

PERSPECTIVELE PERFEȚIONĂRII PARADIGMEI DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR PROFESIONALE ALE FUNCȚIONARILOR PUBLICI DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Sergiu TATAROV*³⁵

*Cristina SPRINCEAN*³⁶

Abstract. *This article proposes a reconceptualisation of the paradigm for evaluating the professional performance of civil servants in the Republic of Moldova, highlighting the need for a fundamental shift in the vision regarding the purpose, function, and impact of evaluation processes. Instead of a predominantly hierarchical and formalistic approach, often perceived as merely administrative, the study advocates for a multilateral (360-degree) evaluation model centered on constructive feedback, continuous professional growth, and functional accountability. The aim is to feature the limitations of the current framework—marked by rigidity and formality—and to argue for a modern, participatory, and contextually adapted approach. Rather than promoting the direct adoption of foreign models, the authors emphasize the internal transformation of the evaluation culture within public administration.*

Keywords: *professional performance, civil servants*

Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici în serviciul public din Republica Moldova reprezintă un pilon important în asigurarea atingerii misiunii, obiectivelor, eficienței și transparenței administrației publice, dar și în dezvoltarea carierei funcționarului. Procesul de evaluare performanțelor profesionale este reglementat de Legea nr.158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, în special articolele 31-33 care stabilesc normele primare pentru evaluarea periodică a performanțelor individuale ale funcționarilor publici (1, Legea 158/2008).

Pentru a stabili mecanismul de implementare a prevederilor legale menționate, Guvernul a aprobat prin Hotărârea nr.201/2009 Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, anexa nr.8 (2, Hotărârea Guvernului nr.201/2009).

În sprijinul aplicării practice a acestor reglementări, Cancelaria de Stat a Republicii Moldova a elaborat un Ghid metodic care oferă îndrumări detaliate privind desfășurarea procesului de evaluare, inclusiv etapele, instrumentele și responsabilitățile factorilor implicați (Ghid Metodic: 33-40).

Scopul principal al fenomenului juridico-social de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public este de a îmbunătăți funcționalitatea organizațională și eficiența activității prin aprecierea rezultatelor individuale în raport cu obiectivele stabilite, precum și identificarea necesităților de dezvoltare profesională. Acest proces con-

³⁵ Dr. în drept, Universitatea de Stat din Moldova, Manager de proiect, Consiliul European, Chișinău, Republica Moldova, sergiu.tatarov@gmail.com

³⁶ masterandă Universitatea de Stat din Moldova, kirasprincean@gmail.com

tribuie la corelarea directă dintre activitatea funcționarului public și misiunea și obiectivele autorității publice, asigurând astfel o mai bună aliniere la prioritățile strategice ale autorității publice respective.

Așa precum este menționat în Rezumatul mai sus, prezentul demers științific vine cu analiza perspectivelor de modernizare a metodelor de evaluare profesională ale funcționarilor publici din serviciul public în Republica Moldova în scopul eficientizării și corelării acestuia cu necesitățile actuale ale societății, inclusiv realizarea angajamentelor conform Planului național de acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pe anii 2024-2027 (Hotărârea Guvernului nr.829/2023).

În acest context, unele cercetări autohtone, la care ne vom referi mai jos, confirmă ipoteză noastră că metodele tradiționale de evaluare a performanței profesionale a funcționarului public nu au întotdeauna impactul scontat asupra procesului de administrare publică.

Deși problema de evaluare a performanțelor profesionale obținute la locul de muncă este pe larg abordată atât în literatura de specialitate, cât și de practicieni, considerăm necesară revizuirea și adaptarea unor metode noi, moderne, care să reflecte mai plenar și obiectiv competențele și realizările fiecărui funcționar public. Această abordare corespunde și unuia dintre obiectivele principale - europenizării serviciului public din Republica Moldova.

Prin urmare, adoptarea unor metode moderne de evaluare, care ar cuprinde evaluarea multilaterală a performanței, devine, în viziunea noastră, un imperativ pentru a răspunde cerințelor actuale ale administrației publice și pentru a valorifica bunele practici naționale și internaționale privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În continuare, vom analiza metodele care permit o apreciere multilaterală a performanțelor, prin implicarea feedback-ului din partea evaluatorului, colegilor și beneficiarilor, contribuind astfel la o abordare mai obiectivă și cuprinzătoare a competențelor și rezultatelor activității funcționarilor publici. Am numit această abordare *Evaluarea 360 de grade*.

