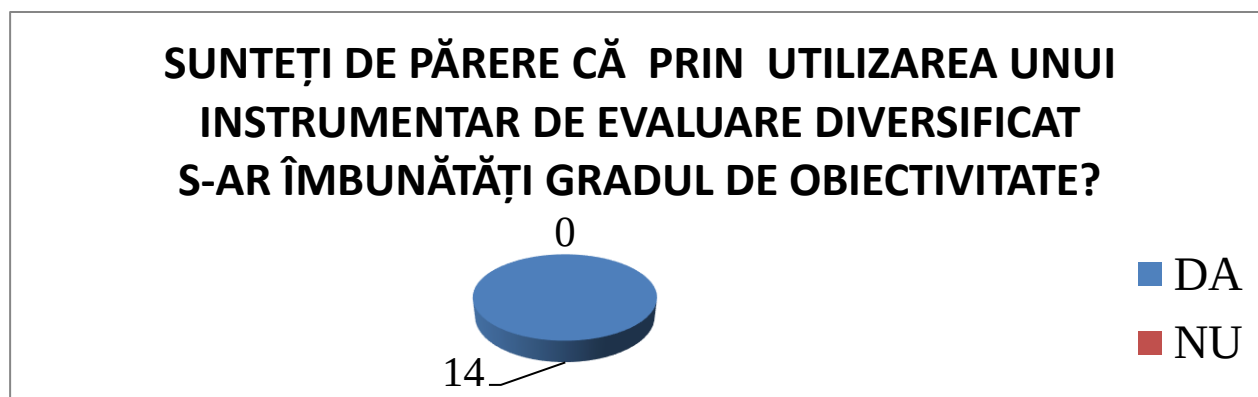


Figura 7. Îmbunătățirea gradului de obiectivitate

La ipoteza numărul 1, care testa ideea conform căreia utilizarea unui instrumentar diversificat de evaluare ar îmbunătăți gradul de obiectivitate, toți respondenții au răspuns afirmativ.

