

# PARTICULARITĂȚILE IDENTIFICĂRII ȘI CUANTIFICĂRII IMPACTULUI ACTIVITĂȚII DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A PERSONALULUI

**Liubovi PRODAN-ȘESTACOVA,**  
**doctor în științe economice, lector universitar,**  
**Departamentul dezvoltare profesională,**  
**Academia de Administrare Publică**

## SUMMARY

*Any human activity produces certain expected or unexpected outcomes, whether positive or negative. Depending on the nature of the activity, the occurrence of the results / effects may range from immediate, short-term, medium or long-term. In this context, it is concluded that most of the activities are specifically designed to produce the desired positive effects. Thus, the professional development of the public administration staff aims to strengthen the professional skills of civil servants for the provision of quality public services to society. An impact analysis should be the tool that permits measuring of the achievement of proposed goal.*

**Keywords:** public servants, professional development, impact assessment, impact of professional development activity.

*Analizele de impact urmăresc identificarea și cuantificarea, în măsura posibilităților, a tuturor efectelor, directe sau indirecte, intenționate sau neintenționate, generate de o acțiune/ intervenție, scopul căreia este o schimbare [2]. În cadrul prezentului articol, drept intervenție va fi considerat un set de activități care, luate împreună, constituie procesul de dezvoltare profesională a personalului din administrația publică. Astfel, unul dintre subiecții evaluării va fi funcționarul public – acel care se supune schimbării direct, prin activitățile de dezvoltare profesională, precum și autoritățile publice – care se schimbă datorită competențelor noi ale funcționarilor publici (impact indirect).*

*În acest context, impactul este efectul pe termen mediu și lung, pozitiv sau negativ, primar sau secundar, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat al procesului de dezvoltare profesională. Impactul imediat al activității de dezvoltare profesională se poate califica drept rezultat al acesteia.*

*Evaluarea impactului încearcă să răspundă la întrebările de cauză-efect și să identifice schimbările care pot fi atribuite direct acțiunii analizate. Probabil, acest lucru reprezintă cea mai dificilă provocare în materia evaluării impactului: separarea efectelor acțiunii de influența celorlalți factori ce acționează asupra subiectului evaluării.*

*Evaluarea impactului dezvoltării profesionale a funcționarilor publici se bazează pe previziuni în cazul evaluării ex-ante (ce trebuie realizată la etapa planificării curriculare și a proceselor de organizare a dezvoltării profesionale) și pe situația reală în cazul evaluării ex-post (realizată prin evaluarea performanțelor individuale și organizaționale).*

*Dezvoltarea profesională a funcționarilor publici se efectuează în conformitate cu planurile anuale de instruire a personalului din autoritățile publice, care includ activități de instruire internă, efectuate descentralizat de autoritățile publice și coordonate de către secția resurse umane din autoritățile publice și activități de instruire externă, efectuate de Academia de Administrare Publică, partenerii de dezvoltare și alți prestatori de servicii de instruire [5, p. 23].*

Instruirea funcționarilor publici în perioada anilor 2016 - 2020 este reglementată de Hotărârea Guvernului nr.970 din 11.08.2016 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici, care are ca scop consolidarea competențelor profesionale ale funcționarilor publici pentru prestarea unor servicii publice calitative cetățenilor și societății, precum și pentru realizarea obiectivelor și priorităților Guvernului.

Atingerea acestui scop se preconizează prin realizarea obiectivelor:

- stabilirea direcțiilor și a grupurilor prioritare de funcționari publici pentru instruire;
- stabilirea unui sistem de instituții implicate în asigurarea instruirii funcționarilor publici (dezvoltarea rețelei prestatorilor de servicii de instruire pentru funcționarii publici);
- asigurarea calității instruirilor pentru funcționarii publici;
- asigurarea utilizării raționale a resurselor financiare alocate pentru instruirea funcționarilor publici [3].

Popescu L., subliniază că, nimic nu ilustrează mai bine interacțiunea dintre stadiile procesului de elaborare a intervențiilor guvernamentale, decât modul în care formularea obiectivelor modelează demersurile de evaluare [4, p. 246].