În contextul parcursului european al Republicii Moldova și al angajamentului asumat prin Parteneriatul Estic, modernizarea metodelor de evaluare profesională a funcționarilor publici devine o necesitate strategică. În lucrarea intitulată „Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public din Republica Moldova: între Parteneriatul Estic și statutul de țară candidat la Uniunea Europeană” Sergiu Tatarov și Viorel Lipii subliniază că sistemul actual de evaluare nu corespunde pe deplin standardelor de performanță și transparență impuse de procesul de integrare europeană. Autorii evidențiază că reformarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale este esențială pentru alinierea administrației publice la principiile bunei guvernări promovate de Uniunea Europeană. Definirea corectă a indicatorilor de performanță pentru funcționarii publici, în cadrul fiecărei autorități, reprezintă un element-cheie pentru democratizarea, eficientizarea și europenizarea serviciului public din Republica Moldova, la actuala etapă de evoluție a managementului funcției publice și al corpului funcționarilor publici (Tatarov, 2023: 242).

Întru susținerea celor menționate, dorim să ne axăm asupra definirii și principalelor caracteristici ale conceptului de „evaluare multilaterală a performanței” în raport cu funcționarul public.

Evaluarea multilaterală, cunoscută în unele țări ale Consiliului Europei, inclusiv ale Uniunii Europene, sub denumirea de evaluare „360 de grade”, reprezintă o metodă complexă de apreciere a performanței, bazată pe colectarea feedback-ului din multiple surse. Aceasta include atât demnitarii publici, funcționarii publici de conducere de nivel superior și funcționarii publici de conducere, care au calitatea de evaluator, cât și colegi - funcționari publici de execuție, precum și alți subiecți interesați, precum cetățenii care beneficiază în urma activităților funcționarului public supus evaluării.

Conform literaturii de specialitate (Armstrong, 2009: 125), această abordare oferă o imagine completă asupra performanței, comportamentului, competențelor, dar și a atitudinii unui funcționar public în exercitarea atribuțiilor sale față de cetățeni, sau mai pe larg asupra societății civile.

În contextul administrației publice, evaluarea multilaterală este utilizată pentru a spori transparența, eficiența și responsabilitatea funcționarilor publici (Kopsidas, 2021:3-4). Această metodă ajută la identificarea punctelor forte și a celor ce necesită îmbunătățiri, contribuind astfel și la dezvoltarea profesională continuă.

Evaluarea discutată - *360 de grade*, - subsumează și un nivel crescut de obiectivitate. Prin implicarea mai multor părți interesate în procesul de oferire a feedback-ului privind activitatea funcționarului public evaluat, se diminuează considerabil baza faptologică și empirică a subiectivismului specific evaluărilor realizate exclusiv de către două persoane: conducătorul direct al funcționarului public și contrasemnatarul. În anumite cazuri, evaluarea comportă un caracter subiectiv și mai accentuat fiind efectuată chiar de o singură persoană – atunci când conducătorul direct – evaluatorul - este și o persoană cu funcție de demnitate publică. Studiile internaționale demonstrează că metoda evaluării *360 de grade* oferă o imagine mai completă și mai fidelă a performanței profesionale (8, Kuzulu Kanaslan, 2016: 175).

O altă caracteristică esențială a noii metode de evaluare, pe care dorim să o evidențiem, este orientarea către dezvoltare. Spre deosebire de metoda tradițională utilizată în prezent în serviciul public din Republica Moldova, evaluarea *360 de grade* pune în valoare sprijinirea dezvoltării profesionale continue. Scopul principal este de a ajuta funcționarii publici să-și perfecționeze competențele și achiziționeze unele noi în condițiile managementului schimbării. Iar feedback-ul oferit de către mai mulți respondenți este, de regulă, anonim, ceea ce încurajează exprimarea sinceră și detaliată a observațiilor.

În anul 2023, Guvernul Regatului Unit a introdus noi reguli privind managementul performanței în serviciul public, având ca scop promovarea unei culturi organizaționale mai eficiente și mai responsabile. Aceste reguli reflectă o abordare mai apropiată de modelul evaluării multilaterale a performanței militată de autorii acestui demers.

Potrivit *Institute for Government (Institutul de Administrare)* noile cerințe nu vizează doar reducerea cheltuielilor, ci urmăresc „o mai bună funcționare a guvernării”. În urma implementării acestor standarde de bază pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior, au fost formulate următoarele concluzii.

- Noua politică stabilește un set de standarde minime aplicabile tuturor funcționarilor publici de conducere de nivel înalt din Guvernul Marii Britanii. Aceste standarde sunt grupate în patru domenii-cheie:

Îndeplinirea priorităților guvernamentale în limitele bugetelor stabilite;
Conducerea eficientă a echipei;
Promovarea valorilor instituționale, inclusiv a diversității și incluziunii;
Dezvoltarea abilităților și competențelor practice.

Nerespectarea acestor standarde în oricare dintre cele patru domenii, pe parcursul a doi ani consecutivi, poate conduce fie la necesitatea revizuirii și îmbunătățirii planului de performanță, fie la retragerea sporului de performanță.