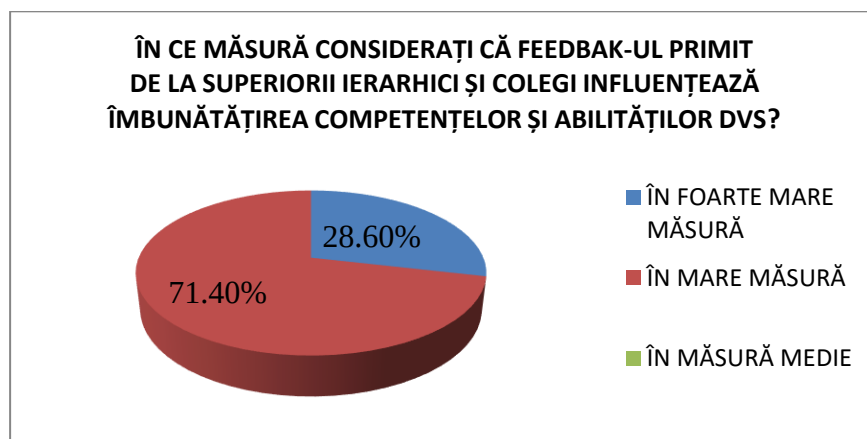


Figura 8. Îmbunătățirea competențelor și abilităților

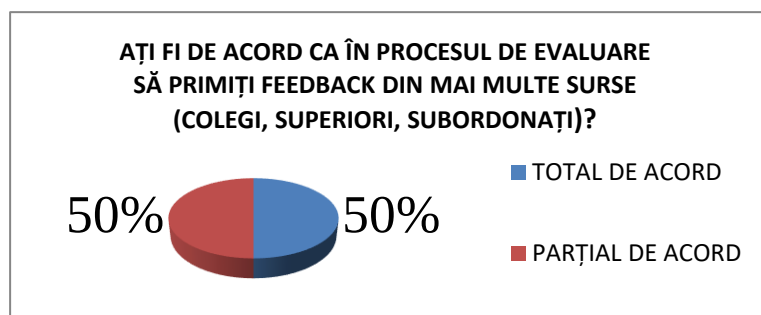


Figura 9. Feedback din mai multe surse

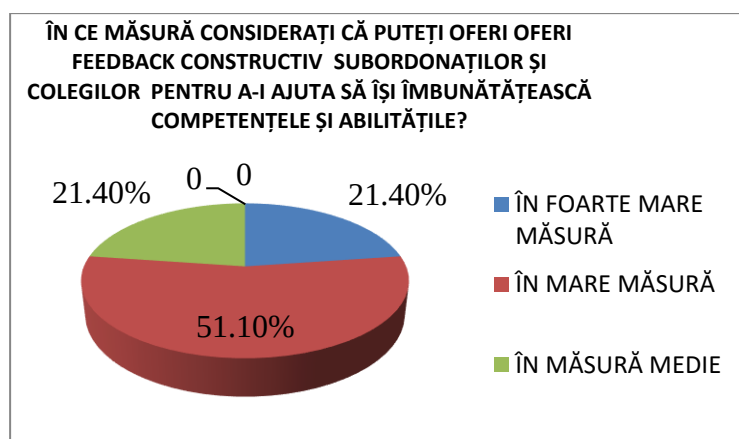


Figura 10. Măsura în care feedback-ul este constructiv



Figura 11. Părerile funcționarilor cu privire la utilitatea feedback-ului



Figura 12. Introducerea metodei feedback 360 grade

Până în momentul prezent, ipoteza numărul 2 poate fi adevărată, de unde rezultă că introducerea unei astfel de metode de evaluare ar contribui la îmbunătățirea competențelor și abilităților.

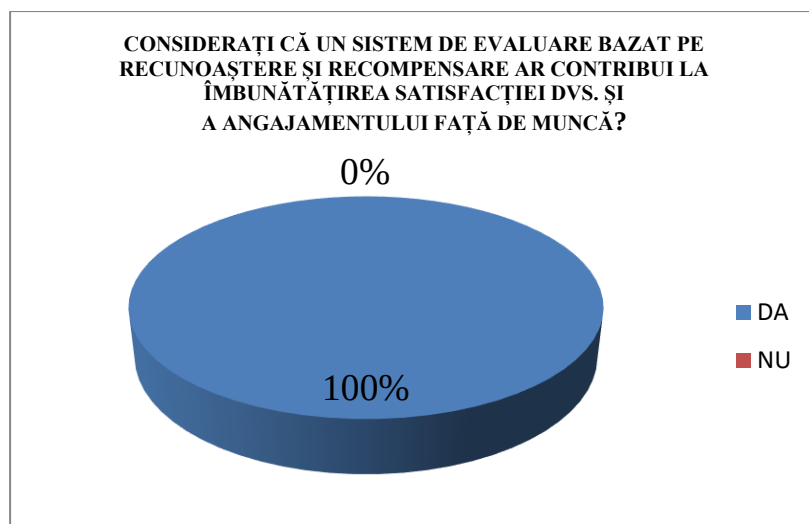


Figura 13. Sistemul de evaluare bazat pe recunoaștere și recompensare

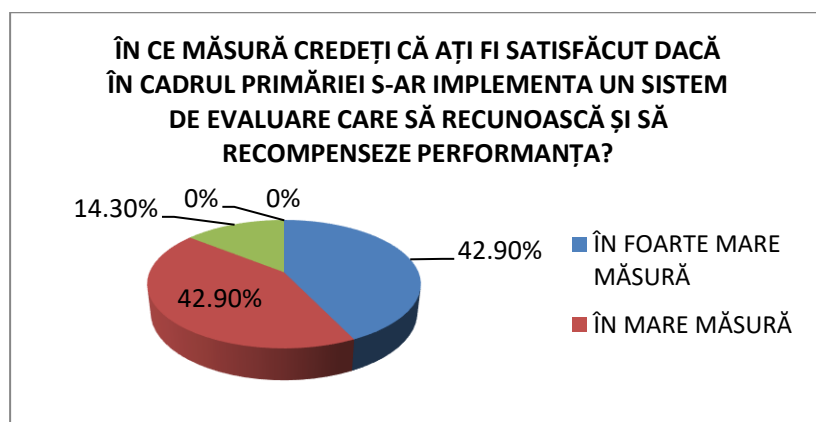


Figura 14. Gradul de satisfacție

Până în momentul prezent, cu numărul de respondenți existenți, ipoteza numărul 3 se poate testa ca fiind adevărată.