Astfel, aplicând această abordare asupra obiectivelor din Hotărârea Guvernului nr. 970, constatăm, că cel mai simplu se va realiza demersul de evaluare a obiectivelor 1, 2 și 4, prin enumerarea direcțiilor de instruire prioritare selectate, numărului de funcționari publici instruiți din grupe prioritare, numărul de ore aferente acestor instruirii, mijloacele financiare alocate acestor instruirii ș. a, accentul punându-se pe indicatorii cantitativi.

În ceea ce privește calitatea instruirilor pentru funcționarii publici (obiectivul 3), în opinia autorului, este obiectivul care este legat nemijlocit de evaluarea impactului dezvoltării profesionale atât a celui imediat (rezultatele instruirii), cât și a impactului pe termen mediu și lung.

Astfel, în prezentul articol, autorul propune spre considerare următoarele arii de identificare a impactului activităților de dezvoltare profesională:

- *impact direct* (asupra individului/funcționarului public instruit);
- *impact indirect* (asupra organizației/autorității publice);
- *impact asociat* ( asupra societății la nivel local/regional/național).

În această ordine de idei, drept impact direct ai activităților de dezvoltare profesională (*la nivel individual*) se va produce:

- dobândirea competențelor profesionale (rezultat);
- creșterea șanselor viitoare de angajare/câștigarea concursurilor pentru ocuparea funcțiilor publice;
- schimbări în statutul profesional;
- schimbări în autoevaluare/autoapreciere;
- schimbări în evaluarea performanțelor profesionale individuale în cadrul organizației;
- creșterea încrederii în propriile forțe.

În calitate de impact indirect, produs la nivelul autorității publice (*la nivel organizațional*) putem identifica astfel de îmbunătățire a modului în care se desfășoară activitățile în instituție, precum:

- creșterea calității produselor/serviciilor realizate;
- îmbunătățirea comunicării cu colegii/superiorii ierarhici;
- asumarea de noi responsabilități la locul de muncă;
- îmbunătățirea capacității de muncă în echipă, implicit, creșterea coeziunii organizaționale;
- îmbunătățirea managementul timpului, reducerea timpului necesar realizării sarcinilor de serviciu, implicit, creșterea productivității muncii;

- creșterea inițiativei în ceea ce privesc sarcinile de serviciu;
- creșterea capacității de dezvoltare tehnologică a instituției;
- ameliorarea relațiilor de colaborare cu alte instituții publice și private din țară și de peste hotare;
- creșterea nivelului de cooperare între autoritățile publice, implicit, coerența în elaborarea și implementarea politicilor publice [6].

Unul dintre efectele nedorite ale participării la activitățile de dezvoltare profesională, din perspectiva angajatorilor, îl reprezintă fenomenul de migrație a personalului, ca urmare a îmbunătățirii competențelor dobândite la diferite activități de dezvoltare profesională.

Drept impact asociat al activităților de dezvoltare profesională este schimbarea percepției beneficiarilor privind activitatea instituției (*la nivel de societate: local/regional/național*) sau satisfacția beneficiarilor cu calitatea serviciilor publice prestate. Această percepție a beneficiarilor este legată de impactul pe care activitatea funcționarilor publici și a autorităților publice produce pe plan economic, social, cultural, de mediu și de altă natură.

*Impactul economic* al activității funcționarilor publici și al autorităților publice se poate manifesta prin productivitate îmbunătățită; valoare adăugată la creșterea economică și crearea bunăstării; costuri reduse ale serviciilor prestate, capacitate de inovare crescută; îmbunătățirea proceselor de furnizare ale serviciilor ș. a. *Impactul social* se poate manifesta prin schimbări în atitudine față de beneficiarii serviciilor/comunitate; transparență și participativitate în luarea deciziilor; aplicarea principiilor echității și integrității; respectarea drepturilor beneficiarilor ș. a. *Impactul în domeniul mediului* se poate manifesta prin îmbunătățiri al mediului și a modului de viață a beneficiarilor prin o mai bună gestionare a resurselor naturale; reducerea consumului de combustibili; asimilarea de tehnici de reciclare; reducerea riscurilor asupra mediului; inițiative de conservare a biodiversității, îmbunătățirea ecosistemelor; reducerea deșeurilor și a poluării ș. a. *Impactul cultural* se poate manifesta prin sprijinirea unei înțelegeri mai bune a specificului beneficiarilor ca națiune și societate; stimularea creativității în cadrul comunității; contribuție la conservarea și îmbogățirea patrimoniului cultural și înaintarea de noi idei și noi moduri de experiență pentru comunitate/națiune [1].