• Introducerea unei culturi a responsabilității.

1. Funcționarii publici de conducere de nivel superior nu mai pot neglija aspectele legate de leadership și relaționare. Potrivit sursei citate „funcționarii publici de conducere de nivel superior nu vor mai putea să-și asume responsabilitatea doar formal pentru performanța slabă a subalternilor săi.”(8, Kuzulu Kanaskan: 178-179). Această măsură stimulează implicarea activă în dezvoltarea echipelor și impune liderilor imperativul real de îmbunătățire a competențelor manageriale.

2. Schimbarea logicii evaluării performanței.

Autorii subliniază că „Guvernul schimbă logica managementului performanței în serviciu public”. În trecut, unii lideri puteau avansa doar în unele domenii și erau totuși recompensați, dar acum „funcționarii publici vor trebui să îndeplinească toate cele patru standarde.” Aceasta este o abordare holistică – specifică evaluării multilaterale – în care toate dimensiunile performanței sunt importante și interdependente (Kuzulu Kanaskan: 173-174).

3. Aceste reforme sunt însoțite de un mesaj clar: „Guvernul trimite un semnal puternic că miniștrii doresc să vadă îmbunătățiri în modul în care administrația publică gestionează resursele umane.” Această dimensiune reflectă o schimbare strategică de paradigmă – de la o abordare formal-birocratică a evaluării performanței către un mecanism autentic de reformă organizațională.

Totodată, Institutul de Administrare din Regatul Unit atrage atenția asupra unor limite structurale existente. Se menționează că „funcționarilor publici le lipsesc instrumentele de care au nevoie pentru a gestiona constant performanța.” În absența unor soluții digitale adecvate și a unei pregătiri continue, eficiența implementării noii metode de evaluare poate fi serios afectată (Keenan, 2025).

În analiza oportunității introducerii evaluării multilaterale de *360 de grade* a performanței profesionale a funcționarilor publici, considerăm esențială identificarea avantajelor și dezavantajelor pe care această metodă le poate impune serviciului public din Republica Moldova. O astfel de abordare permite o evaluare echilibrată și fundamentală, contribuind la luarea unei decizii informate privind adaptarea și implementarea unei reforme sustenabile în domeniul managementului performanței funcționarului public.

În continuare dorim să ne întretinem asupra unor avantaje ale evaluării multilaterale:

O imagine mai completă asupra performanței. Evaluarea *360 de grade* comportă, în general, mai multă obiectivitate în evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public decât metoda „tradițională”, efectuată semestrial începând cu anul 2023. Argumentul este că aceasta se bazează pe perspective multiple – nu doar cea a conducătorului direct – evaluatorului formal, dar și pe feedback-ul din alte surse. Această abordare contribuie la reducerea subiectivismului și oferă o analiză mai nuanțată a

competențelor profesionale și interacțiunii funcționarului public cu publicul sau beneficiarii serviciilor sale.

Sprrijină dezvoltarea profesională continuă. Acest tip de evaluare permite o identificare mai complexă a punctelor forte și a celor ce necesită îmbunătățire. Pe baza acestor informații, pot fi stabilite direcții clare pentru formare, perfecționare și creștere profesională atât pentru funcționarul publici cât și, per ansamblu, pentru întregul colectiv al subdiviziunii sau a autorității publice în care activează acesta.

Crește responsabilitatea și transparența. Prin implicarea colegilor și, acolo unde este posibil, a cetățenilor, funcționarii publici devin mai informați dar și conștienți de impactul activității lor, rezultatele reale. Această la rândul său, contribuie la sporirea responsabilității individuale și motivația de a-și îndeplini atribuțiile în mod eficient și integru.

Stimulează comunicarea și colaborarea în cadrul echipei de lucru. Sistemul de evaluare *360 de grade* promovează un mediu de lucru deschis dar și interdependent, bazat pe feedback constructiv și multilateral. Astfel, relațiile dintre angajați se pot consolida, iar colaborarea internă devine mai eficientă și strânsă.

Alinierea la tendințele moderne în managementul funcției publice. Implementarea metodei de evaluare *360 de grade* în Republica Moldova este de natura să apropie serviciul public de standardele europene în evaluarea performanțelor profesionale și să sprijine reforma administrativă prin introducerea elementelor aplicabile ale noului management al funcției publice.

Pe de altă parte, autorii prezentului demers, nu pot trece cu vedere și anumite dezavantaje pe care le comportă evaluarea multilaterală (*360 de grade*).

Dificultăți în implementare. Aplicarea acestei metode de evaluare în administrația publică din Republica Moldova ar putea întâmpina obstacole logistice și financiare, în special din cauza lipsei unei infrastructuri digitale adecvate, cadrului normativ și voinței politice. Resursele limitate, inclusiv financiare și umane calificate, pot încetini sau compromite introducerea treptată a noii metode de evaluare.

