



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

CUPRINS

Managementul funcției publice

Cuvânt înainte.....	2
1. Funcția publică.....	3
2. Funcționarul public.....	7
3. Prerogativa de putere publică.....	12
4. Agenția Națională a Funcționarilor Publici.....	15
-Rol și atribuții-	
Sistemul integrat de management al funcțiilor și funcționarilor publici.....	15
5. Avizarea funcțiilor publice din cadrul instituțiilor și autorităților publice.....	18
Structura organizatorică a instituțiilor/autorităților publice.....	18
6. Stabilirea funcțiilor publice.....	21
6.1 Procedura avizării în condițiile prevederilor art. 107 din Legea Nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare.....	21
6.2 Analiza postului și proiectarea fișei postului.....	26
6.3 Descrierea unei fișe de post.....	28
7. Cariera funcționarului public.....	32
7.1 Accesul la funcția publică.....	32
7.2 Ocuparea funcțiilor publice.....	36
7.3 Recrutarea și selecția resurselor umane.....	38
7.4 Recrutarea în contextul socio-economic și legal actual.....	41
7.5 Publicitatea concursului.....	42
7.6 Numirea membrilor în comisiile de concurs și de soluționare a contestațiilor.....	43
7.7 Etapele concursului de recrutare.....	44
7.8 Numirea funcționarilor publici.....	47
7.9 Promovarea în funcțiile publice.....	48
8. Evaluarea performanțelor în funcția publică.....	51
8.1 Considerații generale asupra managementului prin obiective.....	51
8.2 Criterii, etape și metode de evaluare.....	56
8.3 Tipuri de evaluare aplicabile funcționarilor publici.....	62
8.4 Evaluarea și consecințele asupra motivării angajaților.....	80
8.5 Rezultatele și consecințele evaluării performanțelor funcționarilor publici.....	84
Concluzii.....	87



MODUL 1

„MANAGEMENTUL FUNCȚIEI PUBLICE”

Manualul participantului

Aprilie 2012

Acest manual a fost realizat în cadrul proiectului “Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice” cod SMIS 35032

CUVÂNT ÎNAINTE

Manualul de față tratează într-o manieră accesibilă o temă de actualitate a administrației publice românești și anume *creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice*, integrând materiale și informații utile privind funcția publică, reglementări și proceduri din domeniul funcției publice, ajutând cititorii să conștientizeze

oportunitățile de dezvoltarea a carierei pe care le oferă sistemul funcției publice și contribuind la dezvoltarea și consolidarea cunoștințelor acestora din domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici.

Proiectul „ *Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice*”, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, urmărește consolidarea capacității de instruire a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și creșterea capacității operaționale prin dezvoltarea abilităților de recrutare, selecție, evaluare, raportare și management ale unui număr de 1500 de funcționari publici din cadrul administrației publice centrale și locale – responsabili cu gestionarea resurselor umane.

Privind din această perspectivă, prezentul manualul are la bază o profundă cunoaștere și înțelegere a managementului funcției publice, a procesului de coordonare și controlare a aplicării în mod unitar a legislației din materia funcției publice și a funcționarilor publici, și contribuie în mod substanțial prin gradul complex al informațiilor tratate la o nouă abordare a *proceselor de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici*.

FUNCȚIA PUBLICĂ

Noțiunea de *statut al funcționarilor publici* o găsim pentru prima dată în Constituția din 1923. Prima reglementare care include dispoziții aplicabile exclusiv funcționarilor publici apare la 19 iunie 1923 cu titlul „*Lege pentru statutul funcționarilor publici*”. Actul normativ stabilea pentru funcționarii publici condițiile generale de admisibilitate în funcții, îndatoriri și răspunderi, incompatibilități, salarii, indemnizații, pensii și concedii, dreptul de a se constitui în asociații, pedepse disciplinare, noțiuni privind regimul juridic al funcționarilor publici. Regulamentul pentru aplicarea Legii statutul funcționarilor publici apare la 23 noiembrie 1923.

La 8 iunie 1940, prin Decretul-lege al Regelui Carol II nr. 1904/7 iunie 1940, se publică în Monitorul Oficial partea I, Codul funcționarilor publici. Acest act normativ suferind mai multe modificări, iar în anul 1944 a fost abrogat, fiind adoptate noi legi. Codul funcționarilor publici stabilea în dispozițiile art.1 că: „Funcția publică se creează și se desființează numai prin legile organice. Nu se pot înființa funcțiuni publice sau posturi decât pe cale bugetară.”.

Pornind de la aceste dispoziții, doctrina a susținut – și jurisprudența a statuat – că o funcție publică, ce este creată ilegal, pe cale bugetară (bugetul fiind, prin conținutul său, un act administrativ de autoritate), poate fi desființată pe aceeași cale bugetară de către autoritatea administrativă, pentru a se intra în legalitate.¹

În Constituția actuală a României se prevede la art. 117 alin. (1) că: „Ministerele se înființează, se organizează și funcționează potrivit legii.”, iar prin art. 117 alin. (2) se recunoaște Guvernului și ministerelor dreptul de a putea înființa, cu avizul Curții de Conturi, organe specializate în subordinea lor, cu condiția ca legea să le recunoască o asemenea competență.

În prezent, Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, aflată la a doua republicare, definește funcția publică astfel:

„Funcția publică reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților stabilite în temeiul legii, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administrația publică centrală, administrația publică locală și autoritățile administrative autonome”. Aceasta definiție este prevăzută de Legea nr. 188/1999 rep. 2 privind Statutul funcționarilor publici cu modificările și completările ulterioare și a rămas nemodificată din 1999 până în prezent.

Doctrina românească privind funcția publică identifică până în prezent următoarele trăsături ale acesteia²:

1. Orice funcție publică este o totalitate de atribuții (drepturi și obligații) din cele ce formează competența cu care este dotat un serviciu public (autoritate sau instituție publică) în vederea îndeplinirii sarcinilor/prerogativelor acestuia de organizare a executării și de executare a legii, în regim de putere publică.
2. Atribuțiile care formează conținutul funcției publice trebuie să aibă un caracter legal, să fie prevăzute pentru fiecare funcție publică prin lege sau prin acte emise în baza și în executarea legii, să fie așadar expresia legii.
3. Competența, atribuțiile ce constituie conținutul funcției publice nu pot fi stabilite printr-un contract, ci doar prin lege, sau prin acte emise pe baza și în executarea legii, dat fiind că prin funcția publică, folosindu-se prerogative de putere publică, se realizează interese generale, ce nu pot fi negociate între subiectele raportului de funcție publică, raport ce este de drept administrativ.
4. Atribuțiile corespunzătoare funcțiilor publice se stabilesc în raport de sarcinile specifice, de specialitate pe care fiecare serviciu public le exercită pentru satisfacerea unui anumit interes general.
5. Prin exercitarea funcției publice trebuie să se contribuie la realizarea puterii publice, fie într-o formă directă, în cazul funcțiilor de decizie, care presupun emiterea actelor juridice de putere, de autoritate, fie într-o formă indirectă, prin acțiunile de pregătire, executare și control strâns legate, sau în legătură cu exercițiul autorității publice.
6. Funcțiile publice sunt create pentru a da satisfacție intereselor generale, iar nu în mod direct intereselor individuale.

¹ Ion Popescu Slăniceanu, Știința administrației&Management public

² A se vedea trăsăturile descrise în Ion Popescu Slăniceanu, Teoria funcției publice

7. Funcția publică există înainte de a fi numit pe postul respectiv viitorul funcționar public, neputându-se pune problema declanșării concursului doar pe ideea că funcția publică respectivă urmează a se înființa.

8. Funcțiile publice au caracter continuu, în sensul că sunt create pentru a da satisfacție intereselor generale pe toată perioada existenței lor (și activitatea serviciului public este continuă).

9. Funcția are caracter obligatoriu, așa cum a arătat și I. Santai³, în sensul că drepturile și obligațiile ce-i alcătuiesc conținutul trebuie exercitate, existând o îndatorire în acest sens și nu o facultate, o posibilitate, de genul dreptului subiectiv conferit persoanelor fizice sau juridice și față de care există latitudinea de a intra sau nu, după propria voință, în raporturi juridice conform interesului propriu.

10. Prin exercițiul efectiv al funcției se realizează competența autorității sau instituției publice conform atribuțiilor de specialitate, legal stabilite.

11. Fondurile pentru finanțarea funcțiilor publice sunt asigurate de la bugetul de stat sau de la bugetele locale.

Crearea unei funcții publice este determinată de nevoile publice, fără a avea în vedere persoana ce o va ocupa.

Atribuțiile funcției publice sunt stabilite prin lege în vederea satisfacerii unui interes general al statului și nu pentru a fi ocupată de un funcționar. Când se organizează un serviciu public se stabilesc funcțiile publice în structurile construite pe baza nevoilor instituționale, iar pentru fiecare post se stabilește ansamblul de atribuții cu care este dotat.

Conform legislației românești (Legea nr. 188/1999 rep. 2 privind Statutul funcționarilor publici) funcțiile publice se clasifică:

a) **După natura atribuțiilor funcției publice:** funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, funcții publice de conducere și funcții publice de execuție;

b) **După cerințele privind nivelul studiilor absolvite:** funcții publice clasa I pentru a căror ocupare se cer studii universitare de licență absolvite cu diplomă, respectiv studii superioare de lungă durată, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă, funcții publice clasa a II-a pentru a căror ocupare se cer studii superioare de scurtă durată absolvite cu diplomă și funcții publice clasa a III-a pentru a căror ocupare se cer studii liceale, respectiv studii medii liceale, finalizate cu diplomă de bacalaureat.

c) **După tipul atribuțiilor și competențelor:** funcții publice generale și funcții publice specifice.

Funcțiile publice generale reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter general și comun tuturor autorităților și instituțiilor publice, în vederea realizării competențelor lor generale.

Funcțiile publice specifice reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter specific unor autorități și instituții publice, stabilite în vederea realizării competențelor lor specifice, sau care necesită competențe și responsabilități specifice.

d) **După nivelul palierului administrației publice:** funcții publice de stat, funcții publice teritoriale și funcții publice locale.

Funcțiile publice de stat sunt funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul ministerelor, organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și în cadrul autorităților administrative autonome.

³ Ioan Santai, Drept administrativ și știința administrației

Funcțiile publice teritoriale sunt funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul instituției prefectului, serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale.

Funcțiile publice locale sunt funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul aparatului de specialitate al primarului și al instituțiilor publice pe care acesta le conduce.

În opinia profesorului *Alexandru Negoită*⁴ se disting două aspecte: primul, cu caracter calitativ – gruparea diferitelor atribuții în cadrul funcțiilor – privește competența organelor administrației publice, de specializare a acestora într-un domeniu sau altul de activitate, precum și de specializare profesională a celor care îndeplinesc diferite funcții în cadrul acestor organe; al doilea, cu caracter cantitativ – stabilirea funcțiilor necesare pentru asigurarea realizării sarcinilor administrației publice; câte posturi sau funcții sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor care revin diferitelor organe ale administrației publice.

Pentru crearea și dezvoltarea în cadrul instituțiilor publice a unui corp de profesioniști, conform unor standarde comune, trebuie organizată cariera funcționarului public de la debut până la încetarea raportului de funcție publică, această activitate de organizare a carierei fiind cunoscută sub denumirea „managementul funcției publice”.

În România, gestiunea funcției publice se realizează de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici și compartimentele specializate de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice prin patru importante instrumente manageriale și anume:

- 1) planul de ocupare a funcției publice,
- 2) recrutarea și selecția,
- 3) dezvoltarea carierei inclusiv prin promovare și
- 4) perfecționarea continuă a funcționarilor publici.

În ceea ce privește **Planul de ocupare a funcțiilor publice**, potrivit reglementărilor art. 23 din Legea nr. 188/1999 (r2) acesta stabilește:

- a. numărul maxim al funcțiilor publice rezervate promovării funcționarilor publici;
- b. numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi rezervate în scopul promovării rapide;
- c. numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi ocupate prin recrutare;
- d. numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi înființate;
- e. numărul maxim al funcțiilor publice care vor fi supuse reorganizării;
- f. numărul maxim de funcții publice pe fiecare clasă, categorie și pe grade profesionale;
- g. numărul maxim al funcțiilor publice de conducere și al funcțiilor publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

Planul de ocupare a funcțiilor publice se elaborează anual, cu consultarea sindicatelor reprezentative ale funcționarilor publici, astfel:

- a) de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, pe baza propunerilor ordonatorilor principali de credite, pentru autoritățile și instituțiile publice din administrația publică centrală;
- b) de către primar sau, după caz, de către președintele consiliului județean, prin aparatul propriu de specialitate, pentru autoritățile și instituțiile publice din administrația publică locală.

⁴ Alexandru Negoită, *Drept administrativ*

Planul de ocupare a funcțiilor publice se întocmește centralizat, pe fiecare ordonator principal de credite și pe fiecare instituție din subordinea acesteia sau finanțată prin bugetul său.

În prima situație planul de ocupare a funcțiilor publice se aprobă prin hotărâre a Guvernului. În a doua situație planul se aprobă prin hotărâre a consiliului local, respectiv a consiliului județean.

Pentru autoritățile și instituțiile publice din administrația publică locală, proiectul planului de ocupare a funcțiilor publice se transmite Agenției Naționale a Funcționarilor Publici cu 45 de zile înainte de data aprobării. În situația în care Agenția Națională a Funcționarilor Publici constată neregularități în structura acestuia, autoritățile sau instituțiile publice au obligația de a modifica proiectul planului de ocupare a funcțiilor publice, pe baza observațiilor Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în conformitate cu prevederile legale.

FUNȚIONARUL PUBLIC

Pornind de la conținutul funcției publice, funcționarul public a fost definit în literatura juridică de dată recentă⁵ “ca reprezentând persoana fizică ce face parte dintr-o autoritate sau instituție publică aflată în raporturi ierarhice și care a fost legal investită cu exercițiul unei funcții publice executive, de regulă pentru o perioadă de timp nedeterminată, fiind salarizată pentru activitatea depusă”⁶.

Sub imperiul dispozițiilor art. 2 alin. (2) din Legea nr. 188/1999 republicată și modificată, putem spune că funcționarul public este persoana numită, în condițiile legii, într-o funcție publică.

Persoana care a fost eliberată din funcția publică, din motive neimputabile, și se află în corpul de rezervă al funcționarilor publici își păstrează calitatea de funcționar public.

S-a mai arătat că funcționarii publici desfășoară activități ce implică exercitarea prerogativelor de putere publică.

Din definițiile prezentate și din prevederile legii, putem reține următoarele trăsături:

1. Funcționar public român poate fi cetățeanul român cu domiciliul în țară pentru că potrivit dispozițiilor art. 16 alin. (3) din Constituție “funcțiile și demnitățile publice civile sau militare pot fi ocupate de persoanele care au cetățenie română și domiciliul în țară”.

Așadar, o funcție publică nu poate fi încredințată unui apatrid sau unei persoane cu domiciliul în străinătate.

2. Funcționar public este doar cetățeanul numit într-o funcție publică vacantă/temporar vacantă din cadrul unui serviciu public, nu și cel ales.

În definiție s-a evitat folosirea expresiei “investire în funcție” pentru că aceasta presupune nu numai numirea, ci și repartizarea, alegerea etc.

Investirea în funcție se face prin numire, pentru că aceasta presupune integrarea funcționarului public într-o ierarhie ce ține de natura administrației publice, în regim de putere publică.

Prin numire sau, altfel spus, titularizare de către autoritatea competentă, i se conferă persoanei calitatea de funcționar public și este integrat în ierarhia administrativă.

Aceasta ierarhie îl obligă pe funcționarul ierarhic inferior să execute întocmai dispozițiile de serviciu ale superiorului, cu excepția actelor vădit ilegale.

Totodată, după caz, ierarhia presupune și controlarea strictă de către superiori a modului de lucru al inferiorilor, inclusiv posibilitatea, în cazurile prevăzute de lege, de substituire în atribuțiile acestora din urmă.

Fiind integrat într-o ierarhie administrativă, funcționarului public îi va fi atrasă și o răspundere disciplinară deosebită.

Altfel spus, prin actul de numire, care este un act administrativ unilateral, de autoritate, funcționarul public face parte din personalul instituției publice.

⁵ I. Santai, *Drept administrativ: Înainte de a preciza elementele ce definesc funcționarul public administrativ, în sensul amintit facem precizarea că în prezent, pentru funcția publică ce a fost cunoscută tradițional ca “executivă”, este preferabil termenul de funcție publică administrativă, iar locul “autorității de stat”, trebuie luat de noțiunea de “autoritate publică”, folosită de Constituție și care este acoperitoare și pentru autoritățile administrației publice locale autonome.*

⁶ Pentru alte definiții A. Iorgovan, V. Gilesco, *Drept administrativ și știința administrației*

Funcția se exercită în cadrul instituției, dar efectele se pot produce și în afara ei. Astfel, uneori, în practică, se întâmplă ca efect al delegării, detașării, etc. ca persoana să-și exercite funcția nu în cadrul instituției în care a fost investită, ci în cadrul altei instituții, în a cărei structură se încadrează temporar.

A nu aparține unei instituții publice, a nu face parte din personalul acesteia, ar însemna ca manifestările de voință ale funcționarului public să nu producă consecințe juridice valabile, putând fi considerate chiar inexistente.

Totodată, prin actul de numire funcționarul public devine parte într-un raport de serviciu ce presupune fidelitate, aspect care de altfel relevă regimul de drept public, atras de actul de numire în funcție.

Urmare actului de numire în funcție, funcționarul public dobândește o situație juridică obiectivă, deoarece statul determină pe cale generală și impersonală toate drepturile și obligațiile funcționarului. De aceea doar statul, pe cale unilaterală, poate modifica statutul funcționarului public, fără însă a deroga de la drepturile și obligațiile stabilite de lege.

Cât privește funcția publică în care va fi numită o persoană, aceasta trebuie să fie vacantă sau temporar vacantă, pentru că, în caz contrar, numirea este nelegală și prin urmare poate fi anulată.

3. Numirea funcționarilor publici are loc în condițiile legii, ceea ce presupune că cel numit trebuie să îndeplinească toate condițiile generale și speciale prevăzute de lege pentru accesul la ocuparea unei funcții publice.

Viitorul funcționar public va fi recrutat și promovat după criterii obiective și echitabile, după competență și pregătire practică profesională, condiție sine qua non pentru încredințarea funcțiilor.

Numirea în condițiile legii presupune o serie de condiții obligatoriu a fi îndeplinite de viitorul funcționar: să posede studii în specialitatea funcției publice, o experiență exprimată într-o anumită vechime în specialitatea studiilor, să aibă vârsta de 18 ani împliniți, numirea să se facă în urma promovării unui concurs organizat în condițiile legii, să nu existe o stare de incompatibilitate, iar după numire să își declare averea, să depună un jurământ, etc.

4. Numirea în funcția publică trebuie făcută, de regulă, pe o perioadă nedeterminată fiindcă acest element asigură funcționarului public stabilitatea în funcție.

Numai persoana numită într-o funcție publică pe o perioadă nedeterminată, o poate exercita ca pe o profesie, poate face din exercițiul funcției publice o carieră.

Sunt însă și cazuri în care exercitarea unei funcții poate avea caracter temporar, când însuși autoritatea sau instituția publică din care face parte funcția are caracter temporar.

Potrivit prevederilor Legii nr. 188/1999 rep. 2 cu modificările și completările ulterioare, regula pentru regimul juridic al funcției publice o reprezintă exercitarea raporturilor de serviciu pe o perioadă nedeterminată dar, prin excepție, în condițiile legii, regula poate fi abandonată⁷.

O astfel de numire temporară se întâlnește, spre exemplu, în Elveția. La nivel de Confederație și în cea mai mare parte a cantoanelor, funcționarii publici sunt numiți pe o perioadă determinată, care coincide adesea cu legislatura Parlamentului.

⁷ A se vedea art. 4 din Legea nr. 188/1999 rep.2, cu modificările și completările ulterioare

Acest sistem care nu este cunoscut, de exemplu, în Franța sau Germania, în Elveția își are originea în “fundamentul democratic al aparatului administrativ, care în această concepție este incompatibil cu o numire definitivă”⁸.

Curios este că în această țară, în cantonul Vand, numirea se face pe viață, raportul de serviciu durând până la pensionare sau moartea titularului.

Numirea pe o perioadă nedeterminată nu poate avea loc decât într-o funcție publică cu caracter permanent, în sensul de a fi înființată pe o durată nedeterminată și nu prestabilită.

Evident că pe parcursul carierei funcționarului public pot fi momente când el este trecut temporar și în unele funcții cu caracter predeterminat, dar nu ca o regulă și nu cu scopul vădit de a-i încălca stabilitatea în funcție.

Ne rezumăm a sublinia la acest punct că stabilitatea în funcție trebuie să aibă la bază un regim garantat riguros pentru ocuparea funcțiilor publice de către funcționari bine pregătiți profesional și salarizați corespunzător. Această posibilitate nu exclude bineînțeles, posibilitatea de avansare denumită și “mobilitatea carierei”.

Stabilitatea în funcție este element de bază al carierei funcționarului public alături de posibilitatea ce se acordă acestuia de a se adresa instanței de contencios administrativ dacă i-au fost încălcate drepturile.

Problema carierei funcționarului public este de esența funcției publice, iar stabilitatea creează fundamentul juridic al unui profesionalism funcționăresc în condiții de neutralitate și obiectivitate deosebite.

Având la bază aceste elemente, în Germania se vorbește despre “funcționariatul profesional” care reprezintă o instituție ce se bazează pe cunoștințe, competență și fidelitate care asigură stabilitatea administrației și constituie un factor de echilibru față de forțele politice care dau configurația vieții statului.

De altfel, în această țară se arată că misiunea funcționarilor este de a asigura securitatea, ordinea și prosperitatea statului.

5. Funcționarii publici au reglementate drepturile și obligațiile, răspunderea, incompatibilitățile și în general regimul de ocupare și exercitare a funcției, într-un statut special, expresie a situației juridice a acestora.

Fiind vorba de un regim de drept public, în speță de drept administrativ, ce derogă de la dreptul comun, acesta presupune și drepturi și obligații speciale care au în vedere că funcționarii publici sunt exclusiv în serviciul interesului public și că trebuie să pună înaintea oricăror interese personale sau de partid, interesele publice, generale, căutând pe toate căile să înlăture aspectele birocratice din regimul funcțiilor publice, cu care sunt dotate serviciile administrației statului și ale colectivităților locale.

Cât privește drepturile, acestea nu reprezintă avantaje create în reprezentarea funcționarului public, ca persoană, ci în vederea exercitării în bune condiții a funcției în care a fost numit.

Acest statut, care concretizează regimul juridic administrativ la care sunt supuși funcționarii publici, este reglementat conform dispozițiilor art. 73 alin. 3, lit. j) din Constituție printr-o lege-cadru, Legea nr. 188/1999, republicată și modificată, pentru anumite categorii de funcționari publici putând fi stabilite statute speciale.

⁸ A se vedea art. 4 din Legea nr. 188/1999 rep.2, cu modificările și completările ulterioare

Potrivit prevederilor art. 5 alin. 1 din Legea nr. 188/1999, pot beneficia de statute speciale funcționarii publici care își desfășoară activitatea în cadrul următoarelor servicii publice, sub obligația prevăzută de art. 110 din același act normativ:

- a) structurile de specialitate ale Parlamentului României;
- b) structurile de specialitate ale Administrației Prezidențiale;
- c) structurile de specialitate ale Consiliului Legislativ;
- d) serviciile diplomatice și consulare;
- e) autoritatea vamală;
- f) poliția și alte structuri ale Ministerului Administrației și Internelor;
- g) alte servicii publice stabilite prin lege.

Potrivit art. 6 din Legea nr. 188/1999 republicată², prevederile ei nu se aplică:

- a) personalului contractual salariat din aparatul propriu al autorităților și instituțiilor publice, care desfășoară activități de secretariat, administrative, protocol, gospodărire, întreținere-reparații și de deservire, pază, precum și altor categorii de personal care nu exercită prerogative de putere publică. Persoanele care ocupă aceste funcții nu au calitatea de funcționar public și li se aplică legislația muncii;
- b) personalului salariat încadrat, pe baza încrederii personale, la cabinetul demnitarului;
- c) corpului magistraților;
- d) cadrelor didactice;
- e) persoanelor numite sau alese în funcții de demnitate publică.

Conform Statutului, funcționarii publici constituiți în ierarhie administrativă, în raporturi de subordonare, sunt supuși unei răspunderi disciplinare deosebite fiind, de regulă, sancționați mai sever decât alte categorii de funcționari, și uneori pentru fapte pentru care alți funcționari nu sunt sancționați.

Acest lucru este necesar, pentru că de modul în care funcționarii publici își fac datoria, depinde satisfacerea intereselor publice, în general, regimul îndeplinirii funcției publice.

De asemenea, litigiile născute din exercitarea funcțiilor publice ocupate prin numire sunt judecate de instanțele de contencios administrativ după regulile dreptului public, a jurisdicției de drept administrativ, pe când litigiile privind personalul recrutat pe bază de contract cad sub incidența jurisdicției judiciare, a celei de drept comun.

Totodată, funcționarilor publici le este recunoscut dreptul la apărare, ca oricăror persoane supuse unei acțiuni disciplinare.

Pentru exercitarea în bune condiții a funcției publice, funcționarii publici beneficiază și de alte garanții speciale prevăzute în lege, inclusiv de cele menționate în Convenția Europeană a Drepturilor Omului⁹.

6. Funcționarii publici își exercită sarcinile în vederea realizării competenței, a atribuțiilor specifice serviciului public respectiv.

Avem astfel în vedere, acele atribuții de putere publică, prin care fiecare serviciu public își exercită o anumită competență specifică, proprie, cu care a fost investit prin lege sau prin acte juridice date în baza și în executarea legii.

⁹ Vincent Berger, Jurisprudența Curții Europene a Drepturilor Omului, RA "Monitorul Oficial", București, 1998

În definiție nu s-a mai prevăzut că funcția publică face parte din cadrul unui serviciu public pentru că întotdeauna funcțiile publice nu pot fi găsite decât în cadrul serviciilor publice, servicii înființate de către stat sau colectivitățile locale sau aflate sub autoritatea statului sau a colectivităților locale.

7. Fiind vorba de servicii publice, funcțiile publice sunt alimentate din fonduri publice și prin urmare funcționarii publici sunt salarizați din fonduri publice, de la bugetul de stat sau bugetele locale.

Cu privire la salariul funcționarului public pentru munca depusă, s-a considerat că nu constituie un element obligatoriu la care se raportează calitatea de funcționar public, și care să fie cuprins în definiție, salariul fiind un principiu general valabil pentru orice persoană care lucrează.

PREROGATIVA DE PUTERE PUBLICĂ

Termenul de administrație publică este folosit de Constituția României din 2003 și de legislația în vigoare, atunci când se desemnează o activitate de organizare a executării legilor sau autoritatea/instituția publică care o execută. În doctrina administrativă românească actuală sunt utilizați termeni diferiți precum: “putere executivă”, “putere administrativă”, “executivul”, “administrație publică”, care în esență desemnează o *activitate* ce are ca scop organizarea executării legilor și executarea acestora.

Rațiunea de a fi a administrației publice este servirea *interesului public*, adică a interesului general al colectivităților umane exprimat și manifestat de către acestea, pe care Statul îl recunoaște și îl reglementează prin lege cu ajutorul Parlamentului României, *organul reprezentativ suprem al poporului român și unica autoritate legiuitoare a țării* (art 61 alin.(1) din Constituția României) și îl dă spre executare Guvernului României, ministerelor și celorlalte organe de specialitate ale guvernului, autorităților și instituțiilor publice. Astfel, administrația publică, parte componentă a Statului, ar trebui (nu este o eroare) să acționeze în mod dezinteresat din punct de vedere financiar pentru realizarea interesului public general, al cărui scop este chiar administrația.

În acest sens, putem defini administrația publică ca fiind activitatea de organizare și executare a legilor, înfăptuită în interesul general de către instituțiile și autoritățile publice *în regim de putere publică*.

În vederea îndeplinirii nevoilor sociale, adică a realizării misiunii sale dată de societate, administrația publică trebuie să aibă anumite puteri, prerogative sau drepturi speciale pentru a se putea impune în fața tendințelor de a nu respecta dispozițiile legale. Prerogativele de putere publică sunt consacrate de Constituție și de legile organice sau ordinare care stabilesc capacitatea de drept public a autorităților și instituțiilor publice.

Să vedem cum definește DEX-ul prerogativa de putere publică...

PREROGATIVĂ- Privilegiu acordat în exclusivitate unui organ de stat sau unei persoane oficiale. /<fr. prérogative

PREROGATIVĂ, prerogative, Împuternicire, privilegiu acordat în exclusivitate șefului unui stat sau unui demnitar, unui funcționar al statului – Din fr. prérogative, lat. praerogativa.