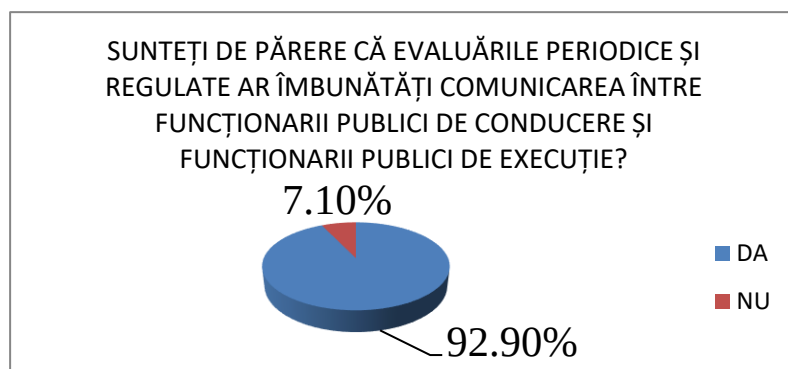


Figura 15. Îmbunătățirea comunicării în cadrul primăriei

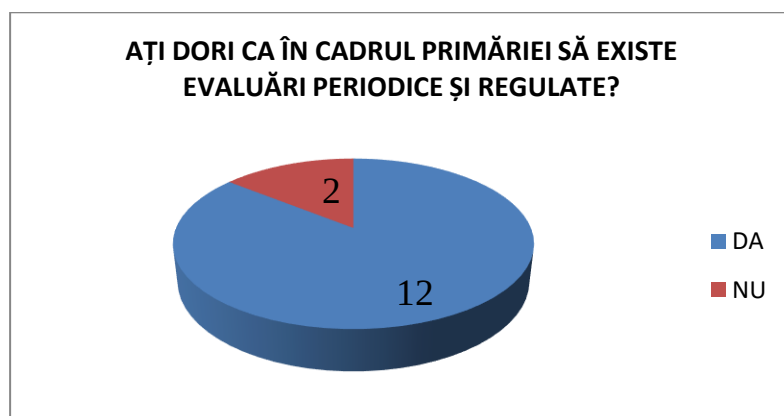


Figura 16. Dorința funcționarilor publici de a fi implementat un sistem de evaluări periodice și regulate

Până în momentul actual, pot afirma faptul că ipoteza numărul 4 poate fi testată ca fiind una validă.

III. Propuneri preliminare

Introducerea unui instrumentar diversificat pentru evaluarea resurselor umane pentru a crește gradul de obiectivitate al evaluărilor anuale ale funcționarilor publici.

Introducerea unui sistem de feedback 360 grade în procesul de evaluare pentru a îmbunătăți abilitățile și competențele funcționarilor publici evaluați.

Introducerea unui sistem de evaluare bazat pe recunoaștere și recompensarea performanței, pentru a crește gradul de satisfacție al funcționarilor publici.

Introducerea unui sistem de evaluare regulat și periodic cu scopul de a îmbunătăți comunicarea între titularii funcțiilor publice de conducere și funcționarii publici de execuție.

Bibliografie

- 1 Boguș, A. (2011). Evaluarea performanțelor funcționarilor din sectorul public. *Analele Științifice ale Academiei de Studii Economice din Moldova*, (9), 112-118.
- 2 BRAICA, A. P. (2015). Particularități privind evaluarea funcționarului public din administrația publică centrală. *Revista Română de Dreptul Muncii*, (6).
- 3 Cojocaru, O. (2019). Evaluarea performanțelor funcționarilor publici rezultate din activitatea de dezvoltare profesională; în *Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice* (pp. 60-66).
- 4 COVRIG, S. S. (2007). *Managementul resurselor umane* (Doctoral dissertation, PhD Thesis, Universitatea „Politehnică”).
- 5 Janvry, A., He, G., Sadoulet, E., Wang, S., & Zhang, Q. (2020). Performance evaluation, influence activities, and bureaucratic work behavior: evidence from China.
- 6 Manole, C. (2013). Managementul resurselor umane în administrația publică, Editura ASE, Ed. a 2-a.
- 7 Manole, C., & Nica, E. (2018). Managementul resurselor umane in administratia publica, Editura ASE, Ed. a 3-a
- 8 McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32.
- 9 Romandaș, N., & Cojocaru, O. (2021). Evaluarea performanțelor funcționarilor publici rezultate din activitatea de dezvoltare profesională. *Studia Universitatis Moldaviae (Seriă Științe Sociale)*, 143(3), 143-149., disponibil <https://doi.org/10.5281/zenodo.4572463>
- 10 Teshager, K., & Minota, Z.(2020), Determinants of Public Servants' Performance in Federal Public Service Sectors in Ethiopia.