Risc de evaluări lovite de subiectivism. Deși metoda are ca scop sporirea obiectivității, există riscul ca unele persoane să ofere un feedback influențat de relații personale, simpatii sau conflicte reale sau percepute. Astfel, corectitudinea și echidistanța evaluării pot fi afectate, în deosebi în absența unor reglementări clare, culturii propagate și a unor mecanisme de salvagardare în calea oferirii feedbackului.

Rezistență la schimbare. Implementarea unei metode noi de evaluare, chiar și treptată, poate fi percepută de unii funcționari publici ca o formă de control excesiv. Iar evaluatorii pot interpreta ca un act de neîncredere în capacitățile lor și obiectivitatea în cadrul procesului de evaluare existent la moment în țară. Această percepție negativă poate genera reticență, pasivitate sau chiar opunere schimbărilor, ceea ce este de natură să afecteze eficiența introducerii evaluării *360 de grade* și cultura organizațională râvnită.

Probleme de confidențialitate și protecția datelor. Gestionarea informațiilor colectate prin evaluarea *360 de grade* presupune respectarea strictă a normelor de confidențialitate și protecția datelor care pot fi necesare furnizării a feedback-ului din partea cetățenilor, dar și a colegilor funcționarului evaluat. În special, când pot fi necesare spețe concrete

sau probatoriu respectiv. Tratarea incorectă, scurgerea datelor/informației oferite în calitate de feedback, sau ignorarea acestuia pot eroda încrederea în sistem și profana idea *per se*.

Limitări și condiții pentru eficiență. Un alt aspect important ce urmează a fi luat în considerație este un impact limitat al noii metode în lipsa unor acțiuni consecvente și consecutive evaluării. Dacă, în urma evaluării, nu urmează niște măsuri clare menite să contribuie la promovarea și dezvoltarea carierei, îmbunătățire a serviciilor publice, întregul proces riscă să fie perceput ca o nouă formalitate birocratică, lipsită de o relevanță practică.

Pentru ca metoda de evaluare multilaterală - *360 de grade* - să lăstărească în serviciul public din Republica Moldova, considerăm necesară examinarea meticuloasă și elaborarea unei foi de parcurs menită să asigure un echilibru între beneficiile sale și provocările pe care le implică. În acest sens, **propunem** factorilor de decizie din Parlament și Guvern următoarele acțiuni care pot contribui la adoptarea deciziei privind implementarea acestei metode noi.

Ajustarea cadrului legislativ atât la nivel de norme primare cât și a întregului mecanism de implementare. Pentru a preveni survenirea anumitor riscuri legate de subiectivism și de lipsa confidențialității, este esențială adoptarea printr-un larg consens a unor reglementări detaliate privind modul de colectare, analiză și utilizare a feedback-ului cetățenilor și a colegilor funcționarului public evaluat. Un cadru juridic bine definit, discutat și pilotat ar contribui la creșterea încrederii funcționarilor publici dar și a publicului larg în acest mecanism, și ar elimina temerile legate de eventuale abuzuri sau consecințe negative asupra celor care furnizează acest feedback.

Implementarea unor instrumente digitale și inteligenței artificiale. Utilizarea unor platforme digitale moderne pentru gestionarea procesului de feedback ar simplifica derularea evaluării, ar reduce procesele aferente birocratice, și ar asigura protecția datelor cu caracter personal. Digitalizarea contribuie, totodată, la obținerea comprehensivă a răspunsurilor, dar și la transparența procesului. În procesul colectării și analizei feedback-ului sau a unor elemente poate fi examinată posibilitatea utilizării algoritmilor inteligenței artificiale care ar putea recunoaște informațiile vădit eronate sau rău intenționate încadrate în feedback.

Asigurarea unui echilibru între feedback și dezvoltare. Pentru ca evaluarea să nu fie percepută ca un instrument de control administrativ suplimentar asupra activității funcționarului public, de această dată din partea societății civile, ci ca un catalizator pentru progresul profesional, este necesară plierea acesteia la programe de formare continue pentru cei evaluați. Funcționarii publici ar trebui să beneficieze de sprijin concret pentru dezvoltarea competențelor identificate ca fiind deficitare în urma evaluării multidimensionale.

Formarea evaluatorilor și a celor evaluați. Este important ca toate persoanele implicate în proces – atât evaluatori, cât și cei evaluați – să fie instruite corespunzător. Înțelegerea corectă a scopului evaluării, a criteriilor și a modului de procesare a feedback-ului din mai multe surse va contribui la diminuarea subiectivismului prin lărgirea bazei faptologice și la crearea unor garanții suplimentare de relaționare între evaluatorul și funcționarul public evaluat.