PRIVILEGIU Drept particular acordat unui individ sau unei colectivități, pe care ceilalți membri ai societății nu-l posedă.

Am ținut să subliniem faptul că prerogativa aparține în exclusivitate persoanelor desemnate de Lege, pentru a putea demonstra imposibilitatea exercitării prerogativei de putere publică de către o persoană nerecunoscută de Lege ca desfășurând o activitate în interes public.

Așa cum am arătat mai sus, administrația publică reprezintă acțiunea puterii executive, în regim de putere publică. Pe de altă parte, executivul, prin guvern, are o serie de sarcini extra-administrative, manifestate în relația cu parlamentul, cu Uniunea Europeană sau în relațiile internaționale. Administrația publică este sarcina exclusivă a executivului, ea neputând fi exercitată de nici o altă putere, în virtutea separației puterilor în stat.

Astfel, putem constata cu ușurință că administrația se desprinde ca o putere distinctă de cea a Guvernului în cadrul puterii executive. Continuând cu această analiză, putem identifica rațiunea pentru care reprezentanții Comisiei Europene, în cadrul procesului de negociere în vederea aderării României la Uniunea Europeană, au solicitat României prin Agenția Națională a

Funcționarilor Publici trasarea unei linii de separare între conducerea politică a executivului și cea administrativă. Puterea oamenilor politici este perisabilă, depinzând fundamental de voturile cetățenilor, în timp ce funcțiile publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, funcțiilor publice de conducere și funcțiilor publice de execuție sunt sigure de permanența lor, în virtutea principului stabilității în exercitarea funcției publice, principiu consacrat de Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici.

De altfel, diferențierea dintre cele două puteri din cadrul executivului este evidentă începând chiar de la momentul debutului în cele două funcții de autoritate publică prin jurământul de credință care este fundamental diferit:

Jurământul de credință depus de primul-ministru, de miniștrii și de ceilalți membri ai guvernului este același ca și al Președintelui României și se regăsește în Constituție la *ARTICOLUL 82* coroborat cu *ARTICOLUL 104*: "Jur să-mi dăruiesc toată puterea și priceperea pentru propășirea spirituală și materială a poporului român, să respect Constituția și legile țării, să apăr democrația, drepturile și libertățile fundamentale ale cetățenilor, suveranitatea, independența, unitatea și integritatea teritorială a României. Așa să-mi ajute Dumnezeu!"

Jurământul de credință depus de funcționarii publici își găsește izvorul în Constituție care consacră fidelitatea față de țară ca pe o îndatorire fundamentală a acestora, similară celei a militarilor români: *CAPITOLUL III Îndatoririle fundamentale, ARTICOLUL 54* Fidelitatea față de țară, alin (1) Fidelitatea față de țară este sacră; alin (2) Cetățenii cărora le sunt încredințate funcții publice, precum și militarii, răspund de îndeplinirea cu credință a obligațiilor ce le revin și, în acest scop, vor depune jurământul cerut de lege.

Jurământul depus de funcționarul public este cel prevăzut de Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, la art. 62, alin. (6), lege organică, cerută de constituție la art.73 lit. j): "Jur să respect Constituția, drepturile și libertățile fundamentale ale omului, să aplic în mod corect și fără părtinire legile țării, să îndeplinesc conștiincios îndatoririle ce îmi revin în funcția publică în care am fost numit, să păstrez secretul profesional și să respect normele de conduită profesională și civică. Așa să-mi ajute Dumnezeu."

Nu trebuie decât să constatăm că Parlamentul României a stabilit, în mod similar celorlalte state membre ale Uniunii Europene, atribuții și responsabilități total diferite între membrii guvernului și funcționarii publici.

Mai mult decât atât, legiuitorul a prevăzut în mod expres care sunt activitățile care conferă prerogative de putere publică și a acordat *în exclusivitate* acest privilegiu categoriei socio-profesionale a funcționarilor publici în cadrul art. 2 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici.

Și mai mult decât atât, legiuitorul, chiar în Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor în textul art.53., alin. (1) stabilește atribuțiile miniștrilor care se referă în principal la ducerea la îndeplinire a atribuțiilor (funcțiilor) de organizare, coordonare, control și în mod special a celor de reprezentare, obligând miniștrii chiar în textul aceluiași articol 53 alin.(3) ca și aceste atribuții să fie aduse la îndeplinire prin intermediul funcționarilor publici - Legea stipulează că "Miniștrii își îndeplinesc atribuțiile ce le revin folosind aparatul propriu al ministerelor, precum și prin instituțiile aflate în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor". Această delimitare evidentă se manifestă la toate nivelurile administrației publice așa cum este prevăzut tot în legea 90/2001 în cadrul art.60 "Dispozițiile prezentei legi, prin care se reglementează organizarea și funcționarea Guvernului și ministerelor, se aplică în mod corespunzător și celorlalte organe centrale de specialitate din subordinea Guvernului, cu excepția

unor instituții de interes public a căror organizare și funcționare sunt reglementate prin legi speciale”.

Se poate observa că puterea politică exercitată în cadrul Guvernului ar fi mică dacă aceasta ar avea o opoziție legală din partea funcționarilor publici (în mod evident, lipsa opoziției este nelegală). Acesta este motivul pentru care partidele politice aflate la putere încearcă să domine, în mod conștient sau inconștient, puterea administrativă impunând încredințarea funcțiilor publice unor persoane aservite puterii politice în mod nelegal și împotriva interesului general. Este ceea ce reprezentanții Uniunii Europene au numit „*imixtiunea politicului în administrația publică*” și au atras atenția asupra faptului că este una din cauzele principale ale corupției din România.

Imixtiunea politicului în administrația publică este și mai evidentă în cadrul unităților administrativ teritoriale (Consilii județene, Primării, servicii publice descentralizate ale acestora) acolo unde atenția generală este disipată de distanța față de „centru” și de impresia greșită, a unei mari părți a societății românești, că este mai puțin importantă în comparație cu executivul de la „centru”.

Pe de altă parte, există și un fenomen invers, dinspre funcționarii publici care, nesiguri fiind de protecția legii și de foarte multe ori de capacitatea lor de exercițiu profesional, au tendința de a nu-și asuma responsabilitatea dată de exercitarea prerogativelor de putere publică, ducând responsabilitatea individuală către una colectivă. Este evident că legiuitorul a dorit ca pentru fapte individuale să nu se ajungă la răspunderi colective sau chiar ca pentru fapte colective să se poată disjunge fapta profesională individuală (din acest motiv vedem conducători de autorități și instituții publice care ajung să răspundă fără a avea vreo vină, decât aceea de a fi persoana nepotrivită la locul...nepotrivit). În acest sens, putem sesiza obișnuința funcționarilor publici de a nu contrasemna sau aviza acte care i-ar putea responsabiliza în vreun fel, lăsând responsabilitatea doar în seama conducătorului autorității sau instituției publice. În această situație răspunderea este penală, deoarece conducătorul politic nu este recunoscut de lege ca fiind competent (nu are căderea sau autoritatea legală).

Rolul contrapunerii celor două puteri din cadrul puterii executive este de a menține un echilibru în administrarea resurselor și prezervarea interesului general.

Au existat, există și cu siguranță vor mai exista încercări de eludare a legii, foarte multe cauzate de neînțelegerea a ceea ce înseamnă administrația publică, dar și de dorința de căpătuială rapidă în detrimentul interesului public.

AGENȚIA NAȚIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI - ROL ȘI ATRIBUȚII-

SISTEMUL INTEGRAT DE MANAGEMENT AL FUNCȚIILOR ȘI FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Pentru crearea și dezvoltarea unui corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial se înființează, în subordinea Ministerului Administrației și Internelor, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică.

Statutul funcționarilor publici reglementează atribuțiile Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, și se consacră și anumite instrumente de realizare a acestor atribuții.

Prima atribuție este *elaborarea politicilor și strategiilor privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici*. O asemenea atribuție revine fiecărui organ central de specialitate, și el se realizează prin elaborarea proiectului de hotărâre de Guvern prin care se aprobă strategia, care se înaintează mai departe Guvernului spre adoptare.

Cea de-a doua atribuție o reprezintă *elaborarea și avizarea proiectelor de acte normative și avizarea proiectelor de acte normative privind funcția publică și funcționarii publici*. Este vorba aici de mai multe atribuții, care, grupate, relevă capacitatea de reglementare de care dispune această autoritate publică. De aceea, ea trebuie coroborată cu atribuția potrivit căreia *elaborează reglementări comune, aplicabile tuturor autorităților și instituțiilor publice, privind funcțiile publice, precum și instrucțiuni privind aplicarea unitară a legislației în domeniul funcției publice și al funcționarilor publici, inclusiv cu aceea de elaborare a proiectului de lege privind stabilirea sistemului unitar de salarizare privind funcționarii publici*.

Toate acestea consacră o competență de reglementare a acestei autorități publice, care are mai multe componente:

- a) elaborarea proiectelor de acte normative aplicabile funcției publice și funcționarilor publici;
- b) avizarea proiectelor de acte normative aplicabile funcției publice și funcționarilor publici.

Înțelegem astfel că orice proiect de act normativ, indiferent cine l-a elaborat, va trebui să fie avizat și de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, în măsura în care cuprinde dispoziții aplicabile acestei categorii.

- a) elaborarea de reglementări comune privind funcția publică și funcționarii publici, care se vor aplica și respecta de către toate autoritățile și instituțiile publice;
- b) elaborarea de instrucțiuni privind aplicarea unitară a legislației privind funcția publică și funcționarii publici.

O asemenea putere de reglementare reclama posibilitatea ca președintele Agenției să adopte și ordine cu caracter normativ, nu doar cu caracter individual.

O altă atribuție o reprezintă *stabilirea criteriilor de evaluare a activității funcționarilor publici*. Ea se concretizează în elaborarea unor criterii de performanță aplicabile tuturor funcționarilor publici, care, în baza reglementărilor anterioare, se aprobau prin ordinul ministrului administrației publice.

O categorie importantă de atribuții sunt cele care privesc formarea și perfecționarea funcționarilor publici. Potrivit legii, Agenția are competența să *organizeze sistemul de formare profesională a*

funcționarilor publici. Astfel, A.N.F.P. centralizează propunerile de instruire a funcționarilor publici, stabilite ca urmare a evaluării performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și realizează efectiv formarea/instruirea pe baza tematicii specifice programelor de formare specializată în administrația publică și de perfecționare a funcționarilor publici;

O altă categorie foarte importantă de atribuții a Agenției, vizează *realizarea și monitorizarea, după caz, a recrutării și promovării pentru funcțiile publice* în condițiile legii, precum și dreptul de a dispune suspendarea sau amânarea organizării și desfășurării concursurilor, în anumite situații.

De asemenea, Agenția asigură *redistribuirea funcționarilor publici cărora le-a încetat raportul de serviciu din motive care nu le sunt imputabile.* Transpunerea în practică a acestei atribuții trebuie coroborată cu prevederile articolului 104 în forma actuală a legii, prin care se reglementează procedura redistribuirii.

O instituție specifică, al cărei regim este dezvoltat de articolul 23, *este planul de ocupare a funcțiilor publice.* Elaborarea acestui plan pentru autoritățile și instituțiile publice centrale intră în competența Agenției, se face anual, și implică consultarea sindicatelor. După ce acesta a fost definitivat se înaintează Guvernului, care îl aprobă prin hotărâre. Pentru instituțiile publice locale, competența aparține ordonatorului principal de credite. Prin Ordinul nr. 7660/2006 al Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici au fost aprobate Instrucțiunile pentru elaborarea planului de ocupare a funcțiilor publice.

În calitatea ei de autoritate de gestiune la nivel național în materia funcției publice și funcționarilor publici, Agenția acordă asistență de specialitate și coordonează compartimentele de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice. Este firesc acest atribut, având în vedere faptul că reglementările în materie trebuie aplicate în mod unitar, iar responsabilitatea realizării acestei aplicări unitare revine Agenției Naționale, în calitatea ei de autoritate de specialitate în materie .

O altă atribuție importantă este *aceea de a întocmi raportul anual cu privire la managementul funcției publice și al funcționarilor publici, pe care îl prezintă Guvernului.*

Un rol important revine Agenției în realizarea *monitorizării și controlului modului în care se aplică legislația privind funcția publică și funcționarii publici în cadrul autorităților și instituțiilor publice.* Prin ultimele modificări aduse legii s-a prevăzut și atribuția Agenției de a constata contravenții și aplica sancțiuni, urmare a controlului și monitorizării exercitate asupra modului de respectare a legislației aplicabile funcționarilor publici.

Acestor atribuții repartizate Agenției Naționale a Funcționarilor Publici prin Statutul Funcționarilor Publici, se adaugă cele pe care le prevede *Codul de conduită a funcționarilor publici, aprobat prin Legea nr. 7/2004 rep.,* și prin care se stabilește că această autoritate publică coordonează și controlează aplicarea normelor pe care Codul le prevede. Este vorba despre: primirea petițiilor și sesizărilor privind încălcarea normelor instituite de Cod; formularea de recomandări de soluționare a cazurilor cu care a fost sesizată, elaborarea de studii și cercetări privind respectarea prevederilor Codului și colaborarea cu organizațiile neguvernamentale care au ca scop promovarea intereselor legitime ale cetățenilor în relația cu funcționarii publici.

În exercitarea acestor atribuții, Agenția poate fi sesizată de orice persoană, cu privire la încălcarea prevederilor Codului de către funcționari.

Unul din meritele incontestabile ale reglementării introduse prin modificările din 2003 îl reprezintă *recunoașterea calității procesuale active* a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, de a sesiza instanța de contencios administrativ, cu privire la două categorii de acte administrative:

- a) acte administrative tipice, respectiv actele prin care autoritățile și instituțiile publice încalcă legislația referitoare la funcția publică și funcționarii publici, constatate ca urmare a activității proprii de control.
- b) acte administrative asimilate, respectiv refuzul autorităților și instituțiilor publice de a aplica prevederile legale în domeniul funcției publice și al funcționarilor publici.

În vederea îndeplinirii atribuției Agenției de a întocmi și de a administra baza de date cuprinzând evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici, precum și pe baza obligației instituțiilor și autorităților publice de a comunica Agenției, în termen de 10 zile lucrătoare, orice modificare intervenită în situația funcționarilor publici, există și este funcțională o aplicație care permite realizarea unei evidențe conforme cu realitatea din sistem și controlul asupra intrărilor/ieșirilor în/ din corpul funcționarilor publici, a modificărilor raporturilor de serviciu, etc.

Sistemul Integrat de Management al Funcțiilor și Funcționarilor Publici este o structură care generează obligații biunivoce raportat la instituțiile/autoritățile publice, pe de-o parte, și Agenție, pe de altă parte. Aceasta permite operații pe două nivele, suspensive și definitive sau validate pe baza unui act normativ sau administrativ care aprobă modificările în structura de funcții publice ale unei autorități sau instituții publice. O descriere detaliată a funcționării sistemului este cuprinsă în manualul ce constituie anexa acestui curs.

AVIZAREA FUNCȚIILOR PUBLICE DIN CADRUL INSTITUȚIILOR ȘI AUTORITĂȚILOR PUBLICE

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A INSTITUȚIILOR/AUTORITĂȚILOR PUBLICE

Organizarea structurală este un mod de aranjare a unor subdiviziuni organizatorice într-o configurație prestabilită, pentru realizarea obiectivelor. Rezultatul organizării structurale îl constituie structura organizatorică, adică un grup de persoane, subdiviziuni organizatorice și relațiile dintre acestea, astfel concepute și dimensionate încât să asigure realizarea obiectivelor în condiții de eficiență¹⁰.

Structură organizatorică reprezintă configurația internă a unei instituții sau autorități publice formată din persoane, subdiviziuni organizatorice și relații. Structura organizatorică reunește două segmente, aflate într-o interdependență permanentă: structura de conducere a instituției/autorității publice și structura de execuție a instituției/autorității publice¹¹.

Principalele componente ale structurii organizatorice sunt:

1. postul
2. funcția publică
3. ponderea ierarhică
4. compartimentul
5. nivelul ierarhic
6. relațiile organizatorice.

1. *Postul*¹²

Cea mai simplă, dar și cea mai importantă componentă organizatorică, postul reprezintă un ansamblu de sarcini, responsabilități și competențe ce revin în mod curent unei persoane pentru realizarea obiectivelor individuale.

În acest sens, posturile de natură contractuală, care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în conformitate cu prevederile art. 2 alin. (3) din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare trebuie stabilite funcții publice în condițiile dispozițiilor art. 107.

2. *Funcția publică*

Funcția publică reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, stabilite în temeiul legii, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administrația publică centrală, administrația publică locală și autoritățile administrative autonome¹³.

Funcțiile publice din cadrul unei autorități/instituții publice se stabilesc în conformitate cu prevederile art. 2 alin. (3) din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările.

¹⁰ Paul Marinescu, Managementul instituțiilor publice

¹¹ Idem

¹² Ion Verboncu, Managementul resurselor umane

¹³ Legea nr.188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modiificările și completările ulterioare

3. Ponderea ierarhică

Ponderea ierarhică reprezintă numărul persoanelor conduse de către un funcționar public de conducere .

Astfel, în conformitate cu prevederile art. XVI alin. (2) din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției:

- pentru constituirea unui birou este necesar un număr de minimum 5 posturi de execuție;
- pentru constituirea unui serviciu este necesar un număr de minimum 7 posturi de execuție;
- pentru constituirea unei direcții este necesar un număr de minimum 15 posturi de execuție;
- pentru constituirea unei direcții generale este necesar un număr de minimum 25 de posturi de execuție.

Ponderea ierarhică este componenta structurală care conferă ordine în cadrul structurii organizatorice a instituției sau autorității publice. Astfel, o supradimensionare a ponderii ierarhice îngreunează semnificativ coordonarea și controlul activităților desfășurate în instituțiile publice, în timp ce o subdimensionare determină amplificarea nejustificată a costului structurii organizatorice¹⁴.

4. Nivelul ierarhic

Nivelul ierarhic reprezintă totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică față de nivelul de vârf¹⁵

Numărul nivelurilor ierarhice are o importanță deosebită întrucât reducerea acestora atrage după sine scurtarea circuitelor informațional-decizionale, evitarea distorsiunii informațiilor și creșterea operativității în conducere.

În acest sens, dar și din considerente bugetare, a fost instituit prin prevederile art. 112 alin. (1) din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare, numărul total al funcțiilor publice de conducere din cadrul fiecărei autorități sau instituții publice la maximum 12 % din numărul total al funcțiilor publice.

5. Relațiile organizatorice

Relațiile organizatorice reprezintă legăturile care se stabilesc prin reglementări oficiale între componentele structurii organizatorice din cadrul instituțiilor și autorităților publice. În acest sens, modalitatea de reprezentare organizatorică o reprezintă organigrama¹⁶.

Vizualizarea structurii organizatorice se asigură de organigramă. Ca reprezentare grafică a structurii organizatorice, organigrama ilustrează (evidențiază), practic, toate componentele structurale – de la post la relațiile organizatorice. Cel mai răspândit tip de organigramă este organigrama piramidală, ordonată de sus în jos, ce se elaborează folosindu-se ca principale forme geometrice, dreptunghiurile și liniile, orizontale și verticale.

¹⁴ Paul Marinescu, Managementul instituțiilor publice

¹⁵ Ion Verboncu, Managementul resurselor umane

¹⁶ Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române, organigrama este definită ca fiind redarea schematică (grafică) în toate detaliile a organizării, a subordonării și a legăturilor dintre compartimente din cadrul unei întreprinderi sau al unei instituții

Organigrama autorității/instituției publice solicitante, trebuie să cuprindă: funcțiile publice de execuție și de conducere, posturile contractuale de conducere și de execuție; numărul de posturi pe fiecare departament (direcție generală, direcție, serviciu, birou etc.), compus din 1 conducător + nr. posturi execuție.

Relațiile nu sunt uniforme și cunosc diferențieri având particularități în funcție de componentele între care se stabilesc. Astfel, săgețile verticale reprezintă relații de subordonare între departamente sau între departamente de nivel inferior și funcția de la nivel superior; săgețile orizontale reprezintă relații de colaborare între departamente de același nivel.

Relații de cooperare se stabilesc între compartimente amplasate pe același nivel ierarhic și se reprezintă în organigramă punctat.

Relațiile de subordonare se stabilesc și se reprezintă în organigramă printr-o linie continuă.

În relațiile dintre instituțiile administrației publice locale și consiliul județean pe de o parte, precum și între consiliul local și primar, pe de altă parte, nu există raporturi de subordonare, ci relații de colaborare¹⁷.

În baza prevederilor art. 8 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare, există și autorități administrative autonome.

¹⁷ Paul Marinescu, Managementul instituțiilor publice

STABILIREA FUNCȚIILOR PUBLICE

PROCEDURA AVIZĂRII ÎN CONDIȚIILE PREVEDERILOR art. 107 din Legea Nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare

Agenția Națională a Funcționarilor Publici acordă aviz privind stabilirea funcțiilor publice numai dacă instituția/autoritatea publică în cauză se află sub incidența situațiilor legale prevăzute de dispozițiile art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Pentru fiecare din cazurile prevăzute de articolul de lege amintit, autoritatea/instituția publică solicitantă trebuie să transmită un set de documente standard, astfel încât Agenția să poată constata îndeplinirea condițiilor de legalitate și să acorde avizul prealabil, obligatoriu și conform tuturor actelor administrative din administrația publică în temeiul dispozițiilor art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare.

Astfel, întrucât avizul Agenției este prealabil și obligatoriu tuturor actelor administrative, fiecare autoritate/instituție publică solicitantă are obligația de a elabora și de a transmite:

- un proiect de act administrativ (proiect de hotărâre a consiliului județean sau a consiliului local) în cadrul căruia trebuie indicat exact temeiul legal al modificării care urmează a fi adoptate, respectiv art. 107, art. 112 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare și art. XVI din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției.
- totodată, autoritatea/instituția publică solicitantă întocmește nota de fundamentare, notă care stă la baza proiectului de act administrativ și care cuprinde toate modificările aduse structurii de funcții publice precum și temeiurile legale în baza cărora s-au operat, reprezentând motivarea în fapt și în drept a modificărilor aduse structurii de funcții publice,
- statul nominal de personal este necesar să fie actualizat cu toate modificările supuse avizării
- precum și organigrama, care trebuie să redea în mod fidel toate structurile organizatorice care compun autoritatea/instituția publică respectivă, precum și relațiile de subordonare dintre acestea. Menționăm faptul că entitățile organizatorice prevăzute în statul nominal trebuie să se regăsească în organigramă și vice versa.

Având în vedere complexitatea cadrului legal în domeniul funcției publice și al funcționarilor publici, depinzând de modificările aduse structurii de funcții publice, documentația standard prezentată poate fi completată cu documente suplimentare. Toate documentele transmise Agenției trebuie asumate de către conducătorul autorității/instituției publice solicitante, respectiv semnate și ștampilate pe fiecare pagină și transmise în original, în două exemplare. Unul dintre exemplare rămâne la A.N.F.P., iar celălalt se întoarce la autoritatea/instituția publică solicitantă purtând ștampila A.N.F.P. cu mențiunea,, AVIZAT A.N.F.P.”

Prevederile art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare prezintă următoarele situații în care autoritățile/instituțiile publice au obligația de a solicita aviz privind stabilirea funcțiilor publice din partea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici:

- A. *Stabilirea sau modificarea structurii de funcții publice pentru fiecare autoritate și instituție publică, în parte, de către conducătorul acesteia ori prin hotărâre a consiliului județean sau, după caz, a consiliului local, pe baza activităților prevăzute la art. 2 alin. (3) din Legea nr. 188/1999.*

Fiecare autoritate/instituție publică stabilește funcțiile publice, respectiv posturile de natură contractuală din cadrul instituției publice în funcție de atribuțiile din fișa postului fiecărui angajat. Astfel, dacă în urma analizei atribuțiile aferente fișelor de post se regăsesc atribuții dintre cele prevăzute de dispozițiile art. 2 alin. (1) și (3), autoritatea/instituția publică are obligația de a stabili posturile respective drept funcții publice.

În acest caz prevăzut de prevederile art. 107 se au în vedere și modificările intervenite în structura organizatorică a autorității/instituției publice în temeiul prevederilor art. XVI din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, respectiv modificările intervenite în componența numerică legală a structurilor organizatorice tip birou, serviciu, direcție sau direcție generală.

Astfel, în conformitate cu prevederile art. XVI alin. (2) din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, pentru constituirea unui birou este necesar un număr de minimum 5 posturi de execuție precum și o funcție publică de conducere de șef birou, desființarea acesteia din urmă, atrage redenumirea entității organizatorice în compartiment, întrucât nu se mai justifică existența structurii tip birou. Astfel de modificări intervenite în structura organizatorică a autorității sau instituției publice trebuie să primească avizul prealabil al Agenției.

Se va avea în vedere inclusiv situația persoanelor încadrate cu contract individual de muncă pe perioadă nedeterminată în posturi de natură contractuală care vor fi stabilite și avizate ca funcții publice vor fi numite în funcții publice de execuție dacă îndeplinesc condițiile prevăzute la art. 54 și condițiile de vechime în specialitatea studiilor corespunzătoare clasei și gradului profesional ale funcției publice. Personalul contractual salariat din aparatul propriu al autorităților și instituțiilor publice, care desfășoară activități de secretariat, administrative, protocol, gospodărire, întreținere-reparații și de deservire, pază, precum și altor categorii de personal și care nu exercită prerogative de putere publică nu are calitatea de funcționar public și i se aplică legislația muncii.

În situația în care, după obținerea avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, actele administrative prin care se stabilesc măsuri din categoria celor prevăzute de dispozițiile art. 107 din Legea nr. 188/1999 se aprobă cu modificări sau completări, ordonatorii principali de credite din administrația publică locală au obligația de a comunica Agenției Naționale a Funcționarilor Publici aceste acte administrative în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data aprobării lor prin hotărâre a consiliului local sau, după caz, hotărâre a consiliului județean.

În situația mai sus menționată, autoritățile administrației publice locale pot pune în aplicare dispozițiile hotărârii consiliului local sau, după caz, a consiliului județean, numai după obținerea avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. În acest caz, avizul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici se emite în termen de maximum 10 zile lucrătoare de la data primirii actelor administrative.

- B. *Reorganizare activității autorității sau instituției publice din care a rezultat modificarea structurii sau a denumirilor unor funcții publice sau compartimente structurale.*

În conformitate cu prevederile art. 100 și ale art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare, în caz de reorganizare a

autorității sau instituției publice, funcționarii publici vor fi numiți în noile funcții publice sau, după caz, în noile compartimente în următoarele cazuri:

- a) se modifică atribuțiile aferente unei funcții publice mai puțin de 50%;
- b) sunt reduse atribuțiile unui compartiment;
- c) este schimbată denumirea fără modificarea în proporție de peste 50% a atribuțiilor aferente funcției publice;
- d) este schimbată structura compartimentului.

Aplicarea acestor prevederi se face cu respectarea următoarelor criterii:

- a) categoria, clasa și, după caz, gradul profesional ale funcționarului public;
- b) îndeplinirea criteriilor specifice stabilite pentru funcția publică;
- c) pregătirea profesională;
- d) să fi desfășurat activități similare.

În cazul în care există mai mulți funcționari publici, se organizează examen de către autoritatea sau instituția publică. În situația în care nu poate fi realizată numirea în condițiile de mai sus, funcționarul public este eliberat în condițiile dispozițiilor art. 99 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare.

În cazul reorganizării activității prin reducerea posturilor, autoritatea sau instituția publică nu poate înființa posturi similare celor desființate pentru o perioadă de un an de la data reorganizării.

În cazul reorganizării activității sau instituției publice, conducătorul instituției poate realiza o mutare definitivă cu tot cu post, prin alocarea postului respectiv ca urmare a necesității instituționale identificate de către conducătorul autorității/instituției publice.

C. Înființarea sau desființarea unor funcții publice din cadrul autorităților/instituțiilor publice se realizează cu avizul prealabil al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și având la bază, în cazul înființării unor funcții publice, acordul ordonatorului principal de credite.

În cazul desființării unui post, reducerea este justificată dacă atribuțiile aferente acestuia se modifică în proporție de peste 50% sau dacă sunt modificate condițiile specifice de ocupare a postului respectiv, referitoare la studii.

Totodată, reducerea unei funcții publice poate fi justificată și în cazul reducerii cheltuielilor bugetare însă cu obligativitatea aplicării prevederilor art. 99 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare dacă funcția publică supusă desființării este ocupată.

Astfel, dacă funcția publică supusă desființării este ocupată, eliberarea din funcția publică se realizează cu respectarea prevederilor art. 99 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Totodată, este necesar respectarea dispozițiilor art. 36 din același act normativ, respectiv în perioada concediilor de boală, a concediilor de maternitate și a celor pentru creșterea și îngrijirea copiilor, raporturile de serviciu nu pot înceta și nu pot fi modificate decât din inițiativa funcționarului public în cauză.