Implementarea treptată pentru a testa eficiența noii modalități de evaluare. Odată, ce cadrul normativ și instituțional este pregătit, recomandăm demararea pilotării care să permită testarea metodei într-un cadru controlat, cu posibilitatea de ajustare pe baza rezultatelor. Această abordare oferă posibilitatea de a vedea lacune practice și de a ajusta metoda la realitățile administrației publice din Republica Moldova, înainte de o implementare la scară largă.

Bazându-se pe cele invocate mai sus, am decis să prezentăm o comparație între cele două modalități de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici sub forma unui tabel, pentru a evidenția diferențele și avantajele metodei existente și celei propuse (de 360 de grade).

Marcheri	Evaluarea tradițională/ existentă în serviciul public din Republica Moldova	Evaluarea multilaterală (360 de grade) propusă de autorii acestui articol
Subiectul activ de evaluare	Evaluare unilaterală și autonomă realizată de superiorul direct al funcționarului public.	Evaluarea multilaterală și multidimensională, influențată de feedback-ul colegilor - alți funcționari publici din autoritatea publică respectivă, dar și al beneficiarilor/cetățenilor.
Obiectivitate	Este produsul percepției individuale și gândirii cognitive a evaluatorului, cu un grad de subiectivism pronunțat.	Crește bază factologică și empirică datorită obținerii feedback-ului din mai multe surse, ceea ce <i>sine qua non</i> influențează percepția individuală a evaluatorului spre obiectivitatea evaluatorului.
Accent pe dezvoltare și meritocrație	Redus, cu focusare în prim plan pe îndeplinirea formală sarcinilor și atribuțiilor din fișa postului, precum și obiectivelor individuale stabilite trimestrial sau semestrial. Evaluarea deseori este percepută mai degrabă ca o extensie a controlului administrativ din partea administrației decât una bazată pe merite.	Crescut, bazată pe merite și focusată pe dezvoltarea competențelor deficitare și/sau necesare îndeplinirii la nivelul așteptat a sarcinilor, atribuțiilor, obiectivelor individuale și colective, precum și responsabilizare pentru serviciile de calitate prestate sau organizate.
Confidențialitate și încredere	Evaluarea este formalizată și formală într-o mare măsură, iar feedback-ul evaluatului poate fi influențat de teama consecințelor. Gradul ridicat de confidențialitate prin accesibilitatea datelor unui cerc restrâns de persoane din cadrul autorității publice.	Risc inițial de lipsă a confidențialității și încrederii a publicului larg dar și a funcționarilor în noua metodă. Poate fi gestionat printr-un sistem securizat sau anonim de colectare a feedback-ului.

Informația factologică/feedback-ul oferit	Limitat la informația din fișa de evaluare, formal bazat pe îndeplinirea obiectivelor individuale și indicatorilor de monitorizare ale acestora stabilite semestrial și sau trimestrial. Deseori, bazat pe efectul <i>halo</i> , dar și relațiile existente între evaluator și persoana evaluată.	Feedback plener și variat, care reflectă competențe soft, relaționarea cu colegi, abilități de soluționare a problemelor beneficiarilor de servicii prestate de funcționar.
Costuri și timp alocat.	Costuri reduse, timp scurt.	Costuri mai mari, timp extins.
Impact asupra motivației funcționarilor	Funcționarul poate fi demotivat dacă evaluarea este percepută ca una formală și cu obiectivitate scăzută.	Funcționarul evaluat își poate crește motivația atunci când primește un feedback constructiv, multilateral și orientat spre ameliorarea punctelor slabe.
Implicare în evaluare	Implicarea funcționarului este limitată, acesta având în principal rol pasiv, iar evaluarea fiind un proces administrativ desfășurat de evaluator.	Funcționarul are mai mare implicare emoțională și cointereseare, participând la propria dezvoltare prin îmbinarea autoevaluării și feedback-ului colectiv.
Grad de acceptare	Persoana evaluată este deseori pusă în situația de a accepta rezultatul evaluării fără a-l considera drept un instrument corect și obiectiv, ceea ce duce la percepția de ineficiența a evaluării.	Funcționarul evaluat acceptă mai ușor rezultatul, întrucât procesul produce o schimbare treptată de mentalitate și orientare la realitățile mediului în care activează.

Astfel, în completarea observațiilor cercetătorilor autohtoni, care apreciază că procesul de evaluare a funcționarilor publici din Republica Moldova este relativ bine reglementat de legiuitor și se bazează pe două criterii esențiale — atât gradul, cât și modul de atingere a obiectivelor de către funcționarul public (5, Tatarov, 2023: 241) —, trebuie menționat că acest proces păstrează în continuare caracterul tributar metodei tradiționale introdusă din 2009 în serviciul public din Republica Moldova. Recunoaștem că la acea etapă de dezvoltare a managementului funcției publice – când s-a trecut de la o atestare o dată la trei ani la evaluarea anuală a performanțelor funcționarilor publici – a fost una progresistă. Însă, după scurgerea a mai bine de 16 ani de la introducerea acestei evaluări, la etapa actuală aceasta nu asigură o imagine completă asupra performanțelor individuale și nu răspunde cerințelor noului management public, specific serviciului public european.