Astfel, persoana care are competența legală de numire în funcția publică va dispune eliberarea din funcția publică prin act administrativ, care se comunică funcționarului public în termen de 5 zile lucrătoare de la emitere dacă autoritatea sau instituția publică își reduce personalul ca urmare a reorganizării activității, prin reducerea postului ocupat de funcționarul public. În cazul eliberării

din funcția publică, autoritatea sau instituția publică este obligată să acorde funcționarilor publici un preaviz de 30 de zile calendaristice.

În perioada de preaviz, persoana care are competența legală de numire în funcția publică poate acorda celui în cauză reducerea programului de lucru, până la 4 ore zilnic, fără afectarea drepturilor salariale convenite. În perioada de preaviz, dacă în cadrul autorității sau instituției publice există funcții publice vacante corespunzătoare, aceasta are obligația de a le pune la dispoziție funcționarilor publici. Dacă nu există funcții publice vacante corespunzătoare în cadrul autorității sau instituției publice, autoritatea sau instituția publică are obligația de a solicita Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în perioada de preaviz, lista funcțiilor publice vacante. În cazul în care există o funcție publică vacantă corespunzătoare, identificată în perioada de preaviz, funcționarul public va fi transferat în interesul serviciului sau la cerere. Funcționarul public de conducere are prioritate la ocuparea unei funcții publice vacante la nivel inferior.

În situația în care funcționarul public se află în concediu medical, concediu de maternitate sau concediu pentru creșterea și îngrijirea copiilor, raporturile de serviciu nu pot înceta decât din inițiativa funcționarului public.

Ca urmare a eliberării din funcția publică, în condițiile prevederilor art. 99 din același act normativ, funcționarul public intră în corpul de rezervă gestionat la nivelul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în temeiul prevederilor art. 105 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Totodată, autoritatea/instituția publică respectivă are obligația de a comunica Agenției actele administrative de eliberare din funcțiile publice, însoțite de actele de studii ale funcționarilor publici, copie după carnetul de muncă, copie după CI/BI precum și a datelor de contact ale funcționarilor publici eliberați, în vederea înregistrării în corpul de rezervă.

D. Echivalarea funcțiilor publice specifice cu funcțiile publice generale din punctul de vedere al salarizării și al structurii carierei pe categorii, clase și grade profesionale.

În conformitate cu prevederile art. 7 alin. (2) și alin. (3) din Legea nr. 188/1999, prin funcțiile publice generale se înțelege ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter general și comun tuturor autorităților și instituțiilor publice, în vederea realizării competențelor lor generale; funcțiile publice specifice reprezentând ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter specific unor autorități și instituții publice, stabilite în vederea realizării competențelor lor specifice, sau care necesită competențe și responsabilități specifice.

Astfel, categoria funcțiilor publice generale este stabilită de către prevederile art. 14 din același act normativ, categoria funcțiilor publice specifice regăsindu-se în lista funcțiilor publice, anexă la Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Tot în cadrul Legii nr. 188/1999 rep. 2, se regăsește și lista funcțiilor publice specifice. Astfel de funcții publice specifice precum și cele cu statut special se mai pot stabili și prin alte acte normative privind organizarea și funcționarea unor autorități/instituții publice (de exemplu inspectorii de muncă, poliștii locali, inspectorii de concurență, inspectorii de integritate, comisarii etc.

Echivalarea funcțiilor publice specifice cu funcțiile publice generale din punctul de vedere al salarizării și al structurii carierei pe categorii, clase și grade profesionale se stabilește cu avizul prealabil și obligatoriu al Agenției având în vedere dispozițiile din Legea cadru privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice nr. 284/2010.

Autoritatea/instituția publică solicitantă trebuie să transmită Agenției documentația standard, precum și tabelul pentru echivalare cuprinzând următoarele elemente: denumirea funcției publice specifice, nivelul studiilor necesare ocupării funcțiilor publice specifice, funcția publică de execuție propusă (denumire, clasă, grad profesional).

Pentru instituțiile publice locale este obligatoriu a se urmări încadrarea în numărul maxim de posturi alocat de Instituția prefectului, potrivit O.U.G. nr. 63/2010 cu modificările și completările ulterioare. Astfel, acest act normativ prevede că posturile alocate serviciilor publice se folosesc exclusiv pentru aceste activități. Serviciile publice de interes local pot utiliza un număr mai mare de posturi, prin diminuarea numărului de posturi din cadrul aparatului de specialitate al primarului.

ANALIZA POSTULUI ȘI PROIECTAREA FIȘEI POSTULUI

Postul constă în suma sarcinilor/atribuțiilor repartizate unei poziții din structura unei organizații (autoritate sau instituție publică) și constituie unul din cele mai importante instrumente manageriale prin care se exprimă așteptările și exigențele instituției față de munca pe care o vor desfășura persoanele ce urmează să ocupe postul respectiv, reprezentând elementul de bază al structurii de organizare a instituției.

Altfel spus, postul reprezintă activitatea pe care o persoana o prestează, în mod permanent și organizat, în schimbul unui salariu.

Definirea postului cuprinde analiza, descrierea și evaluarea acestuia.

Posturile și repartizarea acestora pe compartimente se stabilesc pe baza atribuțiilor și funcțiilor stabilite prin acte normative pentru autoritatea sau instituția respectivă, precum și pe baza structurii organizatorice aprobate.

Postul delimitează și definește în cadrul structurii organizatorice:

- contribuția la realizarea scopurilor, funcțiilor, atribuțiilor și obiectivelor instituției;
- conținutul și rezultatele muncii care va fi prestată;
- limitele de autoritate exercitate la acest nivel;
- cerințele și condițiile care trebuie să le satisfacă o persoană pentru a ocupa postul respectiv.

Analiza postului este procesul prin care se obțin și se prelucrează informații esențiale legate de un anumit post. Altfel spus, analiza postului constă în studierea acestuia din punct de vedere al atribuțiilor ce îi revin, al responsabilităților, al nivelului de pregătire necesar ocupantului său și al condițiilor de ocupare. Rezultatul analizei postului este folosit pentru a proiecta sau reprojecția posturile și a le pune în relații cu alte posturi din cadrul organizației.

Analiza postului se efectuează în trei etape:

- 1) identificarea postului;
- 2) descrierea atribuțiilor;
- 3) evidențierea cerințelor postului față de ocupantul său.

Analiza postului este un proiect extrem de important care trebuie foarte bine structurat și, în același timp, trebuie să nu se facă economie în ceea ce privește resursele alocate acestui proiect. Obiectivul unui astfel de proiect îl constituie cunoașterea reală a activităților, atribuțiilor, responsabilităților fiecărui post.

Analiza postului folosește la:

- definirea postului (rezultatul analizei postului; descrierea principalelor sarcini, competențe și responsabilități; definește cu exactitate postul și este utilă titularilor de post, salariaților cu care aceștia intră în contact, managerilor și celor care vor să ocupe postul respectiv)
- reprojecția postului
- recrutarea personalului (descrierile de post și specificațiile de post oferă informații extrem de utile pentru redactarea mesajelor de recrutare)
- selecția personalului (pe baza specificațiilor de post se pot stabili criteriile de selecție pentru ocuparea posturilor vacante)

- orientarea și integrarea noilor angajați (noii angajați află din descrierile de post ceea ce li se cere la noul loc de muncă)
- pregătirea/perfecționarea personalului
- consilierea în carieră (managerii și specialiștii în resurse umane pot asigura o consiliere eficace a personalului prin utilizarea și explicarea conținutului diferitelor posturi)
- asigurarea sănătății și securității în muncă (prin definirea mediului de lucru se pot concepe programe de utilare a posturilor cu materiale de protecție corespunzătoare și se cunosc principalele riscuri ale respectivelor posturi)
- evaluarea performanțelor (analiza postului oferă date foarte precise despre ce trebuie să facă un anumit salariat, aceasta fiind baza de comparare pentru rezultatele obținute în muncă)
- recompensarea salariaților (pe baza analizei posturilor se face evaluarea acestora și se stabilește ierarhia și felul recompenselor din organizație)

Descrierea postului se bazează pe concluziile rezultate în urma analizei postului, incluzând informații care caracterizează postul respectiv, precum și lista principalelor responsabilități.

Descrierea postului conține:

- identificarea postului - stabilirea rolului, poziției și atribuțiilor acestuia;
- specificarea postului - se precizează cerințele privind educația, experiența, aptitudinile necesare noului angajat.

Descrierea posturilor de conducere este mult mai dificilă decât cea a posturilor de execuție, fiind mai imprecisă, descrierea sarcinilor și a pașilor ce trebuie efectuați pentru realizarea lor.

Evaluarea postului decurge din analiza acestuia și se bazează pe descrierea postului.

Evaluarea urmărește determinarea importanței postului, în scopul asigurării unei echități interne a sistemului de recompensare, a eliminării subiectivismului și a voluntarismului în acest domeniu.

Ea servește la determinarea complexității acestuia, comparativ cu alte posturi.

DESCRIEREA UNEI FIȘE DE POST

Potrivit legii, actul administrativ de numire într-o funcție publică trebuie să fie însoțit de o fișă a postului. De asemenea, fișa postului este un element esențial în procesul de evaluare a performanțelor individuale ale funcționarilor publici, reprezentând baza de la care se pleacă în realizarea evaluării.

Prin urmare, fișa de post este documentul de management al resurselor umane care sintetizează elementele caracteristice ale unui post, pentru a putea fi înțelese și însușite de către ocupantul postului. Fiecare funcționar public trebuie să aibă o fișă a postului curentă. Aceasta este necesară și atunci când, de exemplu, funcționarul public este transferat sau mutat pe un alt post. Elementele fișei postului se referă la:

- identificarea postului în cadrul autorității sau instituției publice, prin menționarea compartimentului în cadrul căruia a fost repartizat.
- stabilirea nivelului postului și poziția pe care o ocupă în ierarhia posturilor. De exemplu: denumirea, clasa, categoria și, după caz, gradul profesional.
- stabilirea scopului / rolului acordat postului respectiv.
- stabilirea condițiilor specifice pe care trebuie să le îndeplinească titularul postului, în vederea ocupării acestuia. Aceste condiții specifice se referă în principal la: condiții de studii, vechime, specializări, abilități, aptitudini, competențe.
- atribuțiile corespunzătoare acestuia (în cazul funcțiilor publice acestea se stabilesc pe baza activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, așa cum au fost stabilite de Statut).
- limitele de competență
- sfera relațională.

Funcțiile fișei postului vizează:

- identifică și justifică necesitatea unui post în structura unei organizații/instituții;
- ajută în procesul de recrutare, promovare, transfer, redistribuire și constituie baza/conținutul raportului de serviciu sau, după caz a contractului de muncă;
- furnizează baza pentru stabilirea obiectivelor de performanță;
- ajută la identificarea nevoilor de instruire și de dezvoltare managerială;
- formează baza pentru evaluarea postului și gradarea funcțiilor într-o instituție/organizație.

O fișă de post a unei funcții publice trebuie să cuprindă în mod obligatoriu următoarele elemente¹⁸:

➤ *introducere*

în partea introductivă a fișei postului vor fi trecute numele autorității sau instituției publice, compartimentul (direcția generală, direcția, serviciul sau biroul) și va exista un spațiu rezervat semnăturii de aprobare din partea conducătorului autorității sau instituției publice.

- *informații generale privind postul prin denumirea aferentă unei funcții publice*
- *nivelul postului;*
- *scopul principal al postului, respectiv, necesitatea existenței aceluși post și contribuția pe care acesta o are în cadrul autorității sau instituției publice;*
- *condițiile specifice pentru ocuparea postului;*

¹⁸ după Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

Formularul standard enumeră informațiile care trebuie completate.

- *studii de specialitate sau perfecționări (specializări)*
- *cunoștințe de operare/programare pe calculator (necesitate și nivel)*
- *limbi străine (necesitate și nivel de cunoaștere)*
- *abilități, calități și aptitudini necesare*

Abilitățile ar putea fi: ușurința în exprimarea în scris și verbal sau abilitatea de analiză și sintetizare sau abilitatea de a lucra eficient în echipă

Calitățile sunt mai dificil de definit. Cu toate acestea, aici ar putea fi incluse : standarde de etică (integritate, onestitate, respectarea legii), adaptabilitate și flexibilitate, responsabilitate, etc.

Aptitudinea înseamnă ușurința cu care se poate face un anumit lucru. Abilitățile și aptitudinile se suprapun într-o oarecare măsură. Totuși, în categoria aptitudinilor ar putea fi incluse : aptitudini pentru limbi străine. aptitudini în relațiile interumane sau aptitudini creative.

- *competența managerială*

Aceasta se referă evident la funcționarii publici de conducere și la funcționarii publici din categoria înalților funcționari publici. Aceștia vor avea de regulă atribuții de management a personalului dar și a procedurilor și proceselor din compartimentul pe care îl coordonează. Cu toate acestea, competența managerială se poate regăsi și la cei care administrează un număr mai mic de personal, cum ar fi personalul din compartimentele din cadrul birourilor, sau personalul angajat temporar pentru realizarea unui anumit proiect.

Formularul standard precizează că această competență managerială trebuie să cuprindă cunoștințe de management, calități și aptitudini manageriale.

Exemple de competențe care se pot utiliza¹⁹:

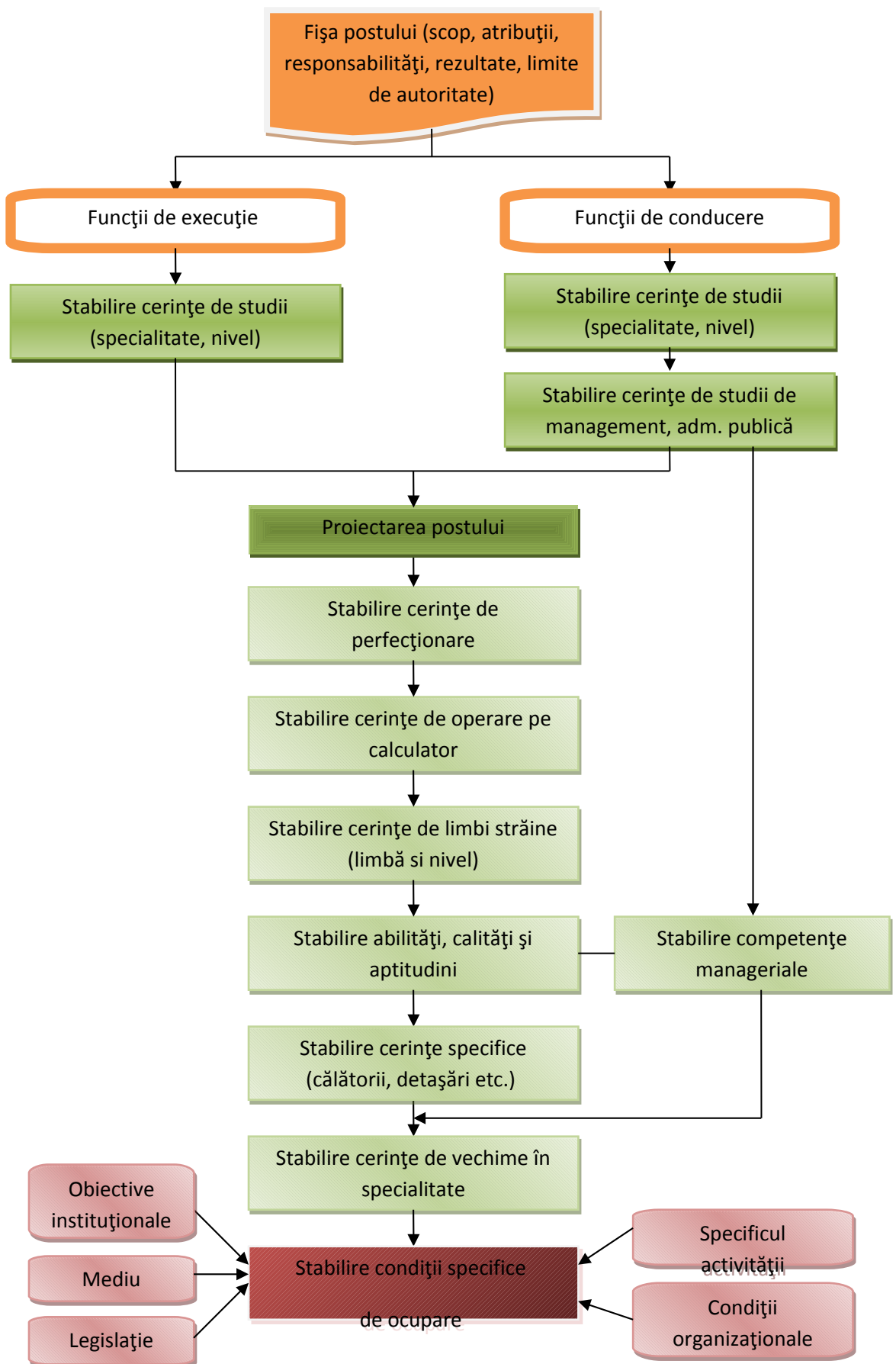
- capacitate de a rezolva eficient problemele
- capacitate de implementare a soluțiilor
- capacitate de organizare a muncii proprii și de gestionare a timpului
- capacitate de asumare a responsabilităților
- capacitate de autoperfecționare
- capacitate de valorificare într-un context nou a experienței dobândite
- capacitate de analiză
- capacitate de sinteză
- capacitate de a genera idei noi (creativitate)
- capacitate de inițiativă
- capacitate de planificare
- capacitate de a acționa
- capacitate de a lucra independent
- capacitate de a lucra în echipă
- capacitate de gestionare a resurselor alocate
- capacitate de a comunica verbal și în scris (inclusiv abilitatea de a ține prezentări)
- capacitate de a gândi sistemic

¹⁹ după Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

- flexibilitate și adaptabilitate la schimbări
- *atribuții* Notele din formularul standard menționează că atribuțiile vor trebui definite în funcție de clasa și gradul funcționarului public. Gradul de complexitate și dificultate a atribuțiilor ar trebui să crească proporțional cu nivelul clasei și gradului. De asemenea atribuțiile alese trebuie să fie suficient de cuprinzătoare pentru a acoperi toate tipurile de activități pe care funcționarul public le-ar putea desfășura. Totuși nu ar trebui utilizate formulări cu caracter cât mai general cum ar fi : " și orice alte activități relevante pentru scopul acestui post".
- *identificarea funcției publice corespunzătoare postului prin denumire, clasă, grad și vechime în specialitatea studiilor* Este necesar să subliniem că aceste cerințe trebuie să fie îndeplinite de funcționarul public în momentul în care acesta ocupă funcția publică respectivă. Acestea nu reprezintă cerințe ce trebuie îndeplinite pe viitor. Prin urmare, funcționarul public trebuie să fi urmat deja studiile de specialitate sau cursurile de perfecționare/specializare solicitate și să îndeplinească condițiile de vechime în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice respective Funcționarul public trebuie să aibă deja nivelul de cunoștințe de limbi străine, dacă acestea sunt cerute de post, și așa mai departe. Secțiunile următoare oferă îndrumări suplimentare privind diversele componente ale acestui formular standard
- *sfera relațională* Relațiile de muncă în interiorul instituției și în exterior trebuie să fie specificate. Acestea nu sunt de la sine înțelese și trebuie să fie concret definite. Singura observație generală este că trebuie precizate orice relații pe care le implică postul respectiv.
- *limitele de competență* Nota la formularul standard menționează că limita de competență înseamnă libertatea decizională de care beneficiază titularul postului pentru îndeplinirea atribuțiilor care îi revin. Limita de competență trebuie să țină cont de clasa și gradul funcționarului public. Acestea fiind spuse, este recomandabil ca libertatea decizională să fie în concordanță cu nivelul funcției publice. Limitele de competență trebuie stabilite prin raportare la principiul subordonării ierarhice, unul dintre principiile care stau la baza exercitării funcției publice potrivit Legii nr. 188/1999 rep. 2 cu modificările și completările ulterioare.
- *delegarea responsabilităților* Aceasta include dreptul persoanei care ocupă postul respectiv de a delega anumite responsabilități altor persoane din ierarhia de conducere. Bineînțeles este foarte importantă definirea clară a acestei autorități. Formulări precum " poate delega pe baza propriilor aprecieri" ar trebui evitate. Autoritatea ar trebui să fie specifică și în legătură cu activitățile definite în fișa postului.
- *Semnături* Fișele de post trebuie semnate de către: persoana care întocmește fișa de post, funcționarul public care ocupă acest post, precum și de către persoana care are competența să o avizeze.

*Procesul pentru stabilirea cerințelor standard de ocupare*²⁰

²⁰ după Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania



CARIERA FUNCȚIONARULUI PUBLIC

ACCESUL LA FUNCȚIA PUBLICĂ

Cariera în funcția publică cuprinde ansamblul situațiilor juridice și efectele produse, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public până în momentul încetării acestui raport, și în legătură cu acesta, în condițiile legii.

Critica care se impune asupra acestei definiții din legislația specifică funcției publice este legată de ignorarea nevoilor instituției, precum și lipsa raportării la cunoștințele, aptitudinile, experiența și motivația profesională și personală.

Condițiile de acces la ocuparea funcțiilor publice

Având în vedere tradiția legislativă românească în materia investiției în funcția publică prevăzută în statutele funcționarilor publici adoptate în 1923, 1940, 1946, 1999 și alte dispoziții legale în vigoare, putem învedera mai întâi, următoarele principii privind accesul la funcția publică:

1. *Principiul accesului egal la funcția publică*, în sensul că orice persoană care îndeplinește condițiile prevăzute de lege poate ocupa o funcție publică.

În țara noastră în art. 4 din Constituție este ridicată la nivel de principiu egalitatea între cetățenii României, neadmițându-se vreo deosebire de rasă, de naționalitate, de origine etnică, de limbă, de religie, de sex, de opinie, de apartenență politică, de avere sau de origine socială.

De asemenea, în art. 25 alin. 2 din Legea nr. 188/1999 se prevede că este interzisă orice discriminare între funcționarii publici pe criterii legate de apartenență sindicală, convingeri religioase, etnice, de sex, orientare sexuală, stare materială, origine socială sau de oricare altă asemenea natură.

2. Un alt principiu este cel al *egalității șanselor de admisibilitate într-o funcție publică* și derivă din principiul egalității șanselor consacrat pentru prima dată în art. 6 din Declarația Universală a Drepturilor Omului și Cetățeanului din 1789.

Ulterior, acest principiu a fost consacrat în majoritatea Constituțiilor și așezat la baza funcționării statelor moderne. Constituția României din 2003 îl prevede în art. 16 alin. (1) și (2) sub forma "cetățenii sunt egali în fața legii și a autorităților publice, fără privilegii și fără discriminări". "Nimeni nu este mai presus de lege".

Acest principiu fundamental într-un stat de drept exprimă, în problema analizată, tratamentul nediscriminator din partea legii și a autorităților publice, față de cei care candidează la o funcție publică și îndeplinesc condițiile impuse de lege, studii, vechime, vârstă etc., pentru ocuparea respectivei funcții.

În procesul ocupării unei funcții publice pentru a se preveni ocuparea de către persoane incompetente, principiul egalității de șanse se împletește cu principiul meritului în sensul că va ocupa funcția doar cel care reușește la concursul organizat pentru ocuparea ei.

Cât privește condițiile pe care trebuie să le îndeplinească o persoană fizică pentru a ocupa o funcție publică, acestea sunt prevăzute în art. 54 din Statut.

a) Prima condiție este ca persoana care accede la ocuparea funcției publice să aibă *cetățenie română și domiciliul în România*.

În prezent, această condiție rezultă din dispozițiile art. 16 alin. 3 din Constituție unde se arată că funcțiile și demnitățile publice, civile sau militare, pot fi ocupate de persoanele care au cetățenia română și domiciliul în țară.

Conținutul dispozițiilor art. 16 alin. 3 din Constituție referitoare la cetățenia română și la domiciliul în țară vizează atât funcțiile publice cât și demnitățile publice, deopotrivă pe cele civile și militare, și se referă atât la ocuparea și promovarea, cât și la exercițiul propriu-zis al funcțiilor și demnităților publice.

Această condiție este de altfel în legătură cu obligația constituțională de fidelitate față de țară și cu limitele în care funcționarul public își poate exercita dreptul la opinie.

Dispozițiile art. 54 din Constituție privind obligația de fidelitate se referă, de asemenea, la toți cetățenii români, cu mențiunea că cei cărora le sunt încredințate funcții publice, civile sau militare vor presta, la investitură, jurământ pentru îndeplinirea cu credință a acestor funcții publice.

Acest ultim aspect a fost subliniat de altfel, și de Andrei Popescu²¹ care a arătat că funcționarul public se situează în “sfera guvernării autorității statale”.

Cât privește condiția ca persoanele care îndeplinesc funcții publice să aibă domiciliul în România, aceasta este pentru prima dată prevăzută într-o Constituție a țării noastre.

b) Poate accede la o funcție publică numai persona care cunoaște *limba română scris și vorbit*.

Această condiție are la bază reglementarea prevăzută în art. 13 din Constituție potrivit căreia în România limba oficială este limba română, și că nu se poate vorbi de funcții publice în afara oficialității.

Trebuie menționat faptul că legislația actuală prevede folosirea unei limbi minoritare în activitatea autorităților administrației publice locale în care populația aparținând unei minorități are o pondere de peste 20% (atât Legea nr. 188/1999 rep. 2, Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, precum și H.G. nr. 611/2008).

Dreptul de a folosi o limbă minoritară în viața publică reprezintă un drept imprescriptibil, în conformitate cu principiile cuprinse în Pactul internațional relativ la drepturile civile și politice²² al Națiunilor Unite și în conformitate cu spiritul Convenției pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale²³ a Consiliului Europei și a Cartei europene a limbilor regionale sau minoritare.

Cetățenii minorităților cu pondere mai mare de 20% au dreptul să se adreseze, oral sau în scris, autorităților administrației publice locale și aparatului propriu al acestora și în limba maternă, și au dreptul la oficierea căsătoriilor și în limba maternă cu condiția ca ofițerul stării civile să cunoască limba respectivă. Trebuie menționat faptul că actele și certificatele de stare civilă, precum și hotărârile consiliilor locale și județene se vor redacta numai în limba română, ca limbă oficială a statului.

Pentru asigurarea în cele mai bune condiții a prevederilor HG nr. 1206/2001, în cadrul aparatului propriu al consiliilor locale sau județene, în compartimentele care au atribuții privind relațiile cu publicul vor fi încadrate și persoane care cunosc limba maternă a cetățenilor aparținând minorității respective.

²¹ Andrei Popescu, Revista de Management

²² România a ratificat Pactul la 31 octombrie 1974 prin Decretul nr. 212 publicat în Buletinul Oficial al României, Partea I, nr. 146/20 noiembrie 1974.

²³ România a ratificat Convenția și Protocoalele sale adiționale prin Legea nr. 30/18 mai 1994 publicată în Monitorul Oficial nr. 135/31 mai 1994.

Potrivit legii, cunoașterea limbii unei minorități naționale se aplică numai pentru serviciile ce intră în contact direct cu cetățenii și, chiar și în aceste servicii numai unii funcționari vor cunoaște limba unei minorități naționale. Astfel, pentru funcțiile din celelalte servicii și chiar pentru funcționarii din cadrul serviciilor de relații cu publicul – în măsura în care sunt respectate dispozițiile Legii nr. 188/1999 – cunoașterea limbii unei minorități nu poate constitui nici avantaj, nici dezavantaj în ceea ce privește ocuparea posturilor prin concurs.

c) Îndeplinirea condiției referitoare la *vârsta de minimum 18 ani împliniți*.

Legiuitorul a prevăzut expres împlinirea acestei vârste, considerând că în acest moment o persoană fizică are discernământul faptelor sale.

Cu toate acestea nu este suficient ca o persoană să fi împlinit vârsta de 18 ani sau mai mult, ci să aibă efectiv discernământ și să nu fie declarată interzis - judecătorește, pentru că în acest ultim caz, deși vârsta de 18 ani îndreptățește persoana la deplină capacitate de exercițiu, în realitate nu o are.

d) O altă condiție este ca persoana să aibă *capacitatea deplină de exercițiu* pentru exercitarea drepturilor și obligațiilor, capacitate pe care o dobândește la împlinirea vârstei de 18 ani.

e) Persoana fizică care dorește să ocupe o funcție publică *trebuie să aibă o stare de sănătate corespunzătoare funcției publice* pentru care candidează, stare de sănătate atestată pe bază de examen medical de specialitate.

f) O altă condiție este aceea ca persoana să îndeplinească *condițiile de studii* prevăzute de lege pentru funcția publică respectivă.

În condițiile de astăzi, când sarcinile administrației publice sunt multiple și variate și când în unele țări se remarcă perspectiva "privatizării funcției publice", condiția studiilor de specialitate ale viitorului funcționar public se impunea cu acuitate a fi prevăzută în legislație.

Pentru a avea un "corp al funcționarilor de profesie" în administrația publică, trebuie ca funcționarul public să aibă studii în specialitatea funcției și nu "studii", fie că sunt superioare sau medii.

Condiția privind studiile, privind pregătirea profesională și experiența în profesie a persoanei care dorește să ocupe o funcție publică reprezintă pilonii prin care se realizează principiul competenței persoanei pe postul ocupat.

Complexitatea și mai ales diversitatea sarcinilor administrației publice (de decizie, de prestație) necesită o pregătire a funcționarilor publici diferențiată în raport cu specificul fiecărei funcții.

Problema care se pune stringent este aceea dacă pentru funcționarii care desfășoară o activitate administrativă propriu-zisă, care realizează ceea ce numim faptul administrativ, este necesară o pregătire specială, de natură administrativă.

Având în vedere că faptul administrativ are legitățile, particularitățile sale care trebuie cunoscute de cei chemați să-l realizeze și mai ales de cei care-și fac o profesie din această realizare, este necesar ca pregătirea acestor funcționari să aibă caracterul unei calificări profesionale, iar ocuparea unor posturi în administrația publică să fie condiționată de absolvirea unor forme de învățământ.

Prin aceasta se ridică prestigiul funcționarilor, se mărește numărul celor care doresc să se pregătească pentru ocuparea unor funcții publice, randamentul lor ulterior ca funcționari crește și în final se asigură o eficiență sporită a administrației publice.

g) *Îndeplinirea condițiilor specifice* pentru ocuparea funcției publice

Pentru a fi numit într-o funcție publică se poate cere, potrivit legii, îndeplinirea și a altor condiții specifice cum sunt cele referitoare la aptitudini în domeniul tehnologiei informației, efectuarea

unui stagiu de specialitate, cunoașterea uneia sau mai multor limbi străine, specializării ale studiilor superioare, să nu facă parte din partide politice, etc.

h) O altă condiție este ca persoana să nu fi fost condamnată pentru săvârșirea unei infracțiuni contra umanității, contra statului sau contra autorității, de serviciu sau în legătură cu serviciu, care împiedică înfăptuirea justiției, de fals sau a unor fapte de corupție sau a unei infracțiuni săvârșite cu intenție care ar face-o incompatibilă cu exercitarea funcției publice, cu excepția situației în care a intervenit reabilitarea. Această condiție se constată pe baza cazierului judiciar.

i) O altă condiție este ca persoana **să nu fi fost destituită din funcția publică sau nu i-a încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare în ultimii șapte ani.**

j) Ultima condiție prevăzută de lege pentru ocuparea unei funcții publice este aceea ca persoana **să nu fi desfășurat activități de poliție politică**, astfel cum este definită prin lege.

Prin poliție politică se înțelege conform dispozițiilor art. 5 din Legea nr. 187/1999²⁴ "toate acele structuri ale securității, create pentru instaurarea și menținerea puterii totalitar-comuniste, precum și pentru suprimarea sau îngrădirea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului".

Se poate afirma că, în prezent, Constituția din 2003, consideră jurământul un element esențial pentru menținerea calității de funcționar public și exercitarea funcției publice.

Prin urmare, depunerea jurământului este obligatorie pentru orice funcționar public, numai autoritatea divină sau morală față de care depune fiecare jurământul este diferită, după credință.

Conform dispozițiilor art. 54 alin. 6 din Legea nr. 188/1999 depunerea jurământului de credință are loc în termen de 3 zile de la emiterea actului de numire în funcția publică definitivă. În baza dispozițiilor art. 54 alin 7 din Legea nr. 188/1999, refuzul depunerii jurământului se consemnează în scris și atrage revocarea actului administrativ de numire în funcția publică. Obligația de organizare a depunerii jurământului aparține persoanei care are competența legală de numire.

Prin urmare, persoana dobândește calitatea de funcționar public de la data numirii, dar nu ar putea exercita funcția decât de la data depunerii jurământului.

În cazul în care depunerea jurământului are loc la un anumit interval de la data numirii în funcție se pune problema dacă se recunosc efecte legale actelor și faptelor săvârșite de funcționarii respectivi sau ce se întâmplă dacă nu efectuează sau efectuează necorespunzător anumite acte și fapte materiale.

Problema se pune mai ales în cazul acelor profesii în care întârzierea în executarea unor atribuții legate de funcția respectivă poate avea consecințe fatale.

Față de o astfel de situație, problema ar putea fi rezolvată prin prisma a ceea ce am numit "funcționar de fapt", iar răspunderea funcționarului să fie apreciată de la caz la caz, mai ales atunci când nu din vina lui s-a întârziat depunerea jurământului.

²⁴ Legea nr. 187/1999 privind accesul la propriul dosar și deconspirarea securității ca poliție politică, publicată în M.Of. Partea I, nr. 603/09.12.1999

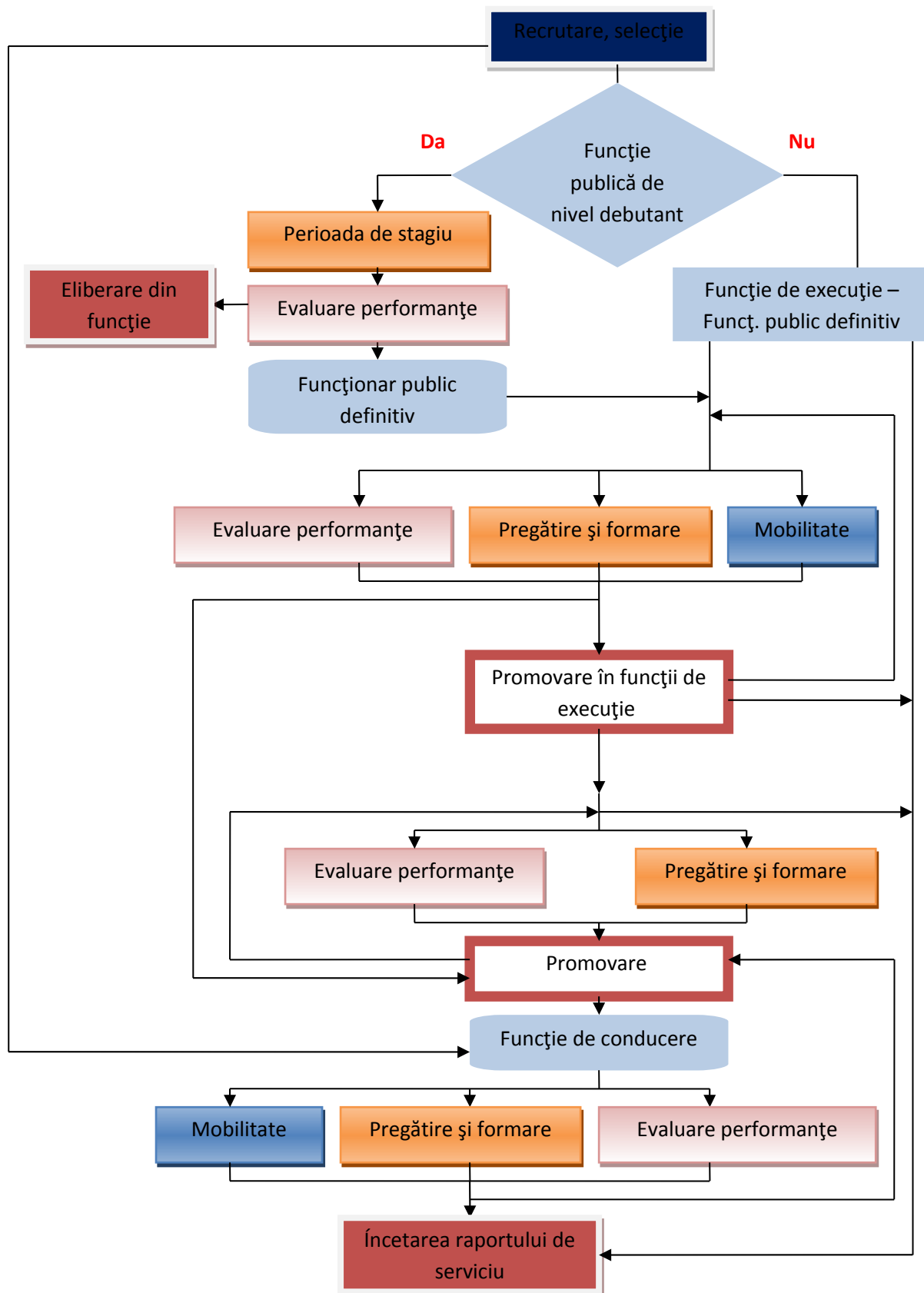
CARIERA FUNCȚIONARULUI PUBLIC

OCUPAREA FUNCȚIILOR PUBLICE

Ocuparea funcțiilor publice vacante și a funcțiilor publice temporar vacante se poate face numai în condițiile Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare

Astfel, ocuparea funcțiilor publice se face doar prin:

- a) promovare;
- b) transfer;
- c) redistribuire;
- d) recrutare;
- e) alte modalități prevăzute expres de lege.



²⁵ după Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

CARIERA FUNCȚIONARULUI PUBLIC

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

Scopul activității de recrutare este să se atragă un număr cât mai mare de angajați potențial corespunzători, care să solicite posturile vacante din instituție. Este un proces de comunicare în cadrul căruia instituția se prezintă pe sine mediului exterior.

Scopul procesului de selecție este să fie evaluați candidații din punct de vedere al compatibilității acestora cu poziția și organizația, precum și să se prognozeze performanța acestora în cadrul postului și al instituției. Procesul urmărește să identifice solicitantul cel mai potrivit, acesta dorind să accepte numirea.

Recrutarea nu reprezintă doar un proces de atragere a candidaților pentru ocuparea unui loc într-o instituție, ci și un proces de creștere a șanselor de a-i păstra odată ce i-a angajat. Activitatea de recrutare a resurselor umane trebuie făcută în conformitate cu prevederile legale în vigoare. Recrutarea presupune un set de activități realizate cu scopul general de a obține un număr semnificativ de candidați calificați pentru un post. Altfel spus, ea atrage în instituție resursele umane, recunoscute astăzi ca fiind cele mai importante pentru supraviețuirea și competitivitatea organizației.

În acest moment recrutarea în funcția publică se bazează pe o serie de acte normative:

- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, r2, cu modificările și completări ulterioare
- H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completări ulterioare
- O.U.G. nr. 34/2009 cu privire la rectificarea bugetară pe anul 2009 și reglementarea unor măsuri financiar-fiscale, cu modificările și completări ulterioare
- O.U.G. nr. 45/2008 privind unele măsuri pentru întărirea capacității administrative a României în vederea îndeplinirii obligațiilor ce îi revin în calitate de stat membru al Uniunii Europene
- alte acte normative prin care se derogă de la procedura obișnuită

În sistemul administrației publice românești recrutarea se face prin concurs (ceea ce implică verificarea dosarului de înscriere al candidatului, o probă scrisă și un interviu și eventual una sau mai multe probe suplimentare), în condițiile competiției deschise, transparenței, meritelor profesionale și competenței, precum și cel al egalității accesului la funcțiile publice pentru fiecare cetățean care îndeplinește condițiile legale.

Atât proba scrisă cât și interviul pun accentul pe descoperirea și, pe cât posibil, confirmarea un potențial de resurse umane, în vederea desfășurării unor activități noi. Aceasta formă de organizare a procedurii de recrutare și selecție sugerează accentului pe testarea cunoștințelor căpătate în timpul studierii tematicii și bibliografiei. În mod ideal, cel mai potrivit candidat pentru o anumită funcție publică ar fi acela care printr-o bună combinație de aptitudini și competențe, susținută de cunoștințele pe care le posedă poate exercita în mod optim funcția pe care o ocupă. Accentul ar trebui pus pe aptitudini și potențial. Decizia finală aparține însă comisiei de concurs, potrivit Legii nr. 188/1999 rep. 2 și H.G. nr. 611/2008.

Date fiind considerentele și dispozitivul Deciziilor Curții Constituționale a României nr. 1629/2009 și nr. 414/2010, art. 58 alin. (1), (2) și (3) din Legea nr. 188/1999, r2, revin la forma în vigoare a legii anterioară modificărilor survenite prin adoptarea O.U.G. nr. 37/2009. Astfel, concursul de

recrutare pentru funcțiile publice vacante din autoritățile și instituțiile publice centrale este organizat, în condițiile legii, astfel:

- a) de către comisia de concurs pentru recrutarea înalților funcționari publici pentru ocuparea funcțiilor corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Secretariatul tehnic al comisiei se asigură de Agenția Națională a Funcționarilor Publici;
- b) de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere generale și specifice;
- c) de către autorități și instituții publice, cu avizul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție generale și specifice.

Concursul de recrutare pentru funcțiile publice vacante din autoritățile și instituțiile publice din administrația publică locală este organizat, în condițiile legii, astfel:

- a) de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, pentru funcțiile publice de conducere din următoarele domenii: protecția copilului, evidența informatizată a persoanei, audit public intern, financiar-contabilitate, urbanism și arhitectură, resurse umane, integrare europeană, pentru secretarii unităților administrativ-teritoriale, precum și pentru funcțiile publice de execuție din domeniul auditului public intern;
- b) de către autorități și instituții publice, pentru ocuparea funcțiilor publice vacante, altele decât cele prevăzute la lit. a).

În situația prevăzută la lit. b), autoritățile și instituțiile publice din administrația publică locală au obligația de a informa Agenția Națională a Funcționarilor Publici înainte cu 10 zile de demararea procedurii de organizare și desfășurare a concursurilor. În situația în care Agenția Națională a Funcționarilor Publici constată că nu sunt îndeplinite condițiile legale privind organizarea și desfășurarea concursurilor dispune amânarea sau suspendarea organizării și desfășurării concursului.

Înștiințarea va cuprinde în mod obligatoriu următoarele:

- a) identificarea funcțiilor publice vacante prin denumire, categorie, clasă și, după caz, grad profesional, precum și compartimentul din care fac parte;
- b) condițiile de studii de specialitate și, după caz, alte condiții specifice prevăzute în fișa postului pentru fiecare funcție publică vacantă;
- c) data propusă pentru organizarea concursului.

În termen de 10 zile, Agenția Națională a Funcționarilor Publici verifică în baza de date privind evidența funcțiilor publice și a funcționarilor publici dacă există funcționari publici care îndeplinesc condițiile pentru a fi redistribuiți.

În condițiile în care nu există funcționari publici care să poată fi redistribuiți, Agenția Națională a Funcționarilor Publici comunică autorităților și instituțiilor publice desemnarea unui responsabil de procedură, funcționar public, reprezentant al acestora în comisia de concurs. *Responsabilul de procedură verifică îndeplinirea condițiilor legale de organizare și desfășurare a concursurilor și îndeplinește și celelalte activități corespunzătoare calității de membru în comisia de concurs.*

Responsabilul de procedură sesizează cu celeritate Agenția Națională a Funcționarilor Publici în situația nerespectării de către autoritățile și instituțiile publice a procedurii de organizare și desfășurare a concursurilor. Pe baza analizei sesizării formulate de responsabilul de procedură, Agenția Națională a Funcționarilor Publici dispune suspendarea organizării și desfășurării concursului.

Responsabilul de procedură poate fi desemnat din cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici sau din cadrul instituției prefectului, pe baza propunerilor prefectilor.

Stabilirea condițiilor specifice

Condițiile specifice se stabilesc, pe baza fișei postului, după cum urmează:

- pentru funcțiile publice pentru care competența de organizare a concursului aparține Agenției, condițiile specifice se aprobă de Agenție, la propunerea autorităților și instituțiilor publice;
- pentru funcțiile publice pentru care competența de organizare a concursului aparține autorităților și instituțiilor publice din administrația publică centrală, condițiile specifice se stabilesc de autoritățile sau instituțiile publice în al căror stat de funcții se află funcția publică vacantă, cu avizul Agenției;
- pentru funcțiile publice pentru care competența de organizare a concursului aparține autorităților și instituțiilor publice din administrația publică locală, condițiile specifice se aprobă de conducătorul autorității sau instituției publice în al cărei stat de funcții se găsește funcția publică pentru care se organizează concursul, cu înștiințarea Agenției.

Condițiile specifice referitoare la studiile necesare pentru ocuparea funcțiilor publice vacante din clasele I și a II-a se stabilesc în conformitate cu nomenclatoarele domeniilor și specializărilor din învățământul universitar de lungă durată și scurtă durată, respectiv nomenclatoarele domeniilor de studii universitare de licență și specializărilor și programelor de studii din cadrul acestora. Actul normativ care reglementează în prezent domeniile este H.G. nr. 966/2011

Stabilirea condițiilor generale - pe baza cerințelor legale discutate în capitolul anterior.

Condițiile de vechime în specialitate reglementate pentru funcțiile publice de execuție

- un an în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice, pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție de grad profesional asistent din clasa I, 8 luni pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție de grad profesional asistent din clasa a II-a sau 6 luni pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție de grad profesional asistent din clasa a III-a;
- 5 ani în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice, pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție de grad profesional principal;
- 9 ani în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice, pentru ocuparea funcțiilor publice de execuție de grad profesional superior.

Condițiile de vechime în specialitate reglementate pentru funcțiile publice de conducere

- 2 ani în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice, pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere de: șef birou, șef serviciu și secretar al comunei, precum și a funcțiilor publice specifice asimilate acestora;
- 3 ani în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice, pentru ocuparea celorlalte funcții publice de conducere generale;

Pentru participarea la concursul de recrutare organizat pentru ocuparea funcțiilor publice de conducere, candidații trebuie să fi absolvit studii de masterat sau postuniversitare în domeniul administrației publice, management ori în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice; De la această condiție există o excepție prevăzută de art. 31 alin. (1) din Legea nr. 284 din 2010, valabilă pentru recrutare, pentru exercitarea cu caracter temporar a unei funcții publice de conducere și pentru funcționarii publici care ocupă în prezent o funcție publică de conducere, excepția este de 5 ani sub sancțiunea eliberării din funcție.

RECRUTAREA ÎN CONTEXTUL SOCIO-ECONOMIC ȘI LEGAL ACTUAL

Printr-o serie de acte normative succesive, începând cu anul 2009, Guvernul României, pentru păstrarea echilibrelor bugetare a adoptat unele măsuri menite să reducă volumul cheltuielilor bugetare la un nivel care să permită respectarea angajamentelor interne și internaționale asumate de România, inclusiv prin blocarea ocupării prin concurs a posturilor vacante din cadrul instituțiilor și autorităților publice.

Astfel, începând cu aprilie 2009, a intervenit suspendarea concursurilor de ocupare a funcțiilor publice vacante din sistemul administrației publice, procedură de la care s-au reglementat o serie de excepții de strictă interpretare. *Astfel, de pentru funcțiile publice de execuție vacante:*

- prin excepție, ordonatorii principali de credite, în cazuri temeinic justificate, pot aproba ocuparea unui procent de maximum 15% din totalul posturilor ce se vor vacanta, numai în condițiile încadrării în cheltuielile de personal aprobate prin buget;
- ocuparea posturilor vacante din ministere, precum și din alte instituții și autorități publice din subordinea/coordonarea Guvernului sau a ministerelor se aprobă numai de Guvern prin memorandum;
- prin excepție, ordonatorii principali de credite ai bugetelor **locale** pot aproba ocuparea prin concurs sau examen a posturilor vacante **unice** din cadrul instituțiilor și autorităților publice ale administrației publice locale, cu încadrarea în cheltuielile de personal aprobate prin buget.
- ocuparea posturilor se face *numai* după obținerea *avizului favorabil al Guvernului*, prin notă inițiată de Ministerul Administrației și Internelor, la propunerea prefectului, pe baza solicitărilor temeinic justificate ale ordonatorilor principali de credite ai bugetelor locale.
- procedura de transmitere a solicitărilor de ocupare a posturilor este aprobată prin Ordinul ministrului administrației și internelor nr. 78/2011. Astfel, ordonatorul *principal* de credite al bugetului *local* întocmește o notă motivată, referitoare la posturile vacante unice pentru care se solicită avizul privind ocuparea acestora, pe care o transmite instituției prefectului și cuprinde informații referitoare la:
 - justificarea necesității ocupării posturilor vacante;
 - justificarea încadrării în categoria de post unic;
 - posturile vacante unice, relevante;
 - încadrarea în plafonul anual maxim de cheltuieli repartizat conform OUG nr. 63/2010, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 13/2011.

Pentru funcțiile publice de conducere vacante:

- încadrarea în procentul de 15% nu se aplică în situația în care ocuparea posturilor vacante nu duce la majorarea numărului total de posturi ocupate, cu încadrarea în cheltuielile de personal aprobate prin buget, la nivelul ordonatorului principal de credite

De reținut că ocuparea posturilor vacante se face în condițiile legii, pe răspunderea ordonatorilor principali de credite.

Funcțiile publice temporar vacante pot fi scoase la concurs fără restricțiile impuse de O.U.G. nr. 34/2009.

PUBLICITATEA CONCURSULUI

Pentru ocuparea unei funcții publice vacante:

- publicarea anunțului cu privire la concursul de recrutare *cu cel puțin 30 de zile înainte de data desfășurării probei scrise* în Monitorul Oficial și într-un cotidian de largă circulație.
- afișarea cu 30 de zile înainte desfășurării probei scrise a condițiilor de desfășurare a concursului, bibliografiei și după caz a tematicii *la sediul instituției organizatoare, precum și pe site-ul instituției organizatoare.*

Pentru ocuparea unei funcții publice temporar vacante:

- publicarea anunțului cu privire la concursul de recrutare *cu cel puțin 10 de zile înainte de data desfășurării probei scrise* în Monitorul Oficial și într-un cotidian de largă circulație.
- Afișarea cu 10 de zile înainte desfășurării probei scrise a condițiilor de desfășurare a concursului, bibliografiei și după caz a tematicii *la sediul instituției organizatoare, precum și pe site-ul instituției organizatoare.*

Cu minimum 20 de zile înainte desfășurării concursului, se constituie comisii de concurs, respectiv comisii de soluționare a contestațiilor, prin act administrativ al conducătorului autorității sau instituției publice organizatoare a concursului

Pot fi numiți membri în comisii de concurs precum și în cele de soluționare a contestațiilor:

- funcționarii publici definitiv
- persoanele numite în funcții publice de cel puțin aceeași clasă cu funcția publică vacantă/temporar vacantă scoasă la concurs
- persoanele care nu se află în conflict de interese:
 - nu sunt soț, soție sau afin până la gradul IV cu oricare dintre candidați
 - nu au relații cu caracter patrimonial ale membrului comisiei cu oricare dintre candidați
 - nu este / urmează a fi, în situația ocupării funcției publice vacante, direct subordonat
 - nu poate fi desemnat membru în comisia de concurs sau în comisia de soluționare a contestațiilor funcționarul public care a fost sancționat disciplinar, iar sancțiunea aplicată nu a fost radiată, conform legii.

NUMIREA MEMBRILOR ÎN COMISIILE DE CONCURS ȘI DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR

Comisiile de concurs și soluționare a contestațiilor se constituie astfel:

- pentru concursurile organizate în vederea ocupării funcțiilor publice *de execuție*, comisia de concurs și comisia de soluționare a contestațiilor sunt compuse fiecare din câte 3 membri în comisiile de concurs;
- pentru concursurile organizate în vederea ocupării funcțiilor publice *de conducere*, comisia de concurs și comisia de soluționare a contestațiilor sunt compuse fiecare din câte 5 membri, cel puțin 2 membri având calitatea de funcționari publici de conducere desemnați după cum urmează:

Comisia de concurs are următoarele atribuții principale:

- selectează dosarele de concurs ale candidaților;
- stabilește subiectele pentru proba scrisă (Fiecare membru al comisiei de concurs propune cel puțin 3 subiecte. Pe baza propunerilor membrilor comisiei de concurs sunt astfel întocmite minimum două seturi de subiecte care vor fi prezentate candidaților);
- stabilește planul interviului și realizează interviul;
- notează pentru fiecare candidat proba scrisă și interviul;
- transmite secretarului comisiei rezultatele concursului pentru a fi comunicate candidaților;

Comisia de soluționare a contestațiilor are următoarele atribuții principale:

- soluționează contestațiile depuse de candidați cu privire la selecția dosarelor și cu privire la notarea probei scrise și a interviului;
- transmite secretarului comisiei rezultatele contestațiilor pentru a fi comunicate candidaților.

- 1) selecția dosarelor de înscriere
- 2) proba scrisă
- 3) interviul

Dosarul de concurs În vederea participării la concurs, în termen de 20 de zile de la data publicării anunțului în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a, candidații depun dosarul de concurs, care va conține în mod obligatoriu:

- a) formularul de înscriere;
- b) copia actului de identitate;
- c) copiile diplomelor de studii și ale altor acte care atestă efectuarea unor specializări;
- d) copia carnetului de muncă sau, după caz, o adeverință care să ateste vechimea în muncă și, după caz, în specialitatea studiilor necesare ocupării funcției publice;
- e) cazierul judiciar;
- f) adeverința care să ateste starea de sănătate corespunzătoare, eliberată cu cel mult 6 luni anterior derulării concursului de către medicul de familie al candidatului sau de către unitățile sanitare abilitate;
- g) declarația pe propria răspundere sau adeverința care să ateste că nu a desfășurat activități de poliție politică.

Adeverința care atestă starea de sănătate conține, în clar, numărul, data, numele emitentului și calitatea acestuia, în formatul standard stabilit de Ministerul Sănătății.

Copiile de pe acte se prezintă în copii legalizate sau însoțite de documentele originale, care se certifică pentru conformitatea cu originalul de către secretarul comisiei de concurs.

Cazierul judiciar poate fi înlocuit cu o declarație pe proprie răspundere. În acest caz, candidatul declarat admis la selecția dosarelor are obligația de a completa dosarul de concurs cu originalul documentului pe tot parcursul desfășurării concursului, dar nu mai târziu de 5 zile lucrătoare de la data la care a fost declarat admis în urma selecției dosarelor, sub sancțiunea neemiterii actului administrativ de numire.

Formularul de înscriere se pune la dispoziție candidaților prin secretarul comisiei de concurs din cadrul autorității sau instituției publice organizatoare a concursului.

Selecția dosarelor de concurs:

În condițiile desfășurării unui concurs pentru ocuparea unei funcții publice vacante - în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data expirării termenului de depunere a dosarelor, comisia de concurs are obligația de a selecta dosarele de concurs pe baza îndeplinirii condițiilor de participare la concurs.

În condițiile desfășurării unui concurs pentru ocuparea unei funcții publice temporar vacante - comisia de concurs are obligația de a selecta dosarele de concurs pe baza îndeplinirii condițiilor de participare la concurs, în termen de 24 de ore de la data expirării termenului de depunere a dosarelor

Proba scrisă a concursului

Proba scrisă constă în redactarea unei lucrări ca urmare a unor subiecte sinteză și/sau în rezolvarea unor teste-grilă :

- subiectele pentru proba scrisă se stabilesc pe baza bibliografiei și a tematicii de concurs;
- comisia de concurs stabilește subiectele și alcătuiește seturile de subiecte pentru proba scrisă, în ziua în care se desfășoară proba scrisă;

- fiecare membru al comisiei de concurs propune cel puțin 3 subiecte. Pe baza propunerilor membrilor comisiei de concurs sunt astfel întocmite minimum două seturi de subiecte care vor fi prezentate candidaților;
- în cazul în care proba scrisă constă în rezolvarea unor teste-grilă, întrebările pot fi formulate cu cel mult două zile înainte de proba scrisă, cu condiția ca numărul acestora să fie de 3 ori mai mare decât numărul întrebărilor stabilit pentru fiecare test-grilă. Întrebările pentru fiecare test-grilă se stabilesc în ziua în care se desfășoară proba scrisă, înainte de începerea acestei probe
- în cazul concursurilor organizate pentru ocuparea funcțiilor publice de **conducere**, punctajul maxim stabilit pentru testele-grilă **nu poate depăși 30%** din punctajul probei scrise, diferența de punctaj fiind alocată subiectelor de sinteză sau rezolvării unor situații practice

Recomandări:

- stabilirea numărului de subiecte și complexitatea acestora trebuie făcute și în funcție de nivelul postului pentru care se organizează concurs;
- trebuie să se testeze în principal capacitatea de analiză și sinteză a candidatului;
- notarea lucrării scrise să aibă în vedere inclusiv:
 - modul în care candidatul răspunde,
 - dacă este în măsură să folosească limbajul în mod adecvat,
 - dacă își poate ordona ideile și poate construi o argumentație solidă,
 - dacă este în măsură să interpreteze informațiile specifice anumitor domenii și poate avea rezultate de calitate într-o perioadă de timp limitată
- obiectivul probei scrise este acela de a testa cunoștințele dar și informațiile generale, coerența, formularea argumentelor și a concluziilor;
- trebuie să testeze cunoștințele teoretice ale candidatului în domeniul în care își va desfășura activitatea;
- trebuie să se evalueze potențialul;
- probele de tip lucrare scrisă testează profunzimea - candidatul trebuie să înțeleagă clar nu numai tema dată, ci și implicațiile și consecințele acesteia;
- testează capacitatea de ordonare și de folosire eficientă a informațiilor deținute de un candidat;
- numărul de întrebări depinde foarte mult de complexitatea subiectului la care se referă testul;
- întrebările trebuie să fie foarte clare, fără nicio urmă de ambiguitate;
- întrebările nu trebuie să excedă bibliografiei;
- se utilizează pentru a observa capacitatea de judecată și raționament a unei persoane;
- pregătirea unor modele de răspunsuri pentru subiectele formulate - notarea testului devine într-o mare măsură arbitrară. Modelul de răspuns constituie baza folosită pentru grila de notare;
- formularea subiectelor astfel încât să necesite o argumentație;
- subiectele alese trebuie să fie construite pe baza bibliografiei, stabilită la rândul ei pe baza cerințelor din fișa postului;
- simpla testare a cunoștințelor teoretice nu este suficientă. În practică, informațiile se obțin prin cercetarea materialelor sursă. Important este să se cunoască existența acestor materiale și modul de accesare a lor;

Interviul de selecție

În cadrul interviului se testează abilitățile, aptitudinile și motivația candidaților

Interviul se realizează conform planului de interviu întocmit de comisia de concurs în ziua desfășurării acestei probe, pe baza criteriilor de evaluare. Criteriile de evaluare pentru stabilirea planului de interviu sunt:

Pentru funcțiile de execuție planul de interviu include elemente referitoare la:

- abilitățile de comunicare;
- capacitatea de analiză și sinteză;
- abilitățile impuse de funcție;
- motivația candidatului;
- comportamentul în situațiile de criză.