În acest context, metoda de evaluare multilaterală a performanței profesionale a funcționarului public oferă o abordare pleneră, variată și mai obiectivă. În contextul modernizării administrației publice și realizării angajamentelor de țară-candidat la integrarea în Uniunea Europeană, adoptarea unui sistem bazat pe evaluarea multilaterală ar putea constitui un pas strategic important.

Noua metoda de evaluare militată de autorii acestui demers științific se pliază perfect la măsurile de consolidarea a capacităților administrative prevăzute în Clusterul 1: Valori Fundamentale, Serviciul Public și Managementul Resurselor Umane, *Capacități administrative, Planuri pe viitor* din Programul Național de Aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană 2025–2029, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.306/2025, care prevede următoarele măsuri relevante pentru procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici:

3. Modernizarea sistemului de management al funcției publice prin implementarea unui sistem standardizat și uniform de recrutare, promovare și evaluare. Acțiunea implică elaborarea a noilor concepte privind sistemul de recrutare în funcția publică pentru autoritățile publice centrale, privind dezvoltarea în carieră a funcționarilor publici și privind cadrul de competență al funcționarilor publici, dar și pilotarea acestora.
4. Dezvoltarea și implementarea unui sistem informatic integrat pentru evidența și gestionarea funcțiilor publice și a funcționarilor publici (SI EMRU). Această măsură are ca scop asigurarea evidenței și gestionarea eficientă a funcțiilor publice și personalului din autoritățile publice, contribuind la creșterea transparenței, eficienței și accesibilității procedurilor de personal. Acțiunea respectivă va sprijini consolidarea capacităților administrative, prin oferirea unui instrument modern și performant pentru gestionarea resurselor umane, susținând astfel alinierea serviciului public la standardele europene.
5. Consolidarea capacităților instituționale în domeniul formării și dezvoltării profesionale a funcționarilor publici. Această acțiune are drept obiectiv crearea unui sistem integrat și performant de formare profesională, capabil să sprijine dezvoltarea continuă a competențelor funcționarilor publici și să promoveze excelența în administrația publică și implică: crearea unei entități dedicate formării și dezvoltării profesionale a funcționarilor publici, cu scopul de a eficientiza activitățile de formare și de a asigura un cadru coerent și modern de dezvoltare profesională la nivel național; îmbunătățirea abilităților profesionale ale personalului și formatorilor naționali ai entității responsabile, prin programe specializate de formare, mentorat și schimburi de experiență, pentru a susține calitatea și eficiența proceselor de instruire (4, Hotărârea Guvernului 306/2025).

În contextul prevederilor citate din Programul Național de Aderare a Republicii Moldova la UE, pledăm că implicarea unor noi factori – colegii și cetățenii/beneficiarii serviciilor publice – în procesul evaluării funcționarilor publici din Republica Moldova, ca parte integrantă a evaluării multilaterale a performanțelor profesionale, va genera următoarele beneficii.

Identificarea punctelor vulnerabile în funcționarea administrației publice per ansamblu. Feedback-ul din partea cetățenilor va facilita identificarea problemelor și nevoilor funcționale reale din administrația publică, permițând autorităților publice să ajusteze obiectivele instituționale, individuale și operațiunile administrative.

Îmbunătățirea calității serviciilor oferite de administrația publică prin intermediul funcționarilor. Feedback-ul primit de cetățeni în cadrul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarului public va evidenția deficiențele în activitatea funcționarului public, cum ar fi tergiversarea soluționării cererilor, lipsa amabilității sau creativității,

dificultățile întâmpinate în accesarea serviciilor, astfel încât să ofere servicii mai aliniate standardelor de calitate.

Creșterea încrederii în autoritățile publice. Cetățenii care simt că opiniile lor sunt valorificate și că contribuie activ la procesul de evaluare a performanței funcționarilor publici vor manifesta un nivel mai ridicat de încredere în autoritățile publice centrale și locale, contribuind astfel la consolidarea relației dintre administrația publică și comunitatea respectivă.

Stimularea performanței funcționarilor publici. Feedback-ul constant și diversificat din partea cetățenilor/beneficiarilor este de natura să motiveze funcționarii să-și îmbunătățească activitatea și reexamineze atitudinea față de executarea atribuțiilor sale. Evaluarea cu element de extraneitate (cu feedback-ul din partea societății civile) devine astfel un factor contributiv la promovarea profesionalismului și responsabilizării funcționarilor publici.

Un element fundamental în funcționarea proprie a evaluării *360 de grade* a performanțelor profesionale a funcționarilor publici constituie mecanismul de colectare a feedback-ului din partea colegilor și a cetățenilor.

În opinia noastră, implementarea unui sistem eficient de evaluare *360 de grade* a funcționarilor publici, necesită o examinare minuțioasă a avantajelor și dezavantajelor aferente menționate în acest articol mai sus, dar și o organizare de consultări publice autentice cu corpul funcționarilor publici și societatea civilă din Republica Moldova. În calitate de căi și mijloace ale mecanismului de colectare a opiniilor/feedback-ului cetățenilor propunem următoarele.

Chestionare online și offline. Administrațiile publice pot pune la dispoziție formulare de feedback pe site-urile oficiale, dar și în format tipărit, distribuite la ghișeele de relații cu publicul. Aceste chestionare ar putea include întrebări referitoare la timpul de așteptare, claritatea informațiilor primite, soluțiile propuse și comportamentul funcționarului public evaluat și alte întrebări relevante realizării obiectivelor individuale ale funcționarului public. Un aspect important constituie formularea întrebărilor în raport de indicatorii de monitorizare a realizării obiectivelor semestriale ale funcționarului public. Colectarea chestionarelor urmează să protejeze datele cu caracter personal al respondenților sau să asigure anonimatul acestora.

Platforme digitale de feedback. Crearea unor secțiuni sau rubrici pe o platformă comună pentru toate autoritățile administrației publice, unde colegii funcționarului public evaluat și cetățenii se pot expune referitor serviciile publice prestate, activitatea dar și competența funcționarului public, constituie o altă cale modernă și accesibilă. În calitate de posibilă platformă digitală comună pentru autoritățile publice ar putea servi viitorul SI EMRU prevăzut de Programul Național de Aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană 2025–2029 (4, Hotărârea Guvernului 306/2025). Mai multe detalii despre SI EMRU sunt expuse mai sus în acest articol. Utilizarea Inteligenței Artificiale în analiza feedback-lui colectat din partea colegilor funcționarului public evaluat dar și a cetățenilor este o oportunitate vitală care necesită o reglementare aparte.

Focus grupuri și audieri publice. Organizarea periodică (trimestrială, semestrială sau anuală) a întâlnirilor cu cetățenii fie online sau offline, pentru discutarea experiențelor lor legate de serviciile publice și interacțiunea cu funcționarii publici, oferă un feedback

calitativ valoros și detaliat despre dificultățile întâmpinate și activitatea funcționarilor publici.

Reiterăm importanța consultărilor publice a metodei propuse de evaluarea multilaterală a performanței funcționarilor publici în scopul generării și altor propuneri pentru procesul de implementare a acestei metode.

Concluzii

Procesul de evaluare a performanței profesionale a funcționarilor publici din Republica Moldova este caracterizat printr-o reglementare rigidă și realizare formalistă, criteriile de monitorizare a performanței într-o anumită măsură desuete; nu răspunde în mod adecvat cerințelor contemporane de meritocrație, motivare și dezvoltare profesională. Susținem opiniile cercetătorilor internaționali și autohtoni, arătate parțial – datorit spațiului limitat al articolului - în acest demers științific, că modelul actual de evaluare a performanțelor profesionale al funcționarilor publici, manifestă elementele de stagnare.

Se conturează necesitatea schimbării de paradigmă: evaluarea urmează să înceteze a fi percepută drept un simplu exercițiu birocratic sau o extensie a controlului administrativ, și să devină un barometrul autentic de apreciere meritelor și ajustare funcțională, precum și dezvoltare a capitalului uman în autoritățile administrației publice. În acest context, evaluarea multilaterală - *360 de grade* - reprezintă un instrument cu un potențial transformator, care corespunde cerințelor noului management public și influențează pozitiv cultura organizațională *per ser*.

Semnificația acestei transformări nu constă în preluarea „oarbă” a practicilor administrative europene, ci în adaptarea acestora la specificul administrației publice fie la nivel central fie la nivel local, cu un accent pronunțat pe responsabilitate, participare și profesionalism. Esențială este nu doar reformarea instrumentelor de evaluare, ci și reconsiderarea conceptuală a relației dintre evaluare, performanță funcționarului public și satisfacția beneficiarului.

Reglementarea normativă a evaluării performanței funcționarilor publici din Republica Moldova din 2009, și-a dovedit utilitatea în timp dar și a scos la iveală anumite limite instituționale. În lipsa unei schimbări de paradigmă, aceasta riscă să devină o formalitate birocratică banală. În schimb, introducerea evaluării multilaterale se va alinia măsurilor de perfecționare a managementului funcției publice prevăzute de Programul național de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană pe anii 2025-2029 (4, Hotărârea Guvernului 306/2025) și în Strategia de Reformă a Administrației Publice 2023–2030 (10, Strategia de Reformă, 2023), și va transforma evaluarea profesională a funcționarilor publici într-un instrument autentic de dezvoltare profesională și organizațională, dar și de implicare a cetățenilor în viața publică.