Pentru funcțiile de conducere planul de interviu include și elemente referitoare la:

- capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora;
- exercitarea controlului decizional;
- capacitatea managerială.

Termenele se calculează avându-se în vedere inclusiv ziua când au început și ziua când s-au sfârșit.

Termenele stabilite pe ore se calculează începând de la ora afișării.

Termenul care începe într-o zi nelucrătoare sau de sărbătoare legală se consideră că începe în prima zi de lucru următoare.

Termenul care se sfârșește într-o zi nelucrătoare sau de sărbătoare legală se va prelungi până la sfârșitul primei zile de lucru următoare.

Finalizarea concursului

Candidatul declarat admis la concursul de recrutare este numit, potrivit legii, în funcția publică pentru care a candidat.

În termen de 15 zile de la data afișării rezultatelor finale ale concursului compartimentul de resurse umane, respectiv Agenția, în situația concursurilor pentru care competența de organizare aparține acesteia, are obligația de a emite **propunerea de numire** a candidatului declarat admis. Propunerea de numire se comunică în copie, în mod corespunzător, candidatului declarat admis personal, pe bază de semnătură, prin scrisoare recomandată sau scrisoare cu confirmare de primire.

Emiterea actului administrativ de numire se face în termen de cel mult 10 zile lucrătoare de la data comunicării propunerii de numire.

NUMIREA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Numirea în funcțiile publice se face prin actul administrativ emis de conducătorii autorităților și instituțiilor publice care au organizat concursul.

Actul administrativ de numire are forma scrisă și trebuie să conțină:

- temeiul legal al numirii,
- numele funcționarului public,
- denumirea funcției publice,
- data de la care urmează să exercite funcția publică,
- drepturile salariale, precum și
- locul de desfășurare a activității.

Fișa postului aferentă funcției publice se anexează la actul administrativ de numire, iar o copie a acesteia se înmânează funcționarului public.

La intrarea în corpul funcționarilor publici, acesta depune jurământul de credință în termen de 3 zile de la emiterea actului de numire în funcția publică definitivă.

PROMOVAREA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ

Potrivit reglementărilor în vigoare, promovarea este modalitatea de dezvoltare a carierei prin ocuparea unei funcții publice superioare și poate consta în:

- promovarea în clasă
- promovarea în grad profesional superior celui deținut
- promovarea într-o funcție publică de conducere

Promovarea în clasă și promovarea în grad profesional nu sunt condiționate de existența unui post vacant.

Promovarea în clasă

În urma dobândirii unei diplome de studii de nivel superior, funcționarii publici de execuție au *dreptul* de a participa la examenul organizat pentru ocuparea unei funcții publice într-o clasă superioară celei în care sunt încadrați:

- dacă studiile absolvite sunt în specialitatea în care își desfășoară activitatea
- dacă autoritatea ori instituția publică apreciază că studiile absolvite sunt utile pentru desfășurarea activității.

Promovarea se face prin transformarea postului ocupat de către funcționarul public ca urmare a promovării examenului.

De reținut că beneficiază de acest drept funcționarii publici care absolvă o formă de învățământ superior în domeniul în care își desfășoară activitatea sau dacă autoritatea ori instituția publică apreciază că studiile absolvite sunt utile pentru desfășurarea activității și care la data absolvirii studiilor sunt încadrați pe funcții publice cu nivel de studii inferior.

Aceștia vor fi numiți într-o funcție publică de execuție de grad profesional asistent din clasa de funcții publice corespunzătoare nivelului de studii absolvit. Cu excepția funcțiilor publice de consilier juridic și auditor.

Examenul se organizează de autoritatea sau de instituția publică în care își desfășoară activitatea funcționarul public.

Procedura de organizare și desfășurare este prevăzută în Regulamentul privind organizarea și desfășurarea examenului de promovare în clasă a funcționarilor publici, anexă la Ordinul președintelui ANFP nr. 1932/2009.

După finalizarea concursului, autoritatea sau instituția publică, în temeiul dispozițiilor art. 107 alin. (2) lit. a) din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, (r2) cu modificările și completările ulterioare, are obligația de a înștiința ANFP, în termen de 10 zile lucrătoare de la rămânerea definitivă a rezultatelor examenelor de modificarea intervenită.

În urma promovării examenului, fișa postului va fi completată corespunzător de către superiorul ierarhic al funcționarului public promovat.

Promovarea în grad profesional

Promovarea în grad profesional imediat superior celui deținut de funcționarul public se face prin examen, organizat semestrial, prin transformarea postului ocupat de funcționarul public ca urmare a promovării examenului.

Examenul de promovare în grad profesional se organizează în limita funcțiilor publice rezervate promovării prin planul anual de ocupare, cu încadrarea în fondurile bugetare alocate.

Fișa postului funcționarului public care a promovat în grad profesional se completează cu noi atribuții și responsabilități sau, după caz, prin creșterea gradului de complexitate a atribuțiilor exercitate

Pentru a participa la concursul sau examenul de promovare în gradul profesional imediat superior celui deținut, funcționarul public trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să aibă cel puțin 3 ani vechime în gradul profesional al funcției publice din care promovează;
- să fi obținut cel puțin calificativul «bine» la evaluarea anuală a performanțelor individuale în ultimii 2 ani calendaristici;
- să nu aibă în cazierul administrativ o sancțiune disciplinară neradiată în condițiile legii.

S-a constatat că în prezent, sistemul administrației publice din România, potrivit datelor gestionate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici, relevă o situație dificilă din punct de vedere al managementului administrativ, prin comasarea la nivel de vârf, a funcțiilor publice de grad profesional principal și superior, în proporție de peste 80%.

Un aspect important în acest context este și acela că prin impunerea unor limite procentuale privind încadrarea în grade de nivel superior și transformarea posturilor vacante la nivel de debutant sau asistent, se încurajează, pe de o parte și se creează condițiile, pe de altă parte, pentru încadrarea tinerilor absolvenți în sistemul administrației publice, iar efortul bugetar este diminuat, iar dreptul funcționarilor publici la carieră este corelat cu nevoile instituționale, fără a reprezenta o limitare a acestuia.

Este de menționat faptul că acoperirea unor activități din cadrul autorităților și instituțiilor publice nu este determinată întotdeauna de necesitatea exercitării unor atribuții de complexitate a celor care rezidă din gradele profesionale de nivel superior, pentru care sunt necesare cheltuieli de personal greu de susținut.

Procedura de organizare și desfășurare este prevăzută de dispozițiile art. 126, 127 din H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare.

Dosarul de concurs se depune de către candidat în termen de 20 de zile de la data afișării anunțului privind organizarea examenului sau concursului de promovare și conține în mod obligatoriu:

- copie de pe carnetul de muncă sau adeverința eliberată de compartimentul de resurse umane în vederea atestării vechimii în gradul profesional din care se promovează;
- copii de pe rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale din ultimii 2 ani calendaristici;
- formularul de înscriere.

În termen de maximum 10 zile de la rămânerea definitivă a rezultatelor examenului de promovare în grad profesional autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia este numit funcționarul public

care a promovat concursul va înștiința ANFP de modificarea intervenită și va transmite actul administrativ de numire a acestuia în funcția publică superioară.

Promovarea într-o funcție publică de conducere

Statutul funcționarilor publici tratează problema ocupării funcțiilor publice de conducere și printr-un proces de promovare. Pot participa la concursul/examenul de promovare într-o funcție publică de conducere, funcționarii publici care îndeplinesc următoarele condiții:

- să fie absolvenți de masterat sau de studii postuniversitare în domeniul administrației publice, management sau în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice;
- să fie numiți într-o funcție publică din clasa I;
- să îndeplinească cerințele specifice prevăzute în fișa postului;
- să îndeplinească vechimea minima în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice
- să nu aibă în cazierul administrativ o sancțiune disciplinară neradiată.

Concursul sau examenul pentru promovare în funcțiile publice de conducere se organizează cu încadrarea în fondurile bugetare alocate, în conformitate cu competențele stabilite conform legii pentru organizarea concursului de recrutare.

De asemenea, procedura de organizare și desfășurare este prevăzută de dispozițiile art. 140-143 din H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

Dosarul de concurs depus de către candidați la concursul de promovare în funcții publice de conducere va conține în mod obligatoriu:

- formularul de înscriere;
- copia actului de identitate;
- copiile diplomelor de studii și ale altor acte care atestă efectuarea unor specializări;
- copie după diploma de masterat sau de studii postuniversitare în domeniul administrației publice, management ori în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției publice;
- copia carnetului de muncă sau, după caz, o adeverință care să ateste vechimea în muncă și, după caz, în specialitatea studiilor necesare ocupării funcției publice;
- cazierul administrativ.

Competența de organizare a concursurilor de promovare în funcții publice de conducere este cea prevăzută de dispozițiile art. 58 din Legea nr. 188/1999, inclusiv pentru promovarea în grad profesional superior.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici realizează recrutarea și promovarea pentru funcțiile publice pentru care organizează concurs, monitorizează recrutarea și promovarea pentru celelalte funcții publice.

Cu excepția promovării în clasă, Agenția desemnează reprezentanți în comisiile de concurs și în comisiile de soluționare a contestațiilor, conform dispozițiilor art. 26 din H.G. nr. 611/2008.

EVALUAREA PERFORMANTELOR ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ

CONSIDERAȚII GENERALE ASUPRA MANAGEMENTULUI PRIN OBIECTIVE

STABILIREA OBIECTIVELOR ORGANIZAȚIEI, ALE DEPARTAMENTELOR ȘI ALE ANGAJAȚILOR

Procesul de stabilire a obiectivelor unei organizații este o parte din sistemul de planificare strategică, care trebuie implementat la nivelul fiecărei instituții publice sau private. „Planificarea este un proces prin care organizațiile încearcă să anticipeze schimbările și să se adapteze în așa fel încât să asigure atingerea obiectivelor organizaționale. Mulți teoreticieni ai managementului consideră că planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor.”²⁶

Planificare prin stabilirea de obiective implică termene care clasifică obiective:

- pe termen lung – peste 10 ani
- pe termen mediu – peste 5 ani
- pe termen scurt – sub 1 an

În activitatea lor de planificare managerii pornesc de fapt de la cele 6 întrebări fundamentale descrise de Cicero în lucrarea sa de retorică „De inventione” și care au stat la baza organizării sistemelor antice și medievale:

- quis? (cine)
- quid? (ce)
- quomodo? (cum?)
- ubi? (unde)
- quando? (când)
- cur? (de ce)

În același mod, Cornescu et al. au identificat planificarea poate fi privită ca un număr de pași care pot fi adaptați la toate activitățile de planificare de pe toate nivelele organizaționale:

Pasul 1: Stabilirea scopurilor și obiectivelor. Funcția de planificare începe prin stabilirea scopurilor și a obiectivelor, fără a căror declarație organizația poate eșua în încercarea de a-și stabili prioritățile și de a aloca resurse.

Pasul al 2-lea: Definirea situației prezente. Abia după ce conducerea a stabilit poziția competitivă a organizației în raport cu competitorii ei, pot fi stabilite planuri cu privire la direcția viitoare. În această analiză este importantă identificarea punctelor slabe și forte ale organizației și a resurselor ce pot fi utilizate pentru atingerea scopurilor.

Pasul al 3-lea: Stabilirea de premise cu privire la condițiile viitoare. În această etapă managerii evaluează mediul intern și pe cel extern în încercarea de a identifica acei factori care ar putea crea probleme în încercarea de atingere a obiectivelor. Apoi managerii prevăd tendințe viitoare în funcție de acești factori, deoarece, deși dificilă, anticiparea problemelor și a ocaziilor este o parte esențială a procesului de planificare. Fiecare alternativă trebuie să fie evaluată cu atenție din punctul de vedere al ipotezelor luate în calcul pentru ca acea alternativă să fie eficace.

Pasul al 4-lea: Crearea de alternative și stabilirea direcției. În timpul acestei etape managerii dezvoltă alternative și aleg cea variantă care pare cea mai potrivită. Evaluarea include și o critică a

²⁶ Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D. și Toma S., Management de la teorie la practică

premierelor pe care se bazează alternativa respectivă, fiind eliminate acele alternative care se bazează pe presupuneri nerealiste. Sunt luate decizii cu privire la acțiunile viitoare.

Pasul al 5-lea: Implementarea planurilor și evaluarea rezultatelor. Planificarea este prima dintre funcțiile elementare ale managementului și stă la baza celorlalte funcții. Această etapă a procesului de planificare subliniază relația dintre planificare și control: planurile de acțiune reprezintă baza procesului de control.

Pe de altă parte, propriu managementului public este adoptarea unei noi abordări de ține de management strategic. Managementul strategic „este o modalitate de a cointeresa cetățenii, de a obține angajamentul acestora, pentru a direcționa organizația în viitor, subliniind eforturile de reorganizare și redresare în vederea obținerii de eficiență și calitate sporită, formând parteneriate și realizând proiecte comune cu alte organizații²⁷”.

De la apariție, managementul strategic s-a dezvoltat acoperind arii vaste de la „banalul” model de planificare rațională până la cele mai complexe previziuni strategice manageriale. Sistematizarea ideilor despre Noul Management Public conduce la concluzia că sectorul public ar trebui să devină asemenea unei organizații private, al cărei interes primordial să fie interesul cetățeanului și obținerea de profit. Însă, există critici care susțin că sectorul public trebuie să îndeplinească scopuri speciale, iar interesul cetățeanului nu este același lucru cu interesul privat. În ciuda acestor critici ideea esențială rămâne că sistemul tradițional birocratic este depășit și trebuie înlocuit, sectorul public trebuind să devină mai eficient, mai orientat către cetățean și mai transparent financiar.

De aceea, există o cerință stringentă, o presiune a societății asupra instituțiilor publice, pentru ca acestea să adopte managementul prin obiective.

Managementul prin obiective (MPO) este definit ca planificarea orientată către atingerea scopului organizației, cel mai eficient mod posibil. MPO este instrumentul managerilor prin excelență, deoarece ei decid, dar și argumentează, *ce se face, cine face, cum se realizează și în ce termen.*

MPO face legătura între scopul organizației și performanța individuală prin implicarea participativă a managerilor la toate nivelele și în toate activitățile de planificare, organizare, dirijare și control în vederea executării lucrării.

Managementul prin obiective (MPO) este metoda cea mai uzitată de evaluare a performanței managerilor. Sistemul MPO este cel mai profund dintre cele trei abordări tip ale evaluării personalului și impune evaluatorului experiență, raționament și capacitate de previzionare.

Astfel, managementul prin obiective prin componenta lui de evaluare apreciază realizările în termeni cantitativi și calitativi a scopurilor sau obiectivelor asupra cărora au căzut de acord cele două părți (șef + subordonat).

Managementul prin obiective este adecvat pentru posturile manageriale de nivel mijlociu (șefii sectoarelor, atelierelor, serviciilor). Obiectivele și indicatorii sunt stabiliți în acord cu subordonatul, cu o perioadă fixă de timp înainte de evaluare (de obicei un an). Se presupune că acești manageri sunt bine instruiți cu privire la elementele strategice al procesului decizional și de planificare managerială. Pe de altă parte, și evaluatorul trebuie să cunoască elementele teoretice și practice ale procesului de previziune, de stabilire a obiectivelor, de evaluare și de tehnică a interviului.

Observăm faptul că, precum managementul performanței, accentul nu cade pe activitățile componente ale proceselor de muncă, ci pe rezultatele acestora, care se revizuiesc continuu, într-un ciclu de evaluare continuă.

²⁷ Joyce Paul, [1999], *Strategic Management for the Public Services*, Open University Press

Este în general acceptat faptul că performanța este mult ridicată dacă angajatul știe foarte bine ce se așteaptă de la el. Dacă nu cunoaște acest lucru, el va irosi timp și efort pe activități de joasă prioritate.

Pe de altă parte, managerii identifică acțiunile întreprinse în zonele de rezultat cheie care contribuie astfel la obiectivele generale. Ulterior fiecare sarcină trebuie definită și stabilite standarde ca fiind obiective ce reflectă calitatea, cantitatea, costul și timpul asupra căruia s-a convenit de acord de către manageri împreună cu angajații. Standardele pot fi descrise ca fiind o „declarație a condițiilor ce vor exista atunci când rezultatele cerute vor fi îndeplinite în mod satisfăcător”²⁸. Nu reprezintă o serie de acțiuni, ci rezultatul final al acestora. Un standard se stabilește în funcție de sarcină și nu trebuie să varieze în funcție de angajat.

Teoretic, pentru funcționarii publici și nu numai, potrivit Hotărârii Guvernului nr. 611/2008 (cu modificările și completările ulterioare)

Obiectivele individuale ale funcționarilor publici trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

- să fie specifice activităților care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică
- obiectivele trebuie să fie SMART

S – specific;

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Specific, utilizați întrebări precum: cine?, ce?, când?, cum?, care este grupul țintă?. Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă, în mod obligatoriu, la toate întrebările de mai sus în același timp.

M – măsurabil;

Obiectiv măsurabil înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

A – (de) atins/abordabil;

Prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date (de exemplu: nu se poate realiza o autostradă într-o săptămână și nici peste un ocean, dacă adâncimea apei în unele locuri este de câțiva km.) și obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului, de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens, trebuie ținut cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.

R – relevant;

Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

T – încadrat în timp.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *încadrat în Timp*, utilizați întrebări precum: când?, până când?, în ce perioadă?.

- să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității sau instituției publice.

În practică există obiective ce pot fi cuantificate și măsurate prin indicatori de cantitate prin bugete, costuri, munca prestată etc, dar de multe ori obiectivele trebuie apreciate prin indicatori de calitate,

²⁸ după Manualul resurselor umane – livrabilă a Programului Phare „Un formator dinamic pentru o administrație publică eficientă”

cum ar fi acele standarde care deși nu pot fi măsurate direct, pot fi apreciate sau observate, de exemplu relațiile cu clienții.

Modul de stabilire a obiectivelor este hotărâtor pentru performanța realizării lor. Astfel dacă obiectivele sunt lipsite de importanță, stabilite pe termen scurt sau nu pot fi măsurate, managerii, indiferent de forma de motivare (pozitivă sau negativă) nu vor ajunge la realizarea scopului propus.

Gradul de îndeplinire a obiectivelor depinde și de sistemul de informare/raportare implementat de către manageri. Acesta presupune dezvoltarea unor modalități de strângere de informațiilor în legătură cu obiectivele de control ale managerilor. Informațiile precise - care pot fi strânse cu ușurință - cu privire la ceea ce s-a realizat sunt esențiale. Ele sunt apoi comparate cu ceea ce ar fi trebuit realizat și se analizează dacă se pot lua măsurile necesare pentru a îndrepta performanța. Este important să se decidă ce informații sunt cruciale pentru scopurile de control și să se întocmească rapoarte care să transmită aceste informații acelor care au nevoie de ele și care pot întreprinde ceva. Sistemele informaționale pot ajuta, de asemenea, la identificarea constrângerilor ce pot împiedica realizarea obiectivelor.

Planurile de acțiune, care descriu obiectivele instituției se revizuiesc periodic. Performanțele departamentelor, unităților și funcțiilor specifice în organizație sunt și ele revizuite în mod regulat în comparație cu obiectivele și standardele stabilite. Performanța individuală a angajatului este de asemenea revizuită, deseori prin intermediul rapoartelor de evaluare a personalului. Scopul acestor revizuiți îl reprezintă sprijinirea angajaților la locul de muncă și dezvoltarea continuă.

Este momentul să vorbim și de planurile de acțiune. Acestea sunt descrieri detaliate a modului în care se realizează obiectivele; planurile se stabilesc apriori implementării activităților și se revizuiesc periodic

Pentru a avea succes A. P. Raio²⁹ sugerează șapte pași care pot fi urmați pentru întocmirea unui plan de acțiune:

- 1) stabilirea a ceea ce trebuie realizat.
- 2) definirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele.
- 3) stabilirea relației dintre aceste activități.
- 4) clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune.
- 5) estimarea termenelor pentru încheierea fiecărei activități principale și a activităților secundare.
- 6) identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități.
- 7) verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

Obiectivele organizației și departamentelor precum și planurile de acțiune sunt astfel baza de desfășurare a procesului de evaluare a angajatului, inclusiv a funcționarului public. Pe baza acestora se stabilesc și analizează obiectivele individuale ale angajatului.

Gradul de îndeplinire al acestor obiective reprezintă în fapt evaluarea performanțelor individuale.

²⁹ Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D. și Toma S., Management de la teorie la practică

Evaluarea performanțelor reprezintă un sistem de raportare, de regulă anual, asupra unui funcționar public, cu privire la modul în care acesta și-a îndeplinit atribuțiile. Acesta vizează două componente principale ale activității:

- gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite. Obiectivele sunt în mod normal stabilite la începutul anului, însă pot fi revizuite trimestrial. Numărul de obiective nu este fix. De regulă acesta se situează între trei și cinci.
- standardele de performanță trebuie atinse, așa cum sunt stabilite, de exemplu, prin Anexa 5 a H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici. Ele se pot deduce și din fișa postului sau din obiectivele stabilite.

Așa cum arătam mai sus nivelul și calitatea performanței unei instituții sunt determinate de nivelul de performanță și standardele atinse de angajații săi.

Evaluarea în sens larg este o acțiune de constatare a rezultatului, propus pentru un anumit obiectiv și consemnarea cauzelor de nerealizare.

În sens restrâns evaluarea este un raport întocmit de persoana sau comisia desemnată în acest sens prin care se acordă un calificativ de realizare a obiectivului și se constată cauzele de nerealizare.

În fapt evaluarea este un proces complex care cuprinde 3 etape:

- evaluarea performanței – dată de gradul de îndeplinire (sau chiar depășire) a obiectivelor
- evaluarea atitudinii și a calității de membru al echipei
- evaluarea potențialului – pe baza căruia se pot stabili viitoarele obiective.

EVALUAREA PERFORMANTELOR ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ CRITERII, ETAPE ȘI METODE DE EVALUARE

Activitatea de evaluare a performanțelor este un proces complex care presupune mai multe etape: stabilirea obiectivelor de evaluare, alegerea metodei de evaluare și a categoriilor de evaluatori, identificarea etapelor procesului, analiza rezultatului și aprobarea măsurilor de rezolvare a punctelor slabe identificate și de utilizare a punctelor tari găsite. Toate aceste obiective sunt în strictă dependență de procesul de comunicare organizațională și de motivare profesională.

Evaluarea performanțelor este definită de profesorii Stanciu, Leovaridi și Stănescu³⁰ care susțin ca „o acțiune, un proces sau un anumit tip de activitate cognitivă prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele prestabilite precum și cu reprezentarea mentală, propriul sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obținută”.

Evaluarea performanțelor profesionale servește atât personalului, care se simte apreciat și motivat, dar și organizației care își analizează periodic resursele umane și strategiile de dezvoltare. Astfel, aprecierea performanțelor profesionale se află la baza tuturor deciziilor de personal, oferind totodată posibilitatea identificării elementelor de progres sau regres profesional precum și a necesităților unor cursuri de formare și perfecționare profesională.

În procesul de evaluare a performanțelor există două variabile ce se pot analiza³¹:

- *performanța individuală*, construită din factori ce țin de însușirile individuale ale salariatului: aptitudinile sale, personalitatea, interesele și motivațiile, calitățile fizice, experiența, sistemul de valori etc; această performanță este exprimată prin valoarea adăugată produsului de către munca salariatului, și
- *performanța socială* se referă la impactul activității manageriale asupra salariaților, fiind definită prin intensitatea cu care un individ contribuie la dezvoltarea firmei, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite; performanța socială este influențată de factori ce țin de condițiile de muncă și constrângerile organizației: spațiul și echipamentul de muncă, metodele de muncă, politica întreprinderii, sistemul de salarizare și recompense, sistemul de instruire și control, mediul social al muncii etc³².

Pe de altă parte, precum comunicarea, și evaluarea poate fi formală și informală*:

- *evaluare neformală* este întreprinsă ori de câte ori aceasta este necesară. Relațiile zilnice între manager și salariat oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanța salariatului. Evaluarea neformală, realizată prin conversație sau prin examinare, se utilizează atunci când timpul disponibil fiind limitat, nu permite întreruperea activității celui examinat;
- *evaluare sistematică* are un caracter formal și presupune un contact oficial între manager și salariat, consemnarea impresiilor și a observațiilor în scris. Managerul trebuie asistat de un specialist în evaluarea resurselor umane pentru a se asigura că evaluarea sa este corectă.

Evaluarea poate fi benefică atât organizației cât și indivizilor numai dacă este efectuată în mod corect. Metodele și tehnicile utilizate de organizație depind de o serie de factori cum ar fi: istoria și cultura organizației, mărimea, domeniul de activitate, orientările strategice și sistemul de angajare, salarizare și promovare*.

Dacă reprezentanții organizației înțeleg de ce trebuie realizată evaluarea salariaților, atunci primul pas este stabilirea unor categorii de obiective ale acestui proces. Prin urmare, atât managerii superiori care hotărăsc realizarea evaluării, cât și evaluatorii aleși din cadrul „actorilor” descriși în capitolul anterior, trebuie să întocmească un plan de obiective, finalități, pe care doresc să le atingă

³⁰ Stanciu Ștefan, Ionescu Mihaela, Leovaridis Cristina și Stănescu Dan, Managementul resurselor umane

³¹ Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu C., Managementul resurselor umane

³² pentru detalii a se vedea Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu C., Managementul resurselor umane

prin desfășurarea procesului de evaluare. Deci *prima etapă* a procesului de evaluare o constituie stabilirea obiectivelor.

Iată care sunt categoriile de obiective propuse de către *Mathis et al*³³:

Obiectivele evaluării performanțelor –

Obiective	Facilități
obiective organizaționale	<p>concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale</p> <p>sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile de resurse umane</p> <p>descrierea posturilor și ajustare conținutului lor</p> <p>garanția că responsabilitățile sunt bine definite iar planurile sunt echitabile</p> <p>realizarea unei concordanțe între oameni și funcțiile existente în organigramă</p>
obiective psihologice	<p>posibilitate salariatului de a situa și de a cunoaște contribuția sa în raport cu normele și de a atrage atenția superiorilor</p> <p>șansa dialogului</p> <p>perceperea poziției salariatului și a relațiilor sale în ierarhia organizației</p>
obiective de dezvoltare	<p>posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației</p>
obiective procedurale	<p>realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane</p> <p>gestiunea carierei (promovare, schimbare din funcție, retrogradare, concediere)</p> <p>identificarea nevoilor de formare și perfecționare</p> <p>ameliorarea relațiilor inter-personale</p> <p>dimensionarea salariilor</p> <p>sesizarea deficiențelor structurale și actualizarea grilelor de calificare</p>

Cea de a doua etapă pregătitoare, este aceea a identificării criteriilor pe baza cărora se evaluează performanța salariaților.

Criteriul care definește performanța în muncă este construit din elemente specifice, alese așa încât să exprime gradul în care cei ce execută activitatea în cauză să reușească să întrunească cerințele detaliate și impuse de sarcinile de muncă, exigențele și particularitățile activității solicitate *.