RECOMANDĂRI

1. Revizuirea cadrului normativ al evaluării performanței profesionale a funcționarilor publici prin introducerea unor mecanisme cum ar fi rubricii dedicate pe o platformă unică digitală în cadrul SI EMRU centrate pe dezvoltare profesională, feedback constructiv din partea colegilor și cetățenilor. Examinarea posibilităților utilizării Inteligenței Artificiale în cadrul prelucrării feedback-ului multilateral colectat.

2. Elaborarea unei foi de parcurs privind pilotarea și implementarea graduală a metodei de *evaluare 360 de grade* în autoritățile administrației publice centrale și locale, urmată de serviciile publice desconcentrate și cele descentralizate, cu evaluarea dinamicii rezultatelor atinse în privința motivației, performanței și coeziunii organizaționale.
3. Instituționalizarea culturii oferirii feedback-ului în administrația publică în calitate de contribuție la evaluarea profesională a funcționarilor publici, inclusiv prin ajustarea curriculei existente de formare a evaluatorilor și promovarea incluziunii în procesul de evaluare.
4. Consultarea largă cu societatea civilă și corpul funcționarilor publici a mecanismului de obținere și integrare a opiniei cetățenilor în evaluarea funcționarilor publici, în special celor care furnizează servicii directe publicului larg, ca expresie a responsabilității față de beneficiarii finali.
5. Promovarea unei culturi organizaționale în autoritățile administrației publice bazate pe performanță și meritocrație, în care evaluarea nu este o modalitate de „reglare a conturilor” sau extensie a controlului administrativ, ci un mecanism care contribuie la performanța și meritocrație, precum și achiziționarea de competențe și dexterități individuale sau colective necesare.

BIBLIOGRAFIE

- Legea nr.158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.230-232 din 23.12.2008, art.840.
- Hotărârea Guvernului nr.201 din 11.03.2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, anexa 8, Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public. În: Monitorul Oficial nr.55-56 din 17.03.2009, art.249.
- Ghid Metodic Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, Cancelaria de Stat, Direcția managementul funcției publice, Chișinău, decembrie 2023 (ediție revizuită) https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/ghid_metodic_evaluarea_performantelor_profesionale_ale_functionarului_public.pdf (accesat la 05.04.2025).
- Hotărârea Guvernului nr.306 din 25.05.2025 cu privire la aprobarea Programului național de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană pe anii 2025-2029. În: Monitorul Oficial nr.269-288 din 02.06.2025, art.319.
- Tatarov, Sergiu. Lipii, Viorel. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public din Republica Moldova: între Parteneriatul Estic și statutul de țară candidat la Uniunea Europeană. *Materialele conferinței științifico-practice internaționale: TEORIA ȘI PRACTICA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE” (Ediția XXVII)*. USM, Institutul de Administrație Publică, Chișinău, 19 mai 2023, p.235-243, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/235-243_4.pdf (accesat la 14.03.2025).
- Armstrong, Michael. (2009). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. London: Kogan Page. <https://typeset.io/pdf/performance-management-key-strategies-and-practical-3lc9ip2p2g.pdf> (accesat la 10.09.2025).
- Kopsidas, Odysseas. Aristotle University of Thessaloniki, Thessaloniki, Greece. 360-Degree Feedback in Public Administration. Public Sector Journal, Economics World, January-March 2021, Vol.9, No.1, 1-11 doi: 10.17265/2328-7144/2021.01.001, p.p.3-4. https://www.researchgate.net/publication/371679986_The_360-Degree_Feedback_Model_as_a_Tool_of_Total_Quality_Management (accesat la 05.04.2025).

- Kuzulu Kanaslan, Ece. Iyem, Cemal. Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, May 2016, Vol. 6, No. 5, ISSN: 2222-6990, p.p.172-182. https://www.researchgate.net/publication/315938039_Is_360_Degree_Feedback_Appraisal_an_Effective_Way_of_Performance_Evaluation (accesat la 05.04.2025).
- Keenan, Hannah. New civil service performance management rules are about more than saving money, *Institute for Government*, 17.02.2025. https://www.instituteforgovernment.org.uk/comment/new-civil-service-performance-management-rules?utm_source=chatgpt.com (accesat la 01.08.2025).
- Hotărârea Guvernului nr.352 din 07.06.2023 cu privire la aprobarea Programului de implementare, pentru anii 2023-2026, a Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030. În: Monitorul Oficial nr.240-245 din 14.07.2023, art.599.