Criteriile generale de performanță vizează:

- fie rezultatele și evenimentele trecute care au fost obținute sau care au avut loc într-o perioadă determinată;
- fie potențialul de viitor.

³³ Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu C., Managementul resurselor umane

Pe de altă parte, criteriile de apreciere a competenței profesionale sunt diferite de la o profesie la alta. Există profesii în care performanța poate fi exprimată nemijlocit, criteriile de evaluare fiind obiective și altele în care acestea sunt mai mult subiective.

Stanciu *et al.*³⁴ identifică trei categorii de criterii de bază ale performanței:

- criterii bazate pe trăsături, pe caracteristicile personale ale salariatului: loialitate, independență, capacitate comunicațională etc.;
- criterii bazate pe comportament, pe modul în care munca este efectuată;
- criterii bazate pe rezultatele muncii

În cea de a treia etapă, criteriile se compară cu standardele, care reprezintă nivelul dorit al performanțelor. Standardele de performanță stabilesc ce trebuie să facă o persoană și cât de bine. Aceste caracteristici pot fi definite prin următorii indicatori:

- cantitate
- calitate
- cost
- tip
- utilizarea resurselor
- mod de realizare

În general sunt folosite cinci calificative: foarte bun, bun, satisfăcător (mediu), slab și foarte slab.

Finalul etapei de pregătire a evaluării este destinat alegerii formei adecvate de evaluare, adică a formelor de evaluare și a metodei/metodelor care vor fi aplicate de către evaluatori. Atunci când se face alegerea tipurilor și instrumentelor de evaluare, pentru asigurarea certitudinii că firma va avea un sistem eficace și semnificativ de evaluare a performanței este necesar să se desfășoare o analiză atentă a instituției pentru a stabili nevoile ei și capacitățile de a menține în funcție un asemenea sistem, atât la nivel general, cât și pentru fiecare departament în parte.

Dacă sistemul de evaluare este prea complex și dificil de menținut, atunci există toate șansele ca el să eșueze. Este recomandabil să se implementeze un sistem simplu, pentru început, urmând ca el să își crească complexitatea, pe măsură ce evaluatorii acumulează experiență.

Cel mai important lucru pentru sistemul de evaluare a performanței este acela de a avea sprijinul tuturor nivelelor de management. Fără implicarea și efortul responsabililor cu strategia managerială a instituției, procesul de evaluare a performanței nu poate fi eficace sau semnificativ. Dacă se vor face evaluări de slabă calitate, fără date amănunțite și valabile, sistemul poate deveni un exercițiu inutil pe hârtie, iar în unele cazuri periculos, prin demotivarea personalului evaluat și pierdere de timp pentru manageri și angajați.

O ultimă recomandare a acestei etape este ca, înainte de aplicare să se realizeze o testare a sistemului de evaluare a personalului. În acest fel, se va putea analiza validitatea și corectitudinea metodelor, obiectivelor, criteriilor și standardelor, va exista posibilitatea de a ține seama de o serie de noi factori scăpați din vedere în planul inițial, se vor crea o serie de indicatori exacti de apreciere. Sigur, testarea prealabilă are dezavantajul introducerii unui volum mai mare de munca pentru organizație. Totuși aceasta este o condiție a succesului procesului de evaluare.

Există variate metode de evaluare a performanței și multe moduri de apreciere a acesteia. Diferitele tipuri de evaluări ale performanței folosite în mod curent în sectoarele private și publice pot fi împărțite în trei categorii principale (Telespan și Habian³⁵, 2005):

- evaluarea sarcinilor
- aprecierea aptitudinilor (competențelor) ;

³⁴ Stanciu, Ștefan, Ionescu Mihaela Leovaridis, Cristina și Stănescu Dan, Managementul resurselor umane

³⁵ Telespan Constantin și Habian Liviu, Managementul organizației militare

- managementul prin obiective;

Evaluarea sarcinilor: acest sistem este cel mai simplu din cele trei genuri și se referă la evaluarea cantitativă și calitativă a setului de criterii pentru cele mai multe din sarcinile repetitive predictibile. Sistemul este foarte potrivit pentru posturile de execuție. Nu este un sistem adecvat de evaluare pentru un post managerial. Evaluatoarea i se cere foarte puțin sau nimic din punct de vedere al întocmirii unei analize și sinteze. Criteriile care sunt evaluate sunt transpuse pe o scară de apreciere care cuprinde o gamă largă de calificative, de la o performanță nesatisfăcătoare la una excelentă. De aceea, evaluatorul are nevoie doar de o pregătire minimă în vederea aplicării sistemului, mai ales dacă el este conducătorul ierarhic superior al salariatului evaluat.

Aprecierea aptitudinilor: este un sistem este mai complex decât evaluarea sarcinilor și se ocupă mai mult cu evaluarea calitativă a aptitudinilor necesare pentru un anumit post și mai puțin cu cea cantitativă.

Astfel, formularul de evaluare a performanțelor trebuie să conțină elementele esențiale ale profesiei. Diferența dintre evaluarea aptitudinilor comparativ cu evaluarea sarcinii constă în faptul că primul tip evaluează o largă gama de aptitudini, lucru care cere o mai mare responsabilitate, dar implică și o mai mare libertate de acțiune.

De aceea, procedura pentru evaluarea aptitudinilor este, mult mai complexă și poate cuprinde diferite instrumente de lucru, cum ar fi³⁶:

- metode de clasificare pe categorii (scări de clasificare grafică, liste de verificare, alegere forțată);
- metode comparative (clasificare simplă, comparare pe perechi³⁷, distribuție forțată);
- teste de personalitate;
- metode descriptive (incidentul critic³⁸, eseul, trecerea în revistă a unui domeniu);
- metode bazate pe comportament (metoda scărilor de evaluare și de clasificare³⁹).

Managementul prin obiective (MPO) ca parte a managementului performanței este metoda cea mai uzitată de evaluare a performanței.

Astfel, managementul resurselor umane pornește de la realizarea unei recrutări eficiente. Aceasta însă nu este primul pas în dezvoltarea unei echipe eficiente de angajați. Pentru a realiza un management performant al personalului este necesar să se stabilească în primul rând obiectivul major al instituției publice. Acesta se dezvoltă pe baza viziunii și misiunii organizației. Apoi intervine managementul prin obiective. Pe baza obiectivelor se identifică nevoile structurale (departamente) și de posturi individuale. Fișa de post este cea care să la baza recrutării personalului. Ea identifică atât nevoile esențiale ale organizației, dar și calificările și abilitățile persoanei ce se dorește a fi selectată.

Dacă recrutarea și selecția sunt elemente deosebit de importante pentru o instituție, pentru a asigura calitatea personalului, creșterea acestuia, din punct de vedere al performanței, se realizează prin educare (training sau formare) și prin procesul periodic de evaluare a performanțelor profesionale, care se dovedește a avea o influență deosebită atât asupra productivității muncii, dar și a climatului de lucru al organizației.

³⁶ Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu C., Managementul resurselor umane, editura „Economică”

³⁷ elaborarea unei liste de criterii, fiecărui criteriu fiindu-i atașată o scară de apreciere

³⁸ tehnica incidentelor critice, fundamentară științific și dezvoltată de J. C. Flanagan, permite înregistrarea permanentă a tuturor elementelor sau cazurilor extreme de comportament, a incidentelor critice privind aspectele favorabile sau defavorabile, pozitive sau negative, eficiente sau neeficiente ale activității angajaților.

³⁹ evaluarea se realizează pe baza unor grile cu definiții și noțiuni date sau liste cu comportamente descriptive, pe baza cărora individul posedă sau nu o calitate

Managementul performanței în funcția publică este activitatea de organizare, gestionare și conducere a unei instituții publice pentru obținerea unui rezultat deosebit de bun, de către funcționarul public de conducere (evident că un funcționar public de conducere va desfășura activitatea de management în funcție de nivelul de conducere din care face parte) în îndeplinirea obiectivelor instituției publice din care face parte.

Managementul performanței vizează două aspecte principale:

- pe de o parte, capacitatea managerilor de a stabili direcția strategică și de a stabili obiectivele SMART ale departamentelor și organizației, ghidând activitatea indivizilor ce le compun
- de pe altă parte obținerea celei mai bune performanțe din partea personalului și a managerilor, prin motivarea acestora în sensul atingerii obiectivelor. De aceea, pe lângă evaluarea personalului, care este principalul instrument de identificare a nivelului performanței, pe o scală de obicei auto-impusă, managementul performanței mai folosește și alte tehnici pentru încurajarea performanțelor; precum team building-ul, sisteme de managementul calității (TQM), sisteme de managementul performanței (Balaced Scorecard -BSC), standarde internaționale de calitate (precum ISO) etc.

Pe baza celor două linii directoare de mai sus, identificăm ca fiind trăsături esențiale ale managementului performanței următoarele:

- obiectivele instituției - obiectivele individuale ale angajaților derivă, în mod obligatoriu din obiectivele departamentelor care la rândul lor se disecă din obiectivele generale ale organizației, fie ea publică sau de drept privat. De aceea este foarte important ca obiectivele unei instituții publice să fie bine structurate, pe baza rațiunii de a fi care ca condus la crearea acestei persoane de drept public. Nu de multe ori se reproșează autorităților publice faptul că nu își îndeplinesc obiectivele, când de cele mai multe ori este vorba de o slabă corelarea între atribuțiile stabilite prin act normativ respectivelor instituții publice, nevoile reale ale cetățenilor pe care le deservesc și capacitatea acestora sau a organelor ierarhice de ale stabili obiective clare și realiste.
- obiectivele individuale ale angajaților - care se stabilesc printr-un algoritm de echivalare a atribuțiilor din fișa de post cu obiectivele periodice (de obicei anuale). Stabilirea realistă, clară și corectă a obiectivelor individuale influențează atât performanța individuală, cât și motivația individuală și a întregii echipe.
- crearea și antrenarea sistemelor de motivare ale managerilor și personalului de execuției, ceea ce facilitează îndeplinirea obiectivelor prin orientarea întregului personal spre scopurile comune ale organizației, adoptarea unor decizii mai bune într-un timp scurt și o mai mare încredere în rândul angajaților. Motivarea angajaților vizează în egală măsură atât aspectul financiar, cât și cel non-financiar, prin implementarea unui sistem integrat de recunoaștere și recompensă.
- implementarea unor instrumente cât mai obiective de identificare și măsurare a performanței, dar și a motivației, instrumente care să permită atât managerilor să monitorizeze nivelele așteptate și atinse ale obiectivelor, dar și angajaților să fie evaluați și să se autoevalueze.

În ceea ce privește legătura cu mediul extern al organizației, instituția, în special cea publică, este dependentă de performanțe autorității ierarhic superioară, dar și a întregului sistem de administrației. Nu putem vorbi de organizații publice deosebit de performante, dacă autoritățile cu care se află în interdependență, fie pentru că acestea le stabilesc prin acte normative regulile de funcționare, fie le aprobă bugetul, fie stabilesc regulile generale de recrutare și selecție a personalului, nu au sisteme de management eficiente și perturbă astfel întreg mediul public.

Bineînțeles că filozofia managementului performanței se bazează tot pe paradigma „plan-do-check-act” . totuși accentul se mută de la planificarea unor simple activități și monitorizarea lor, la

planificare ținând cont de abilitățile și competențele indivizilor – lucrători, de modul de a lucra în echipă a acestora, deci de tot ceea ce creează cultura organizațională proprie acelei întreprinderi.

În ceea ce privește instituțiile publice, dezideratul modern de organizare a administrației publice vizează pe de o parte maximizarea rezultatelor prin minimizarea resurselor (în special cele financiare), creșterea gradului de răspundere și responsabilizare a personalului, dar și ceea ce englezii numesc „down-sizing” micșorarea numărului de instituții publice și creșterea parteneriatelor public-privat.

În concluzie managementul performanței în ceea ce privește resursele umane este o abordare strategică și integrată în managementul și dezvoltarea personalului; se accentuează rolul managerilor de a-și asuma răspunderea pentru conducerea și performanțele personalului subordonat. care trebuie să fie instruiți și , competenți în a lua decizii de benefice pentru organizație și angajați. Astfel fiecare angajat se responsabilizează cu privire la atingerea scopului întregii întreprinderi și este conștient că de calitatea muncii sale depinde performanța echipei, departamentului și organizației.

Sistemul MPO este cel mai profund dintre cele trei abordări tip ale evaluării personalului și impune evaluatorului experiență, raționament și capacitate de previzionare.

Astfel, managementul prin obiective prin componenta lui de evaluare apreciază realizările în termeni cantitativi și calitativi a scopurilor sau obiectivelor asupra cărora au căzut de acord cele două părți (șef + subordonat).

TIPURI DE EVALUARE APLICABILE FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Cadrul legal al evaluării

Evaluarea funcționarilor publici, aceasta se realizează, în funcție de categoriile de funcționari publici evaluați, după următoarele acte normative:

- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor Publici (r2), cu modificările și completările ulterioare și Hotărârea Guvernului României nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare – pentru funcționarii publici debutanți și definitivi;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public, cu modificările și completările ulterioare și Hotărârea Guvernului României nr. 78/2011 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 92/2008 – pentru managerii publici;
- Hotărârea Guvernului României nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici, cu modificările și completările ulterioare – pentru înalții funcționari publici.

Legislația română referitoare la funcționarii publici conține o descriere detaliată a procesului de evaluare a performanțelor pentru toate categoriile de funcționari publici: debutanți și definitivi, cu reglementări speciale pentru această a doua categorie în cazul managerilor publici și înalților funcționari publici.

PREGĂTIREA EVALUĂRII PERFORMANȚELOR PROFESIONALE CUPRINDE URMĂTOARELE ETAPE⁴⁰:

- *definirea obiectivelor;*
- *alegerea criteriilor:*
 - evaluarea performanțelor
 - evaluarea potențialului
- *alegerea metodelor și a periodicității* - în funcție de complexitatea postului și de criteriile de evaluare;
- *identificarea documentelor necesare procesului de evaluare* : raportul anterior de evaluare, obiectivele instituționale și obiectivele individuale, documente relevante întocmite de către angajat și documentele tip necesare prezentului proces de evaluare (raport de evaluare, formular interviu);
- *asigurarea climatului* - pregătirea evaluatorilor și a celor evaluați.

După ce au fost etapele pregătitoare și documentele necesare evaluării urmează evaluarea propriu zisă care cuprinde completarea formularului de evaluare și interviul de evaluare.

EVALUAREA PROPRIU-ZISĂ

În general evaluarea de către superiorul direct este cea mai des întâlnită opțiune pentru clasificarea performanțelor. Raționamentul pentru acest tip de evaluare are în vedere faptul că șeful direct este persoana cea mai potrivită și autorizată să aprecieze cât mai obiectiv performanțele subordonaților săi. Managerul direct este cel care ar trebui să se afle în contact permanent cu subordonații săi, să le stabilească obiectivele și să îi îndrume în realizarea acestora. Un alt motiv este acela că el este cel

⁴⁰ Mathis Robert L., Nica Panaite și Rusu Costache, Managementul resurselor umane

mai în măsură să relaționeze performanțele individuale cu obiectivele departamentale și organizaționale; în plus el este responsabil de performanțele profesionale ale subordonaților⁴¹

Pentru a înțelege însă importanța procesului de evaluare a funcționarului public de către șeful direct, este necesar să analizăm pe scurt care este rolul managerului într-o organizație.

Potrivit literaturii de specialitate⁴² la nivelul unei organizații, managerul îndeplinește cinci funcții principale:

- 1) *funcția de planificare sau previziune* constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Rolul acestei funcții este acela de a stabili ce anume trebuie realizat, cu ce mijloace, în ce condiții și ce orizont de timp;
- 2) *funcția de organizare*, desemnează la nivelul managementului general ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor ... precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului corespunzător pe baza anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate;
- 3) *funcția de coordonare* la nivelul managementului general constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior;
- 4) *antrenarea* încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care personalul firmei este determinat să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează;
- 5) *funcția de evaluare și control* poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive. ... Funcția de control-evaluare, ca etapă ce încheie ciclul procesului de management, implică existența a patru faze:
 - măsurarea realizărilor;
 - compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
 - determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
 - efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea pe măsura posibilităților, asupra cauzelor care au generat abateri negative.

Cea din urmă funcție a managerului este aceea de control și evaluare. Pentru ca această funcție să își atingă scopul managerul nu trebuie să renunțe la menținerea unui climat de colaborare între el și salariați sau grupurile de muncă. Pe de altă parte subalternii ar trebui să înțeleagă faptul că evaluarea este momentul în care eforturile lor profesionale sunt apreciate de către conducere și primesc recompensele. Însă, aceste deziderate nu se pot realiza decât prin folosirea la maxim a capacităților de comunicare

EVALUAREA SCRISĂ PE BAZA RAPORTULUI DE EVALUARE

⁴¹ Stanciu et al., Managementul resurselor umane

⁴² Tran Vasile. și Stănciugelu Irina, Teoria comunicării

Evaluarea performanțelor reprezintă un sistem de raportare, de regulă anual, asupra unui funcționar public, cu privire la modul în care acesta și-a îndeplinit atribuțiile. Acesta vizează două componente principale ale activității:

- gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite. Obiectivele sunt în mod normal stabilite la începutul anului, însă pot fi revizuite trimestrial. Numărul de obiective nu este fix. De regulă acesta se situează între trei și cinci.
- standardele de performanță trebuie atinse, așa cum sunt stabilite, prin H.G. nr. 611/2008 cu modificările și completările ulterioare, criteriile de evaluare descrise în capitolul referitor la fișa de post.

În sens restrâns evaluarea este un raport întocmit de persoana sau comisia desemnată în acest sens prin care se acordă un calificativ de realizare a obiectivului și se constată cauzele de nerealizare.

Evaluatorul este persoana care are responsabilitatea completării raportului de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale unui funcționar public (sau raportul de evaluare al unui funcționar debutant). Evaluatorul este în mod normal conducătorul compartimentului în care funcționarul public își desfășoară activitatea sau (pentru funcționarii publici de conducere), superiorul ierarhic al funcționarului public de conducere.

În cazurile în care persoana evaluată este conducătorul departamentului, evaluatorul poate fi și un înalt funcționar public.

Un înalt funcționar public acționează ca evaluator pentru funcționarii publici de conducere din subordine și pentru funcționarii publici de execuție din compartimentele care nu sunt coordonate de un funcționar public de conducere.

Această calitate o poate avea și demnitarul, pentru funcționarii publici care sunt în subordinea directă a acestuia. Evaluatorul secretarului primăriei unei comune, oraș, sau sector al municipiului București este primarul pe baza propunerii consiliului local.

Perioada de evaluare este stabilită prin lege și trebuie respectată cu strictețe. De regulă, aceasta este cuprinsă între 1 ianuarie și 31 decembrie din anul pentru care se face evaluarea. În consecință, evaluatorii și contrasemnatarii trebuie să planifice această activitate

Există prevederi pentru realizarea unei evaluări pentru alte perioade decât cele stabilite de lege, în cazul în care funcționarul public își modifică, încetează sau suspendă raportul de serviciu pentru un motiv sau altul. De asemenea, se realizează evaluarea în cursul anului atunci când evaluatorul își încetează, modifică sau suspendă raportul de serviciu.

Conform legii, evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici se face cu respectarea regimului juridic al conflictului de interese privind funcționarii publici.

În scopul formării unui corp profesionist de funcționari publici, evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici stabilește cadrul general pentru:

- corelarea obiectivă dintre activitatea funcționarului public și cerințele funcției publice;
- aprecierea obiectivă a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite cu rezultatele obținute în mod efectiv;
- asigurarea unui sistem motivațional, prin recompensarea funcționarilor publici care au obținut rezultate deosebite, astfel încât să fie determinată creșterea performanțelor profesionale individuale;

- identificarea necesităților de instruire a funcționarilor publici, pentru îmbunătățirea rezultatelor activității desfășurate în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite⁴³

În vederea completării raportului de evaluare, evaluatorul acorda note corespunzătoare gradului de îndeplinire a obiectivelor respectiv criteriilor de performanță.

Notarea obiectivelor individuale și a criteriilor de performanță se face parcurgându-se următoarele etape:

- evaluarea și notarea gradului de îndeplinire a obiectivelor. Fiecare obiectiv se apreciază cu note de la 1 la 5, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, în raport cu indicatorii de performanță. Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea obiectivelor se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv, inclusiv a obiectivelor individuale revizuite, dacă s-a impus revizuirea acestora pe parcursul perioadei evaluate.
- evaluarea și notarea gradului de îndeplinire a criteriilor de performanță. Fiecare criteriu de performanță se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanță în realizarea obiectivelor individuale stabilite. Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea criteriilor de performanță se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui criteriu.
- calcularea punctajului final. Punctajul final al evaluării anuale reprezintă media aritmetică a notelor obținute pentru obiectivele individuale și criteriile de performanță.

În vederea completării raportului de evaluare a performanțelor profesionale individuale evaluatorul va parcurge următoarele etape:

- stabilește calificativul final de evaluare a performanțelor profesionale individuale;
- consemnează rezultatele deosebite ale funcționarului public, dificultățile obiective întâmpinate de acesta în perioada evaluată și orice alte observații pe care le considera relevante;
- stabilește necesitățile de formare profesională pentru anul următor perioadei evaluate;
- stabilește obiectivele individuale pentru anul următor perioadei evaluate.

INTERVIUL DE EVALUARE

În multe organizații evaluarea este unilaterală și secretă. Prin urmare, poate îndeplini primele dintre scopuri ale evaluării dar nu poate fi folosită în motivarea angajatului, analizând performanțele la locul de muncă.

O apreciere bidimensională și deschisă solicită o întrevvedere între manager și subordonat, bazată pe tehnici specifice. Abordarea acestei modalități de rezolvare a problemei este de obicei recomandată, încurajând subordonatul să vorbească liber despre succesele și insuccesele sale profesionale, obținute pe tot parcursul perioadei evaluate. Autoevaluarea ce poate apărea în acest proces este mai ușor de acceptat de către subordonat pentru a remedia greșelile, decât criticile făcute de către manager.

Pe de altă parte, se spune că în multe instituții relațiile dintre manager și subordonați nu sunt suficient de bune pentru a permite rezolvarea problemelor printr-o întrevvedere. Subordonații vor încerca să ascundă greșelile, mai curând decât să discute despre ele. Managerii care au timp, răbdare și abilități sociale să conducă la rezolvarea de situații problemă, prin interviuri și întrevederi sunt, de asemenea, destul de rari. Mai mult decât atât, una din funcțiile managerului

⁴³ Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

este să-și evalueze subordonații și să le atragă atenția atunci când munca lor este nesatisfăcătoare. Subordonații se așteaptă la acest lucru și în caz contrar își pierd respectul față de manager.

Interviul de evaluare este întâlnirea oficială, față în față, dintre deținătorul postului și managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare și în urma căruia se iau anumite decizii importante în legătură cu promovarea în funcție și instruirea profesională – spre exemplu. Judecând după studiile axate pe chestiunea evaluării, majoritatea managerilor detestă obligația de a conduce procedurile anuale de evaluare a personalului din subordine.

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat.

Când conduce un interviu de apreciere, managerul ar trebui să folosească drept ghid respectarea următorilor pași⁴⁴:

- să înceapă întvederea cu prezentarea scopurilor și a criteriilor de apreciere, pe care instituția a ales să le aplice și să se menționeze că obiectivul acestui exercițiu este de a îmbunătăți performanțele și nu de a critica angajatul;
- să evidențieze aspectele pozitive ale muncii angajatului, de-a lungul perioadei de evaluare;
- să prezinte opinia sa despre performanțele angajatului și să-l întrebe pe acesta cum crede că ar putea să-și îmbunătățească munca. Această cerere va scoate la iveală orice dificultăți majore întâlnite; dacă se ocolesc pe timpul discuției performanțele slabe, ar trebui cel puțin să se concentreze pe probleme și nu pe nereușite personale;
- să găsească cauzele problemelor și să prezinte istoria diferitelor nereușite;
- să asigure toată informația relevantă necesară interviului (aprecierile trebuie bine pregătite și concentrate pe detaliile situațiilor de nereușită);
- să aplice criterii identice la evaluarea angajaților de același grad, evitând favoritismul și subiectivismul atunci când se interpretează informația.

Etapile interviului de evaluare a performanțelor. Dialogul de apreciere presupune două etape distincte⁴⁵:

- pregătirea dialogului
- și practica dialogului de apreciere.

Pregătirea pentru dialog cuprinde sarcini care revin atât subordonatului cât și superiorului său direct.

Subordonatul ar putea avea următoarele *îndatoriri**

- revede fișa postului și obiectivele individuale, pentru a-și aminti standardul de performanță;
- revede formularul de evaluare din anul anterior pentru a-și reaminti procesul și a încerca să înțeleagă modul în care a evoluat performanța proprie;
- recitește politica și legislația de evaluare, pentru a-și reaminti contextul și modul de desfășurare a evaluării;
- elaborează lista realizărilor neplanificate, pentru a le identifica pe cele majore și relevante;
- completează formularul de evaluare, pentru a avea formulată o opinie privind propria performanță;
- schițează planurile de dezvoltare individuală, pentru a-și formula propriile așteptări de dezvoltare;

⁴⁴ Novac Carmen, Evaluarea performanțelor resurselor umane

⁴⁵ Novac Carmen, Evaluarea performanțelor resurselor umane

- își evaluează șeful direct înainte de interviu, pentru a nu fi influențat de desfășurarea acestuia;

Superiorul ar putea avea următoarele *îndatoriri*:

- programează și organizează întâlnirile, pentru a asigura condițiile unei bune desfășurări. Întâlnirea urmează să fie stabilită cu câteva zile în avans, ora și locul de desfășurare urmând să fie fixate de comun acord cu salariatul;
- revede fișa postului subalternului, obiectivele anuale de performanță, ultima evaluare și realizările neplanificate, pentru a avea o perspectivă clară a standardului de performanță al acestuia;
- parcurge competențele, pentru a identifica punctele tari ale subalternului și cele care necesită îmbunătățiri (punctele slabe);
- pregătește explicații referitoare la așteptările privind performanța anului supus evaluării, în vederea clarificării standardului de performanță.

Atât managerii, cât și salariații trebuie să-și însușească anumite deprinderi, comportamente și tehnici specifice comunicării formale, și chiar informale în vederea desfășurării unui proces de evaluare eficient. Dacă a controla modul în care emitem mesaje verbale sau scrise este o deprindere care poate fi învățată și educată, marea majoritate a managerilor au probleme în ascultarea colegilor lor. Astfel, în societatea actuală, eficiența comunicării este echivalată cu eficiența vorbirii, dar comunicarea reprezintă o monedă cu două fețe. Aproape toți oamenii eșuează în a folosi latura ascultării în avantajul lor. Motivele sunt variate, incluzând mulți factori disturbatori:

- externi (de pildă, sunetul telefonului);
- interni (de exemplu, presiuni psihice familiale).

În plus, ascultarea este o activitate dificilă, care solicită mai mult efort decât vorbirea, fiind un proces activ și nu unul pasiv.

Pe de altă parte, modul în care se acordă și se primește feedback este la fel de important precum comunicarea mesajului sau ascultarea activă. Feedback-ul, pentru a fi eficient trebuie să își atingă scopul propus, adică să fie un răspuns la mesajul emițătorului. El trebuie să fie caracterizat prin tact și nonviolență și trebuie să păstreze relația cu interlocutorul deschisă, nedefensivă. Managerul furnizează feedback pozitiv sau negativ pentru influențarea comportamentelor, îndrumare, sfătuire, pentru instruire și informare, pentru evaluare și monitorizare. Managerul solicită feedback dar totodată trebuie să știe să-l primească, să folosească feedback-ul în mod productiv.

În cadrul procesului de îmbunătățire a performanțele legate de comunicare, probabil că nici o abilitate nu este mai importantă decât aceea de a primi feedback precis și corect, în ceea ce privește impactul propriului mesaj asupra celorlalți. Acest lucru necesită sensibilitate, deoarece cei mai mulți oameni se tem în fața confruntării directe cu cineva care îi întreabă despre performanțele lor. Nu este ușor pentru o persoană aflată pe o poziție ierarhică inferioară într-o organizație să se confrunte cu o persoană cu un statut mai înalt, pentru a-i acorda un feedback nesolicitat și probabil nedorit. Riscurile implicate, din perspectiva persoanei de pe nivelul mai scăzut, sunt atât de mari, încât, dacă situația rămâne intolerabilă, cea mai sigură strategie este aceea de a tăcea și de a spera că trecerea timpului va îmbunătăți condițiile existente.

După ce evaluările au fost efectuate, rezultatele urmează a fi comunicate celor în cauză, astfel încât ei să cunoască poziția lor în cadrul organizației. Comunicarea rezultatelor poate înlătura eventualele neînțelegeri de ambele părți. În timpul comunicării, managerul va pune accentul pe

consultarea salariaților și pe identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor, evitând a se limita la afirmații de amenințare sau dojană.

Comunicarea rezultatelor evaluării reprezintă o bună ocazie de a dialoga, dar și un pericol; este o experiență emoțională pentru ambele părți, deoarece managerul trebuie să comunice atât aprecieri laudative cât și critici constructive. Dar, chiar și aprecierile laudative, dacă nu sunt transmise într-un mod amabil, pot provoca reacții de adversitate. De aceea *Mathis et al**. indică o parte a acțiunilor benefice sau dăunătoare din momentul comunicării rezultatelor evaluării:

*Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor*⁴⁶

<i>Ce trebuie făcut</i>	<i>Ce trebuie evitat</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pregătire prealabilă - De pus accent pe performanță și dezvoltarea viitoare - Concretizarea criteriilor de evaluare - Evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor - Precizarea rolului managerului în performanțele prezente și viitoare 	<ul style="list-style-type: none"> - A face morală salariaților - A discuta despre oportunitatea evaluării performanțelor - Concentrarea asupra aspectelor negative - Aplicarea principului „numai șeful vorbește și ceilalți ascultă” - A fi prea critic - A face comparații cu alți salariați

SEMNAREA ȘI CONTRASEMNAREA RAPORTULUI DE EVALUARE

La finalizarea activității de evaluare funcționarul public evaluat ar trebui să semneze raportul de evaluare, în cazul în care este de acord cu calificativul primit și cu mențiunile cuprinse în acest document. Apoi acest raport se va consemna. Contrasemnatar este, de regulă, funcționarul public ierarhic superior evaluatorului, care verifică raportul și semnează dacă este de acord. Contrasemnatarul poate modifica calificativele acordate numai dacă aprecierile consemnate nu corespund realității sau dacă între evaluator și funcționarul public evaluat există diferențe de opinie care nu au putut fi soluționate de comun acord. Activitatea contrasemnatarului trebuie încheiată în perioada limită de 30 de zile, dar nu mai târziu de 31 ianuarie.

Raportul de evaluare a funcționar public este un document cu caracter administrativ care ar trebui să se încheie, de regulă, în 2 exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

Testarea realizată de **managerii sau șefii direcți** ai celui evaluat reprezintă baza celor mai multe sisteme de evaluare (în proporție de 92-95%). Raționamentul acestei abordări poate fi descris astfel: managerii, respectiv șefii direcți, sunt responsabili pentru performanțele subordonaților lor, deci este normal ca ei să efectueze și evaluarea.

Avantajul acestui tip de evaluare constă în faptul că managerii sau șefii se află în cea mai bună poziție pentru a observa și a evalua performanțele subordonaților direcți. Pentru a avea asigurarea faptului că evaluările sunt corecte și cât mai obiective, se recomandă ca rezultatele evaluărilor să

⁴⁶ adaptat după Mathis Robert L., Nica Panaite și Rusu Costache, Managementul resurselor umane

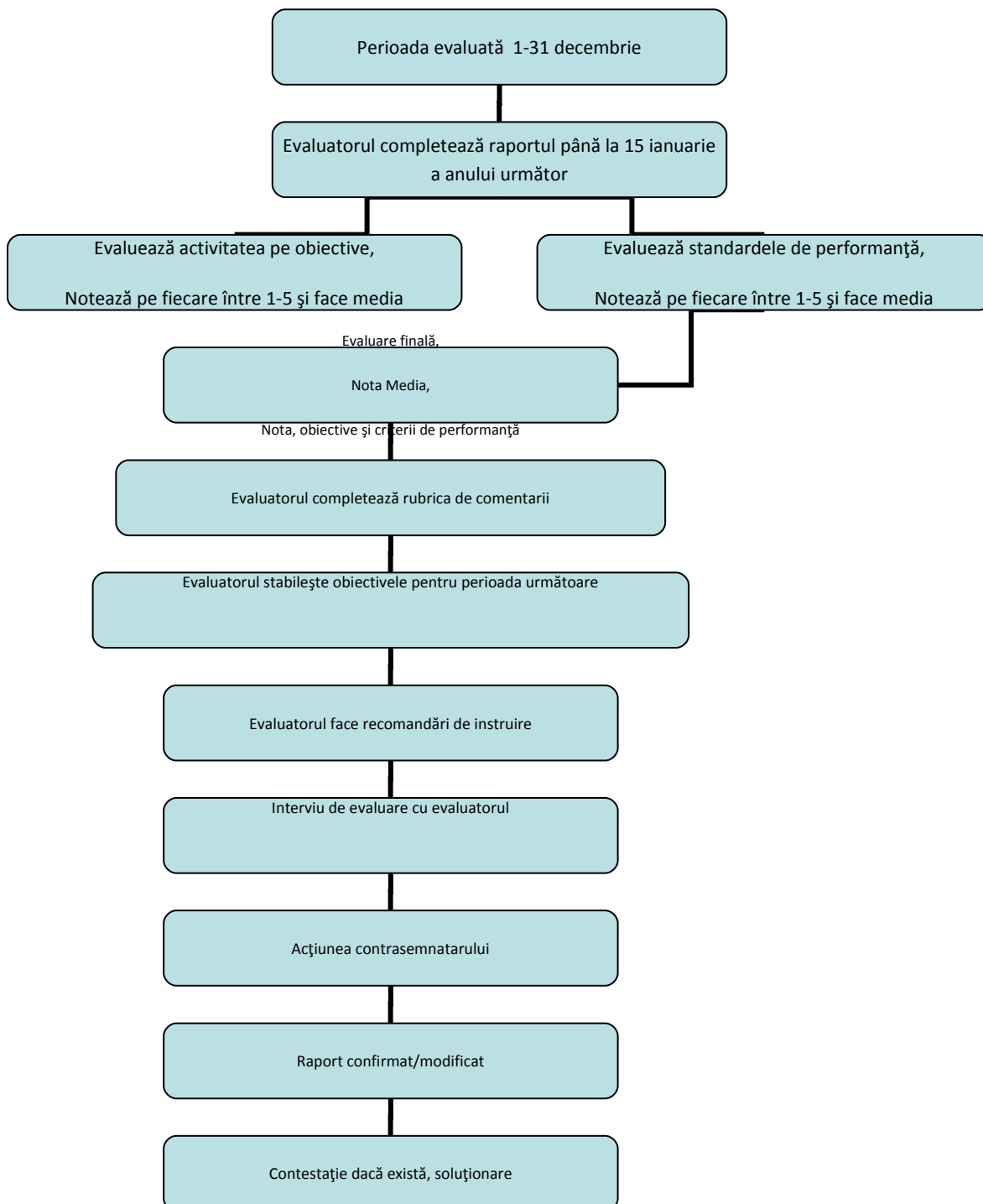
fie revizuite sau aprobate de către managerii imediat superiori (care pot observa aspecte diferite) sau ca șefii ierarhici respectivi să fie asistați de specialiști în evaluarea resurselor umane.

Dezavantajele evaluărilor realizate de către managerii sau de șefii direcți sunt, așa cum am menționat anterior, legate de nesiguranța acestora în ceea ce privește capacitatea și pregătirea necesară unei evaluări cât mai corecte, în condițiile în care greșelile nu pot fi admise din motiv de corectitudine și respect față de viitorul angajaților săi. Un alt dezavantaj este legat de răspândirea pe o arie geografică tot mai largă a subordonaților, precum și de utilizarea noilor mijloace sau tehnologii de telecomunicații care reconsideră distanțele și contactul direct dintre manageri și angajați. În acest caz șeful direct poate să nu mai fie persoana cea mai avizată pentru realizarea evaluării cât mai realiste a performanțelor.

Obiectivul evaluării performanței este îmbunătățirea performanței individuale, de grup și organizaționale, și NU acordarea de calificative pentru fiecare angajat.

În concluzie, procesul de evaluare a performanțelor salariaților de către șefi presupune o îmbinare corectă între aptitudinile de bun strateg ale managerului și cele de bun comunicator.

SCHEMA DE EVALUARE A UNUI FUNCȚIONAR PUBLIC⁴⁷



⁴⁷ Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

ALTE TIPURI DE EVALUARE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici debutanți

Conform legii, termenii și noțiunile folosite în acest capitol au următoarele semnificații:

- *dezvoltarea carierei* - evoluția ansamblului situațiilor juridice și efectelor produse, prin mobilitate, promovare într-o funcție publică superioară și avansare în treptele de salarizare, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public și până în momentul încetării acestui raport;
- *evaluare a performanțelor profesionale individuale* - ansamblul proceselor și procedurilor implementate anual, prin aplicarea criteriilor de performanță la gradul de îndeplinire a obiectivelor profesionale individuale, stabilite în baza atribuțiilor prevăzute în fișa postului;
- *evaluator* - persoana din cadrul autorității sau instituției publice cu atribuții de conducere a compartimentului în cadrul căruia își desfășoară activitatea funcționarul public evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea respectivului funcționar public;
- *îndrumător* - funcționar public definitiv desemnat de conducătorul autorității sau instituției publice, de regulă din cadrul compartimentului în cadrul căruia urmează a-și desfășura activitatea funcționarul public debutant, cu atribuții în stabilirea programului de desfășurare a perioadei de stagiu și în coordonarea activității funcționarului public debutant pe toată perioada de stagiu;

Evaluarea activității funcționarului public debutant se face în termen de 5 zile lucrătoare de la terminarea perioadei de stagiu, de regulă, de către conducătorul compartimentului în care își desfășoară activitatea. Conform legii, acesta este evaluatorul funcționarului public debutant.

În cazul autorităților sau instituțiilor publice a căror structură nu este detaliată pe compartimente ori în cadrul cărora nu există un funcționar public de conducere care să coordoneze compartimentul, evaluator este un funcționar public de conducere, desemnat de conducătorul autorității sau instituției publice. Acest evaluator desemnat nu poate avea și calitatea de îndrumător.

Stabilirea obiectivelor și a criteriilor de performanță – punctul de plecare a procesului de evaluare a performanțelor

- *Prin fișa postului*

În momentul angajării, funcționarul public debutant primește fișa postului corespunzătoare funcției pe care o ocupă. Conform acesteia, superiorul său stabilește obiectivele pentru funcționarul public debutant.

De asemenea, în raport cu specificul activității autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea, pentru evaluarea funcționarului public debutant, superiorul ierarhic al acestuia poate utiliza criterii de evaluare suplimentare. În acest caz, criteriile de evaluare se aduc la cunoștința funcționarului public debutant la începutul perioadei de stagiu, sub sancțiunea imposibilității utilizării acestora.

Evaluarea activității funcționarilor publici debutanți pornește de la raportul de stagiu întocmit de funcționarul public debutant. La terminarea perioadei de stagiu funcționarul public debutant completează raportul de stagiu.

Acest raport de stagiu cuprinde descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant pe parcursul perioadei de stagiu, prin prezentarea atribuțiilor de serviciu, a modalităților de îndeplinire a acestora, precum și eventualele dificultăți întâmpinate.

După elaborarea raportului de stagi, funcționarul public debutant îl înaintea evaluatorului.

Cu 5 zile lucrătoare înainte de terminarea perioadei de stagi îndrumătorul funcționarului public debutant întocmește *Referatul îndrumătorului*, care cuprinde următoarele elemente:

- descrierea activității desfășurate de funcționarul public debutant;
- aptitudinile pe care le-a dovedit funcționarul public debutant în modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu;
- conduita funcționarului public debutant în timpul serviciului;
- concluzii privind desfășurarea perioadei de stagi și recomandări privind definitivarea acesteia.

Îndrumătorul înaintea Referatul conducătorului compartimentului în care își desfășoară activitatea funcționarului public debutant și care conform legii are rolul de evaluator al acestuia.

Prin urmare, evaluarea activității funcționarilor publici debutanți se face pe baza următoarelor documente:

- raportului de stagi întocmit de funcționarul public debutant;
- referatului întocmit de îndrumător;

Pornind de la acestea evaluatorul elaborează raportul de evaluare, pe care îl va aduce la cunoștința funcționarului public debutant evaluat, în cadrul interviului de evaluare.

În vederea evaluării gradului de îndeplinire a obiectivelor de către funcționarul public debutant, evaluatorul va utiliza următoarele criterii de evaluare:

- gradul de cunoaștere a reglementarilor specifice domeniului de activitate;
- gradul de cunoaștere a specificului și a principiilor care guvernează administrația publică și a raporturilor administrative din cadrul autorității sau instituției publice;
- capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor;
- gradul de adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor;
- aptitudinea de a distinge corect între caracteristicile diverselor opțiuni în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și de a identifica cea mai bună variantă de acțiune;
- capacitatea de transmitere a ideilor, în scris și verbal, fluentă în scris, incluzând capacitatea de a scrie clar și concis;
- capacitatea de a lucra în echipă, respectiv capacitatea de a se integra într-o echipă, de a aduce contribuția prin participare efectivă, de a sprijini activitatea echipei în realizarea obiectivelor acesteia.

Pentru completarea raportului de evaluare a perioadei de stagi, evaluatorul va parcurge următorii pași:

- analizează referatul întocmit de îndrumător și raportul de stagi completat de funcționarul public debutant;
- notează criteriile de evaluare în funcție de gradul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu;
- stabilește calificativul de evaluare;
- face propuneri cu privire la numirea într-o funcție publică definitivă sau eliberarea din funcția publică.

Evaluatorul va nota criteriilor de evaluare și va stabili calificativul de evaluare astfel:

- va nota fiecare criteriu de evaluare cu note de la 1 la 5, nota 1 fiind cea mai mica, iar nota 5 fiind cea mai mare;
- va face media aritmetica a notelor acordate pentru fiecare criteriu de evaluare obținând astfel o nota finala;
- va acorda calificativul de evaluare in funcție de nota finala obținuta, după cum urmează: între 1,00-3,00 puncte corespund calificativului "necorespunzător", iar 3,01-5,00 puncte calificativului "corespunzător".

Semnificația calificativelor de evaluare este următoarea:

- "necorespunzător" - funcționarul public debutant nu a făcut dovada cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice necesare exercitării funcției publice;
- "corespunzător" - funcționarul public debutant a făcut dovada ca deține cunoștințele teoretice și deprinderile practice necesare exercitării funcției publice.

Interviul de evaluare cu funcționarul public debutant se susține cu evaluatorul anterior finalizării raportului de evaluare. Interviul reprezintă un schimb de informații care are loc între evaluator și funcționarul public debutant, scopurile sale fiind:

- aducerea la cunoștința funcționarului public evaluat a consemnărilor făcute de evaluator în raportul de evaluare;
- semnarea și datarea raportului de evaluare de către evaluator și de funcționarul public evaluat.

În cazul unui punct de vedere comun asupra conținutului raportului de evaluare acesta este finalizat, semnat de ambele părți și datat.

În cazul unor puncte de vedere diferite, comentariile funcționarului public debutant evaluat sunt consemnate în raport. De asemenea raportul poate fi modificat de către evaluator dacă se ajunge la un punct de vedere comun.

În urma interviului și finalizării raportului de evaluare a perioadei de stagiu, evaluatorul va face una din următoarele două propuneri:

- propunerea privind numirea funcționarului public debutant într-o funcție publică definitivă, în situația în care calificativul de evaluare este "corespunzător"
- propunerea de eliberare din funcție, în condițiile legii, în situația în care funcționarul public debutant a obținut calificativul "necorespunzător".

Raportul de evaluare a perioadei de stagiu se aduce la cunoștința funcționarului public debutant în termen de 3 zile lucrătoare de la completare.

Funcționarii publici debutanți care au obținut la evaluarea activității calificativul "corespunzător" vor fi numiți, prin transformarea postului, funcționari publici definitivi într-o funcție publică de execuție din clasa corespunzătoare studiilor absolvite, în gradul profesional "asistent".

Funcționarul public debutant nemulțumit de rezultatul evaluării poate contesta calificativul de evaluare, în termen de 5 zile lucrătoare de la data luării la cunoștință, la funcționarul public ierarhic superior evaluatorului.

În situația în care structura autorității/instituției publice nu este detaliată pe compartimente ori în compartimentul respectiv nu există un funcționar public de conducere, contestația se depune la conducătorul autorității sau instituției publice.

Rezultatul contestației va fi adus la cunoștință funcționarului public debutant evaluat în termen de 3 zile de la data depunerii contestației.

În urma contestației calificativul acordat în raportul de evaluare poate fi menținut sau modificat.

Raportul de evaluare a perioadei de stagiu poate fi modificat conform deciziei motivate a superiorului ierarhic al funcționarului public debutant ori, după caz, a conducătorului autorității sau instituției publice, în situația în care constată că aprecierile consemnate nu corespund realității.

Raportul de evaluare modificat va fi adus la cunoștința funcționarului public debutant o dată cu rezultatul contestației, în termen de 3 zile de la depunerea acesteia.

Funcționarul public debutant nemulțumit de rezultatul contestației se poate adresa instanței de contencios administrativ.

În situația în care funcționarii publici debutanți au obținut la evaluarea activității calificativul "necorespunzător", conducătorul autorității sau instituției publice va dispune prin act administrativ eliberarea din funcție, în condițiile legii.

Procedura de evaluare a managerilor publici

Evaluarea profesională individuală a managerilor publici cuprinde două componente: o componentă internă și o componentă externă.

I. EVALUAREA INTERNĂ a performanțelor profesionale ale managerului public

Evaluarea internă a performanțelor profesionale ale managerului public se desfășoară conform procedurii de evaluare anuale obișnuite pentru funcționarii publici definitivi.

Evaluatorul managerului public este înaltul funcționar public în subordinea căruia acesta își desfășoară activitatea.

În cazul în care în instituția sau autoritatea publică unde a fost repartizat managerul public nu există un înalt funcționar public, superiorul și evaluatorul acestuia va fi funcționarul public de conducere situat pe cel mai înalt nivel în cadrul instituției sau autorității publice respective (conform legii acest funcționar public trebuie să ocupe cel puțin funcția de director sau o funcție publică asimilată celei de director).

Autoritatea sau instituția publică în cadrul căreia managerul public își desfășoară activitatea are obligația să comunice Agenției Naționale a Funcționarilor Publici rezultatul evaluării interne a performanțelor profesionale ale managerului public în termen de 5 zile de la data rămânerii definitive a acesteia (în urma soluționării eventualelor contestații)*.

II. EVALUAREA EXTERNĂ a performanțelor profesionale ale managerului public

Evaluarea externă a managerilor publici este realizată de către evaluatori externi, în trimestrul I al anului următor celui pentru care se face evaluarea.

Rezultatul evaluării externe a managerilor publici se comunică Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în termen de 5 zile de la data rămânerii definitive (în urma soluționării eventualelor contestații)

Corpul evaluatorilor externi este constituit și gestionat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici. Ulterior selecției, evaluatorii externi sunt pregătiți în tehnici de interviu și evaluare.

Conform legii, pentru ca o persoană să poată fi selectată în corpul evaluatorilor independenți, aceasta trebuie să îndeplinească următoarele condiții specifice:

- să fie absolvent al învățământului superior de lungă durată, cu diplomă de licență (sau echivalentă), în domenii sau cu specializări postuniversitare relevante
- să aibă vechime în specialitatea studiilor absolvite de cel puțin 5 ani

- să nu se afle în situații de conflict de interese (prevăzute de lege) cu managerii publici evaluați⁴⁸.

La demararea procesului de selecție a evaluatorilor externi, Agenția Națională a

Funcționarilor Publici, va publica pe site-ul instituției anunțul privind demararea procedurii de selecție, fișa de înscriere, lista documentelor necesare pentru înscrierea în vederea candidaturii, precum și termenul de depunere a dosarelor.

În urma evaluării profesionale individuale realizate de către evaluatorii independenți, managerii publici pot obține următoarele rezultate:

- 1) reconfirmarea statutului de manager public și promovarea în grad profesional;
- 2) reconfirmarea statutului de manager public și reconfirmarea în grad profesional;
- 3) reconfirmare statutului de manager public și retrogradarea în grad profesional;
- 4) pierderea statutului de manager public.

Rezultatele evaluării profesionale individuale a managerilor publici sunt constatate și centralizate de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici are obligația să informeze managerii publici, în mod individual, cu privire la rezultatul evaluării în termen de 10 zile de la data evaluării.

Managerii publici evaluați au dreptul să conteste rezultatele evaluării performanțelor profesionale individuale în termen de 3 zile de la data la care aceste rezultate le sunt comunicate. Contestațiile se depun la Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Contestațiile depuse cu privire la rezultatele componente externe a evaluării profesionale individuale sunt soluționate de către evaluatori externi, desemnați de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

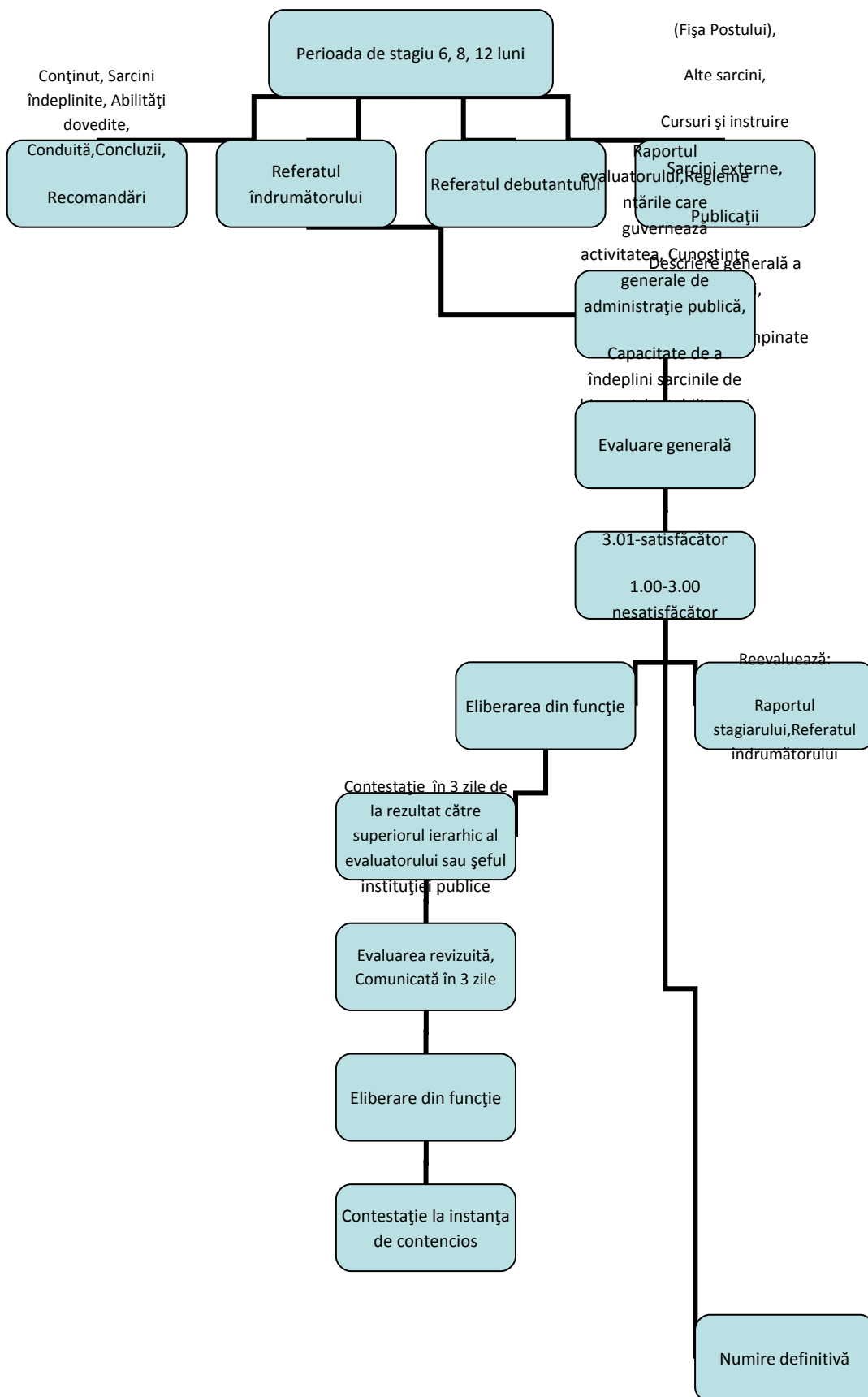
Rezultatele soluționării contestațiilor se comunică individual contestatarilor în termen de 15 zile de la depunerea contestației. De la aceasta dată, rezultatele evaluării performanțelor profesionale individuale devin definitive.

Rezultatele definitive ale evaluării profesionale individuale a managerilor publici sunt comunicate de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici autorităților și instituțiilor unde aceștia își desfășoară activitatea.

Conducătorul instituției sau autorității publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea managerul public are obligația de a emite actul administrativ corespunzător rezultatului evaluării în termen de 15 zile de la data la care acest rezultat îi este comunicat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

⁴⁸ O.U.G. nr. 92/2008 privind statutul funcționarului public denumit manager public, cu modificările și completările ulterioare

SCHEMA DE EVALUARE A UNUI FUNCȚIONAR PUBLIC DEBUTANT⁴⁹ Sarcini,



⁴⁹ Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

Procedura de evaluare a înalților funcționari publici

Evaluarea performanțelor profesionale ale înalților funcționari publici are două componente:

- evaluarea performanțelor profesionale individuale, desfășurată anual și având ca scop aprecierea performanțelor obținute prin raportarea rezultatelor obținute în mod efectiv la obiectivele operaționale stabilite;
- evaluarea generală, desfășurată o dată la 2 ani și având ca scop confirmarea cunoștințelor profesionale, aptitudinilor și abilităților necesare exercitării unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici. În cazul evaluării generale, rezultatele obținute sunt raportate la obiectivele strategice stabilite⁵⁰.

Cele două tipuri de evaluare mai sus menționate se fac de către o comisie de evaluare, ai cărei membri sunt numiți prin decizie a primului-ministru, la propunerea ministrului internelor și reformei administrative.

Obiectivele operaționale și obiectivele strategice, termenele de realizare și indicatorii de performanță se stabilesc de către următoarele persoane:

- *primul ministru* pentru funcțiile publice de secretar general al Guvernului și secretar general adjunct al Guvernului;
- *conducătorul autorității sau instituției publice* în al cărei stat de funcții se regăsește funcția publică respectivă pentru funcțiile publice de secretar general și secretar general adjunct din cadrul ministerelor și al altor organe de specialitate ale administrației publice centrale;
- *ministrul administrației și internelor* pentru funcțiile de prefect și subprefect;
- *secretarul general al guvernului* pentru funcțiile publice de inspector guvernamental.

Stabilirea Comisiei de evaluare a înalților funcționari publici

Evaluarea înalților funcționari publici se face de către o comisie de evaluare formată din 5 personalități numite prin decizie a primului-ministru, pentru un mandat de 3 ani, la propunerea ministrului internelor și reformei administrative.

Mandatul membrilor comisiei nu poate fi reînnoit succesiv.

Președintele comisiei este ales din rândul membrilor, prin votul majorității acestora.

Poate fi desemnată ca membru în comisia de evaluare persoana care îndeplinește cumulativ următoarele condiții:

- este cetățean român sau al unui alt stat membru al Uniunii Europene;
- are capacitate deplină de exercițiu;
- este aptă din punct de vedere medical și psihologic pentru exercitarea mandatului;
- are studii superioare de lungă durată, atestate în condițiile legii;
- nu este membră a unui partid politic sau al unei organizații similare sau al fundațiilor și asociațiilor care funcționează pe lângă partidele politice;
- nu a fost agent sau colaborator al organelor de securitate ca poliție politică;
- nu a săvârșit infracțiuni sau abateri disciplinare pentru care nu intervenit reabilitarea respectiv radierea, conform legii.
 - are cunoștințele necesare evaluării funcționarilor publici.

⁵⁰ Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

Îndeplinirea condițiilor mai sus menționate se dovedește cu documente justificative (fișa postului, diplome, atestate, lucrări de specialitate elaborate, acte care atestă deținerea unor funcții, calități).

Comisia de evaluare are următoarele îndatoriri și atribuții :

- să realizeze evaluarea anuală a performanțelor individuale ale înalților funcționari publici și evaluarea generală a acestora;
- să elaboreze, cu avizul A.N.F.P., regulamentul de evaluare⁵¹ care cuprinde : criteriile de evaluare, metodologia de evaluare, modelul raportului de evaluare, al raportului de activitate și al referatului de evaluare.
- să își desfășoare activitatea în prezența a minimum 3 dintre membrii săi.
- să adopte, în scopul organizării activității sale, regulamente, cu avizul conform al A.N.F.P. Regulamentele se adoptă cu votul majorității membrilor comisiei de evaluare;
- să își desfășoare ședințele la sediul A.N.F.P.
- anterior evaluării, membrii comisiei de evaluare au obligația de a depune la secretariatul tehnic al comisiei o declarație pe proprie răspundere că nu se află într-o situație de conflict de interese cu nici unul dintre înalții funcționari publici evaluați.

Comisia își poate desfășura în mod legal activitatea numai în prezența a cel puțin 3 dintre membrii săi. Membrii comisiei pot absenta de la desfășurarea activității acesteia din motive obiective sau în situația existenței unui conflict de interese constat.

În cazul în care absentează președintele comisiei de evaluare, ședința va fi prezidată de unul dintre membrii comisiei, ales prin votul majorității membrilor prezenți.

Secretariatul tehnic al comisiei de evaluare este asigurat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici. Desemnarea persoanelor care asigură secretariatul tehnic se face prin ordin al președintelui A.N.F.P.

Secretariatul tehnic al comisiei de evaluare are următoarele îndatoriri și atribuții principale:

- întocmește, redactează și semnează alături de comisia de evaluare întreaga documentație privind activitatea specifică a acesteia;
- convoacă comisia de evaluare, la solicitarea președintelui comisiei;
- păstrează declarațiile pe proprie răspundere ale membrilor comisiei privind absența situațiilor de conflict de interese
- monitorizează durata mandatelor membrilor comisiei de evaluare și îl înștiințează pe ministrul administrației și reformei administrative cu cel puțin 30 de zile anterior datei încetării acestora în situația încheierii perioadei de 3 ani cât durează mandatul (art. 25 lit. a) din H.G. nr. 341/2007) și respectiv în termen de 5 zile de la data aducerii la cunoștința A.N.F.P. a celorlalte situații prevăzute în art. 25 din H.G. nr 341/ 2007.
- arhivează un exemplar din rapoartele de evaluare ale înalților funcționari publici
- îndeplinește orice alte sarcini specifice necesare pentru buna desfășurare a procesului de evaluare.

Desfășurarea propriu-zisă a evaluărilor

I. Perioada de evaluare

Pentru *evaluarea performanțelor profesionale individuale* perioada evaluată este 1 ianuarie - 31 decembrie a fiecărui an iar perioada de evaluare este 1 ianuarie - 31 martie a anului următor perioadei evaluate.

⁵¹ regulamentul de evaluare mai sus menționat poate fi modificat numai în primul trimestru al perioadei evaluate

Pentru *evaluarea generală* perioada evaluată este de 2 ani începând cu data de 1 ianuarie a primului an și până la data de 31 decembrie a anului următor iar perioada de evaluare este 1 ianuarie – 31 martie din anul următor perioadei evaluate.

În anul în care se face evaluarea generală evaluarea performanțelor profesionale individuale face parte din aceasta.

II. Documente folosite de comisie în procesul de evaluare

Evaluarea performanțelor profesionale individuale și evaluarea generală se realizează pe baza următoarelor documente :

- raportul de activitate întocmit de înaltul funcționar public;
- referatul de evaluare întocmit de: conducătorul autorității sau instituției publice în al cărei stat de funcții se află funcția publică, pentru funcțiile publice de secretar general și secretar general adjunct din cadrul ministerelor și al altor organe de specializate ale administrației publice centrale, de către ministrul internelor și reformei administrative pentru funcțiile publice de prefect și subprefect, respectiv de către secretarul general al Guvernului pentru inspectorii guvernamentali.
- fișa postului înaltului funcționar public evaluat;
- documentele prin care se stabilesc obiectivele pentru perioada pentru care se face evaluare și indicatorii de performanță.

III. Interviul

În cazul în care există diferențe între informațiile cuprinse în raportul de activitate al înaltului funcționar public evaluat și referatul de evaluare, comisia are obligația de a intervieva înaltul funcționar public, scopul interviului fiind acela de a furniza informațiile necesare finalizării evaluării.

IV. Consemnarea evaluării

La finalizarea activității de evaluare comisia de evaluare și secretariatul tehnic vor consemna desfășurarea lucrărilor într-un referat al evaluării.

Raportul de evaluare a înaltului funcționar public este un document cu caracter administrativ care se încheie în 3 exemplare originale cu următoarea destinație :

- un exemplar se anexează la dosarul profesional al înaltului funcționar public
- un exemplar se arhivează de către secretariatul tehnic a comisiei;
- un exemplar este transmis persoanei care are competența legală de numire, conform legii.

Dacă persoana care are competența legală de numire, conform legii, consideră că aprecierile consemnate nu corespund realității poate solicita comisiei de evaluare reanalizarea calificativului acordat. Raportul de evaluare se comunică înaltului funcționar public în termen de 15 zile de la emitere.

Înalții funcționari publici nemulțumiți de rezultatele obținute la evaluarea performanțelor profesionale individuale, respectiv la evaluarea generală se pot adresa instanței de contencios administrativ competente, în condițiile legii.

EVALUAREA ȘI CONSECINȚELE ASUPRA MOTIVĂRII ANGAJAȚILOR

Funcția de motivare a evaluării are drept scop stimularea angajaților în obținerea de performanțe. Ea începe cu recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ. De aceea, motivarea se află la granița între procesul de comunicare și cel de evaluare a performanțelor salariaților, de recompensare a angajaților sau reproiectare a posturilor.

Problema esențială a motivației se referă la determinarea mijloacelor prin care membrii organizației, fiecare cu propriile necesități și cu propria personalitate, pot fi stimulați să contribuie pozitiv și eficient la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Johns⁵² definea motivația ca fiind motivarea este „măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizare unui scop”.

În virtutea aceluiași principii Profesorii Tran și Stănciugelu⁵³ considerau că „motivarea reprezintă corelarea satisfacerii nevoilor unui individ cu realizarea obiectivelor și sarcinilor care îi revin”.

Nu este obiectul acestei lucrări acela de a descrie detaliat teoriile asupra motivării. Totuși pentru o înțelegere mai bună a subiectului vom enumera, pe scurt, trăsăturile unora dintre aceste teorii, considerate cele mai importante⁵⁴:

- Teoria Abraham Maslow a ierarhiei nevoilor - care susține că oamenii au o scală a nevoilor care trebuie să fie satisfăcute într-o anumită ordine. Pe măsura satisfacerii - fie și parțială - a câte unui nivel începând de la bază, obiectivele și mobilurile personale vor trece către cele corespunzătoare nivelului imediat superior;
- Teoria McGregor a factorilor X și teoria Y - care evidențiază, pornind de la piramida lui Maslow, existența a două supoziții opuse referitoare la natura umană și la comportamentul de muncă;
- Teoria Herzberg a factorilor duali - pornește de la ideea că există o discontinuitate între factorii care produc satisfacția și cei care produc insatisfacția în muncă. Numită și „teoria bifactorială” arată că satisfacția în muncă este determinată numai de un anumit tip de factori - cei de conținut sau motivatori, iar insatisfacția este produsă de un alt tip de factori - cei de context sau igienici;
- Teoria achiziției succeselor propusă de McClelland și Atkinson - susține că toate motivele sunt învățate și nici chiar cerințele biologice nu pot deveni impulsuri până când nu sunt legate de anumiți indicatori care pot semnaliza prezența sau absența lor. Denumită și teoria nevoilor de realizare, modelul arată că organizația oferă posibilitatea satisfacerii a trei tipuri de nevoi:
 - nevoia de putere, exprimând dorința de a fi important, de a avea influență asupra oamenilor;
 - nevoia de afiliere, exprimând dorința de prietenie, colaborare și relații interpersonale;
 - nevoia de realizare, exprimând dorința de a dobândi ceva, de a face ceva important
- Teoria echității elaborată de J. Stacey Adams - motivația își are sursa în compararea rezultatului muncii cu efortul propriu depus în vederea realizării lui, într-un context social determinat, cu rezultatele și eforturile altor persoane apropiate sau semnificative

⁵² Johns Gary, Comportament organizațional

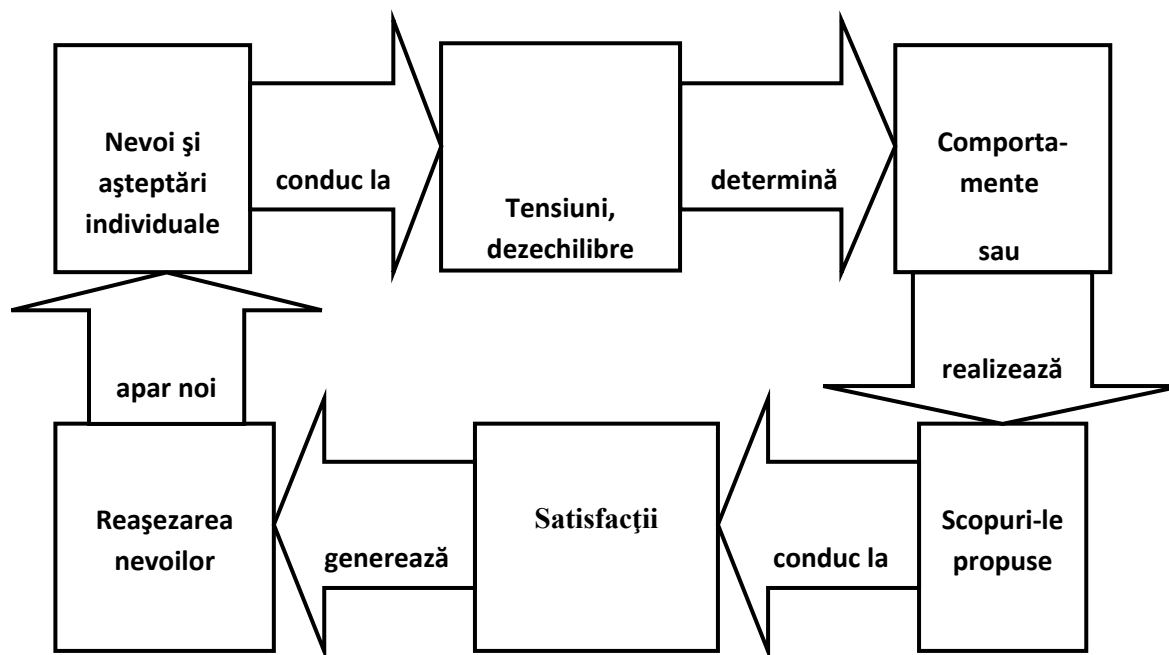
⁵³ Tran Vasile și Stănciugelu Irina, Teoria comunicării

⁵⁴ după Manualul resurselor umane - livrabilă a Programului Phare „Un formator dinamic pentru o administrație publică eficientă”

pentru cel în cauză. În urma acestor comparații apare în plan subiectiv sentimentul de echitate/inechitate care se asociază cu o stare de satisfacție sau insatisfacție în muncă.

Prin urmare, problema esențială a motivației se referă la identificarea mijloacelor prin care membrii instituției, fiecare cu propriile necesități și cu propria personalitate, pot fi stimulați să contribuie pozitiv și eficient la îndeplinirea misiunii și obiectivelor acesteia. Dar pentru a găsi aceste mijloace, respectiv căile de ridicare a performanțelor și satisfacției în muncă, va trebui să înțelegem mai întâi ce determină comportamentul oamenilor angajați într-un tip sau altul de activitate.

Esențial pentru motivație este faptul că ea impulsionează și declanșează acțiunea⁵⁵.



În lucrarea sa Psihologia organizațiilor și conducerii, profesorul Vlăsceanu⁵⁶ arată că modalitatea cea mai eficientă de stimulare motivațională pentru muncă este automotivarea.

Totuși, orice motiv este rezultatul interiorizării unor cerințe sau cauze externe, a unor influențe ce își au originea în exterior. Și atunci profesorul Vlăsceanu pune problema dezvoltării unor strategii de motivare care, deși exterioare individului, pot contribui la afirmarea personală în muncă și la cultivarea capacității de automotivare prin:

- potențarea încrederii în sine prin cunoașterea prealabilă a practicii și pragului de autoevaluare, prin identificarea unor sarcini de muncă ordonate progresiv și diferențiat în funcție de tipurile de solicitare și gradele de dificultate, prin evaluarea performanțelor obținute și gratificarea progreselor. Scopul este acela de a facilita descoperirea capacităților individuale și de a spori încrederea în sine, astfel că treptat se ajunge ca motivația intrinsecă să devină predominantă;
- dezvoltarea atitudinilor pozitive față de muncă. Atitudinile față de muncă sunt contagioase, adică au proprietatea de a iradia în grup, de a se transmite de la o persoană la alta;
- întâmpinarea așteptărilor și realizarea scopurilor. Orice angajare umană în activitate este precedată de anumite proiecții care iau forma așteptărilor față de condiții și realizări și a scopurilor sau finalităților. Cu cât există o concordanță mai mare între așteptările și scopurile individuale, pe de o parte, și condițiile de desfășurare, respectiv de finalizare a muncii, pe de altă parte, cu atât este mai posibil ca motivațiile muncii să fie mai intense și mai variate;
- dependența de stadiile profesionale și ciclurile de viață: strategiile de motivare trebuie să fie aplicate ținând cont de vechimea în muncă, experiențele productive și nivelurile de calificare ale membrilor personalului, pe de o parte, și de schimbările introduse în tehnologie și în activități, pe de altă parte;
- generarea de oportunități și înlăturarea barierelor. Se poate întâmpla ca o persoană să fie pozitiv și intrinsec motivată, dar nu dispune de posibilități adecvate pentru a munci sau se confruntă cu piedici organizatorice și tehnologice. O strategie indirectă de motivare constă în

⁵⁵ după Manualul resurselor umane – livrabilă a Programului Phare „Un formator dinamic pentru o administrație publică eficientă”

⁵⁶ Vlăsceanu, Mihaela, Psihologia organizațiilor și conducerii

multiplicarea oportunităților, adică a situațiilor concurențiale de muncă pe baza diversificării sarcinilor și proiectelor pentru a solicita întregul potențial productiv al angajatului. De asemenea trebuie înlăturate unele bariere care se referă la birocratizarea macro sau microsocioală, la aprovizionarea cu materiale sau la condițiile generale de muncă;

- competiția este recunoscută ca având o funcție motivatoare deosebit de importantă; motivația generală de competiție inter-organizațională trebuie să vizeze maximizarea acelor realizări care rezultă din munca bine făcută în condiții de intensificare a cooperării.

Ca strategie de acțiune pentru a crește satisfacția angajaților față de realizările lor profesionale, este necesar ca organizațiile să acționeze asupra următoarelor domenii⁵⁷:

Realizarea profesională prin:

- elaborarea și implementarea politicii și procedurii de elaborare și revizuire a fișelor de post;
- exemplificarea de către manageri a rolului fiecărui angajat în cadrul instituției;
- elaborarea unor programe de pregătire specifice diferitelor categorii profesionale;
- stabilirea obiectivelor pe o anumită perioadă de timp (3 luni - 1 an) și monitorizarea permanentă a progresului înregistrat.

Recunoaștere pentru realizare prin:

- dezvoltarea spiritului de competiție în cadrul instituției și a departamentelor;
- recunoașterea de către manageri a rezultatelor obținute de angajați;
- acordarea de prime individuale și participare la profit.

Munca în sine:

- delegarea responsabilităților;
- îmbogățirea posturilor prin includerea de noi responsabilități în fișa de post;
- implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor la nivel de post, departament sau companie;
- rotația posturilor.

Promovarea în cadrul ierarhiei instituției:

- elaborarea și implementarea politicii și procedurii de planificare a carierei;
- elaborarea unor programe de pregătire specifice fiecărui angajat în cadrul instituției.

⁵⁷ Crețu Romeo, Shanks Richard și Ciobanu Gilbert, Motivarea angajaților în companiile românești

REZULTATELE ȘI CONSECINȚELE EVALUĂRII PERFORMANȚELOR FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Evaluarea performanțelor angajaților, inclusiv a funcționarilor publici este un proces ciclic, care trebuie să aibă la bază metodele și principiile descrise în capitolele anterioare, în vederea asigurării unui rezultat satisfăcător, cu impact asupra modului de funcționare a organizației.

Managerii au atribuții multiple în ceea ce privește echipa pe care o conduc:

- de a stabili condiții și standarde de muncă care să genereze satisfacția muncii;
- de a se asigura de faptul că personalul beneficiază de îndrumarea și pregătirea profesională adecvată
- de evaluarea și monitorizarea a evoluției angajaților

Potrivit legii, evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici vizează perioada 1 ianuarie - 31 decembrie și se realizează în luna ianuarie a anului următor.

Evaluarea are multiple scopuri și efecte pe termen lung asupra carierei funcționarului public evaluat, fiind o modalitate de monitorizare a performanței la nivel individual și contribuind decisiv la dezvoltarea carierei funcționarului public. În principal evaluarea performanțelor se bazează pe măsurarea în mod transparent și obiectiv a gradului în care obiectivele stabilite au fost atinse.

Bine-înțeles că evaluarea performanțelor profesionale nu este singura modalitate de a combate ineficiența salariaților și de a le monitoriza angajamentul față de organizație. Încă din timpul anului, superiorul direct al salariatului are cele mai mari șanse de a observa dacă un membru al echipei sale are o problemă și este cel mai în măsură să se gândească la măsurile pe care le poate lua. Identificarea problemelor și luarea de măsuri pentru rezolvarea acestora în stadiu incipient va elimina potențiala nevoie de măsuri oficiale de combatere a ineficienței.

Principalele obiective ale procesului de evaluare a performanțelor sunt⁵⁸:

- să ofere funcționarului public evaluat și evaluatorului (superiorul său și instituția ca întreg) imagine clară a activității funcționarului public pe parcursul unui an, în funcție de obiectivele îndeplinite / neîndeplinite (conform unor indicatori măsurabili);
- să constituie o bază pentru avansarea în carieră (promovarea în grad și în funcție), oferirea de prime, creșteri salariale în cadrul administrației publice;
- să ofere celor două părți implicate - funcționarului public evaluat și evaluatorului - oportunitate de a discuta despre obiectivele și sarcinile pentru anul următor ca și despre indicatorii măsurabili care vor fi folosiți pentru cuantificarea gradului de îndeplinire a obiectivelor;
- să încurajeze funcționarul public să discute cu superiorul său despre problemele cu care s-a confruntat și ambele părți să își exprime așteptările pentru anul următor;
- să dea superiorului funcționarului public evaluat o ocazie de a oferi feed-back și îndrumare
- să ajute funcționarul public evaluat și evaluatorul (superiorul său și instituția ca întreg)
- să identifice lipsurile existente în pregătirea profesională a funcționarului public pentru ca acestea să poată fi acoperite prin planul anual de perfecționare profesională, deoarece procesul de evaluare a performanțelor se constituie astfel într-o bază pentru stabilirea necesarului de instruire.

⁵⁸ după Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului Phare Implementing Civil Service Reform in Romania

Performanțele slabe pot fi cauzate de multe motive; acestea pot fi legate de aptitudini sau de probleme personale, familiale sau de sănătate. Angajații au dreptul la intimitate și pot să nu dorească să își discute problemele personale. Cu toate acestea, managerul trebuie să înțeleagă ce se întâmplă cu echipa sa și atunci când apar astfel de probleme și trebuie să intervină. Înainte de a acorda un calificativ slab sau de a elibera din funcția publică un funcționar public managerul trebuie să fie conștient că sprijin sau ajutor ce poate fi disponibil membrilor echipei precum și orice încercare de flexibilizare a procedurilor este importantă⁵⁹.

Procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici implică nu numai simpla completare a raportului de evaluare de către evaluator ci și o discuție mai amplă în care ambele părți implicate pot să își exprime așteptările, să stabilească standardele de lucru și criteriile de performanță suplimentare față de cele stabilite prin legislație, și pe baza cărora activitatea funcționarului public va fi evaluată în anul următor. Obiectivele individuale pot fi flexibile, monitorizate și evaluate, și chiar modificate trimestrial conform legii, astfel încât evaluarea performanțelor să oglindească exact munca celui evaluat și să nu se constituie într-o pedeapsă.

Totuși, uneori, în ciuda tuturor eforturilor făcute pentru a ajuta angajatul, acesta tot nu poate atinge standardul dorit, iar în acest caz managerul trebuie să ia măsuri sancționatorii. Procedurile se finalizează întotdeauna cu un raport scris al tuturor interviurilor și acțiunilor convenite.

Inițial șeful ar trebui să monitorizeze activitate angajatului și îi atrage atenția, informal, atunci când greșește sau riscă să nu își îndeplinească obiectivele. Când se trece de la procedurile informale la procedurile oficiale trebuie să ne asigurăm că angajatul este pe deplin conștient de etapele ce vor urma și a avut destul timp pentru a își dovedi profesionalismul.

În vederea completării raportului de evaluare, evaluatorul acorda note corespunzătoare gradului de îndeplinire a obiectivelor respectiv criteriilor de performanță. Notele și calificativele asociate acestora pentru diferitele tipuri de funcționari publici sunt următoarele:

Pentru funcționarii publici debutanți:

- între 1.00 – 3.00 – „necorespunzător“
- între 3.01 – 5.00 – „corespunzător“

Pentru funcționarii publici definitivi:

- între 1.00 – 2.00 – „nesatisfăcător“
- între 2.01 – 3.50 – „satisfăcător“
- între 3.50 – 4.50 – „bine“
- între 4.51 – 5.00 – „foarte bine“.

Așa cum am arătat în capitolele anterioare, anumiți funcționari publici, cum ar fi managerii publici sau înalții funcționari publici beneficiază de o evaluare externă, notată separat, potrivit reglementărilor proprii acestor categorii.

După încheierea procesului de evaluare, respectiv după realizarea interviului cu cel evaluat, funcționarul public poate semna raportul prin care se acordă calificativele de mai sus, poate semna cu observații acest document sau îl poate contesta. Astfel, în cazul unor diferențe de opinie privind conținutul raportului între funcționarul public evaluat și evaluator, comentariile funcționarului

⁵⁹ după Manualul resurselor umane – livrabilă a Programului Phare „Un formator dinamic pentru o administrație publică eficientă”

public evaluat sunt consemnate în raport. Dacă se ajunge la un punct de vedere comun, raportul poate fi modificat. Funcționarii publici nemulțumiți de rezultatul evaluării pot să îl conteste la conducătorul autorității sau instituției publice. La rămânerea definitivă a calificativului, funcționarul public are dreptul să formuleze contestația în termen de 5 zile calendaristice de la luarea la cunoștința a calificativului.

Termenul de soluționare a contestației este de 15 zile calendaristice de la data expirării termenului de depunere a contestației.

Conducătorul autorității sau instituției publice soluționează contestația pe baza documentelor conținute în dosarul de evaluare:

- raportul de evaluare
- referatele întocmite de către funcționarul public evaluat, evaluator și respectiv contrasemnatar.

Rezultatul contestației se comunica funcționarului public în termen de 5 zile calendaristice de la soluționarea contestației.

Funcționarul public nemulțumit de modul de soluționare a contestației se poate adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

De asemenea, funcționarii publici evaluați direct de către conducătorul autorității sau instituției publice sau înalții funcționari public evaluați de către Comisia de evaluare special constituită prin decizia Primului Ministru, nemulțumiți de rezultatul evaluării, se pot adresa direct instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

Consecințele obținerii unui calificativ bun se transpun în posibile bonusuri salariale sau evoluții în carieră. Pentru anumiți funcționari publici, cum ar fi managerii publici, consecința poate fi doar păstrarea funcției, având în vedere faptul că, pentru aceștia, cerințele de performanță sunt oricum ridicate.

În ceea ce privește situația unui funcționar public debutant care primește calificativul necorespunzător sau a unui definitiv care primește calificativul nesatisfăcător, aceștia vor fi eliberați din funcția publică. Cel debutant are posibilitatea de a susține un nou concurs în vederea recrutării pe o altă funcție dacă și când un astfel de post va fi publicat în Monitorul Oficial al României partea a III-a.

Funcționarul public definitiv se poate transfera într-o altă instituție publică, înăuntrul termenului de preaviz sau, pur și simplu, îi încetează raportul de serviciu.

În practică, managerul va încerca evitarea unor astfel de situații va încerca în primul rând îmbunătățirea performanței scăzute a angajaților prin instruire, motivare financiară și non-financiară, mutare sau transfer pe un alt post, asigurarea unui mediu de lucru mai stimulat etc.

CONCLUZII

Diversitatea sarcinilor pe care le are de îndeplinit administrația publică necesită o extrem de variată gama de prestații realizate prin serviciile publice, precum și un personal cu pregătire profesională diversă.

Altfel spus, în sens tradițional, larg, expresia "funcție publică" este folosită pentru a desemna atât funcționarul public, cât și ansamblul regimurilor juridice aplicabile personalului administrației publice.

Într-o accepțiune mai restrânsă, prin funcția publică se înțelege situația juridică a unei persoane fizice investită legal cu anumite atribuții pentru realizarea competențelor unei autorități publice. Aceasta constă în "ansamblul drepturilor și obligațiilor care formează conținutul juridic complex al raporturilor dintre persoana fizică respectivă și organul care le-a investit.

Funcționarul public este, deci, persoana fizică ce face parte dintr-o autoritate sau instituție publică aflată în raporturi ierarhice și care a fost legal investită cu exercițiul unei funcții publice executive, de regulă pentru o perioadă de timp nedeterminată.

Numirea funcționarilor publici are loc în condițiile legii, ceea ce presupune că cel numit trebuie să îndeplinească toate condițiile generale și specifice prevăzute de lege pentru accesul la ocuparea unei funcții publice.

Evaluarea performanțelor reprezintă un sistem de raportare, de regulă anual, asupra unui funcționar public, cu privire la modul în care acesta și-a îndeplinit atribuțiile.

Evaluarea oferă celor două părți implicate – funcționarului public evaluat și evaluatorului – oportunitatea de a discuta atât despre obiectivele și sarcinile îndeplinite în anul anterior, cât și despre indicatorii măsurabili care vor fi folosiți pentru cuantificarea gradului de îndeplinire a obiectivelor pentru anul următor.

Aceasta indică nivelul de îndeplinire a obiectivelor printr-o imagine clară a activității funcționarului public pe parcursul unui an, constituind totodată o bază pentru stabilirea necesarului de instruire și pentru dezvoltarea carierei funcționarului public.

Necesitatea de ordin practic impune ca administrația publică să fie asigurată cu funcționari profesioniști care să aibă anumite calități: onestitate, moralitate, responsabilitate, corectitudine.

În concluzie, manualul privind managementul funcției publice este ghidul practic orientat atât către funcționarii publici cu experiență cât și către funcționarii publici nou intrați în sistem.

El ajută la îmbunătățirea activităților desfășurate de funcționarii publici din cadrul instituțiilor publice locale și centrale, la dezvoltarea abilităților funcționarilor publici în ceea ce privește crearea relațiilor sociale durabile, la creșterea capacității lor de a comunica și nu în ultimul rând la dezvoltarea abilităților acestora.

REFERINȚE

Berger, Vincent	Jurisprudența Curții Europene a Drepturilor Omului, RA “Monitorul Oficial”, București, [1998]
Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D. și Toma S.	Management de la teorie la practică, editura „Universității” [2004]
Crețu, Romeo, Shanks. Richard și Ciobanu, Gilbert	Motivarea angajaților în companiile românești, București: Editura HRD Dezvoltare Resurse Umane, [2001]
Iorgovan, Antonie și Gilescu, V	Drept administrativ și știința administrației, Tipografia Universității din București, [1986]
Johns, Gary	Comportament organizațional, editura „Economică”, [1998]
Joyce, Paul	Strategic Management for the Public Services, Open University Press, [1999]
Livrabila a Programului PHARE	Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului PHARE „Implementing Civil Service Reform in Romania” (EuropeAid/121990/D/SV/RO)
Livrabila a Programului PHARE	Manualul resurselor umane – livrabilă a Programului PHARE „Un formator dinamic pentru o administrație publică eficientă”
Marinescu, Paul	Managementul instituțiilor publice, Editura Universității din București, 2003
Mathis Robert L., Nica Panaite și Rusu Costache	Managementul resurselor umane, București: Editura Economică, [1997]
Negoită, Alexandru	Drept administrativ, Ed. Sylvi, București, [1996]
Novac, Carmen	Evaluarea performanțelor resurselor umane; Note de curs, editura „Polirom”, [2006]
Popescu, Andrei	Revista de Management, nr. 3-4/[1994]
Santai, Ioan	Drept administrativ și știința administrației, vol. 1, Editura Risoprint, Sibiu, [2002]
Slăniceanu, Ion Popescu	Știința administrației&Management public, [2003]
Slăniceanu, Ion Popescu	Teoria funcției publice, Ed. Evrika, Brăila, [1999]
Stanciu, Ștefan, Ionescu, Mihaela, Leovaridis, Cristina și Stănescu, Dan	Managementul resurselor umane, editura „Comunicare.ro”, [2005]
Telespan Constantin și Habian Liviu	Managementul organizației militare, http://www.actrus.ro/biblioteca/cursuri/management/habian/cuprins.html [2005]
Tran, Vasile și Stănciugelu, Irina	Teoria comunicării, ediția a II-a, editura „Comunicare.ro”, [2003]
Verboncu, Ion	Managementul resurselor umane, București, [2009]
Vlăsceanu, Mihaela	Psihologia organizațiilor și conducerii, editura Paideia, [1993]