Deci, este evident, că impactul activităților de dezvoltare profesională este unul multilateral, de natură și anvergură diferită. În aceste condiții, este nevoie de stabilire a unei serii de indicatori, care urmează să fie măsurați în mod sistematic.

*Stabilirea indicatorilor* pentru toate cele trei arii de evaluare a impactului dezvoltării profesionale (direct, indirect și asociat) trebuie făcută reieșind din posibilitățile de colectare a datelor și de cuantificare a impactului. Astfel, modalitățile de cuantificare a rezultatelor celor mai multe activități umane sunt dispuse în trei dimensiuni:

- măsurarea (cuantificarea pe baza calculării cât mai exacte a raportului între 2 variabile);
- estimarea rezultatelor (un compromis între măsurare și aprecier adică o variabilă este cuantificată, iar cealaltă doar definită/stabilită);
- aprecierea rezultatelor (recomandată când raportul eficiență/eficacitate nu poate fi nici măsurat, nici estimat, deoarece nu există metode sau proceduri adecvate) [4, p. 247-248].

Aceste trei dimensiuni ale cuantificării se suprapun cu tipurile impactului activităților de dezvoltare profesională: direct, indirect și asociat. Într-adevăr, impactul direct este cel mai ușor de evaluat/măsurat. Există suficiente instrumente de evaluare a cunoștințelor și

competențelor dobândite după parcurgerea activităților de instruire (testări, examnări, elaborări de proiecte etc.). Acest tip de evaluare îmbină abordarea cantitativă cu cea calitativă.

Impactul indirect (la nivel de organizație) nu întotdeauna e posibil de măsurat în termeni exacti, aici apare deja necesitatea compromisului între măsurare și apreciere, deoarece nu toate schimbările de ordin organizațional se datorează, în exclusivitate, activităților de dezvoltare profesională.

În ceea ce privește impactul asociat, aici de cele mai dese ori avem de a face cu aprecierea atât datorită suprapunerii mai multor factori de influență asupra calității produsului/serviciului final al autorității publice, cât și datorită subiectivității aprecierii acestei calități de către beneficiarii finali (percepția beneficiarilor).

Evident, că pentru cuantificarea indicatorilor va fi nevoie de colectarea datelor din numeroase surse: input-uri în procesul de dezvoltare profesională, surse primare (observații, anchete sociologice, interviuri), surse secundare (statistici oficiale, rapoarte, cercetări).

Colectarea datelor pentru măsurarea impactului activităților de dezvoltare profesională necesită:

- colectarea și analiza informațiilor cu privire la gradul de satisfacție al beneficiarilor direcți și indirecti ai programelor de formare profesională și relevanța activităților de formare pentru participant (categoria/funcția);
- crearea unui sistem de feedback al calității care are în vedere impactul asupra activității zilnice în cadrul ministerului a îmbunătățirii competențelor resurselor umane obținute în cadrul cursurilor de formare (pe bază de chestionar, interviu etc.);
- crearea sistemului de monitorizare a schimbării în percepția beneficiarilor;
- dezvoltarea în continuare a sistemului de colectare a datelor statistice la nivel regional și național pentru evaluarea mediului socioeconomic din limitele responsabilității autorității publice.

Evaluarea impactului activităților de dezvoltare profesională poate avea, în calitate de factori interesați, atât prestatorii serviciilor de instruire, cât și beneficiarii acestora – funcționarii publici, angajatorii acestora – autoritățile publice, precum și alți membri ai societății (ONG-uri, syndicate, patronate, mediul academic etc.). Astfel, e nevoie de diseminare și utilizare corectă a rezultatelor evaluării:

- pregătirea și prezentarea rezultatelor într-o formă accesibilă pentru factorii interesați;
- concluziile, recomandările și lecțiile trebuie să fie clare, la obiect și bine focusate;
- crearea structurilor de suport și a condițiilor pentru a facilita implementarea rezultatelor evaluării.

Sumând toate cele expuse, concluzionăm că realizarea evaluării impactului activităților de dezvoltare profesională trebuie să aibă drept scop *creșterea continuă a calității* instruirii funcționarilor publici.

Acest lucru este imposibil de realizat, dacă nu există coeziune între toate părțile-cheie implicate în acest proces: prestatorul serviciilor de instruire, funcționarul public instruit, autoritatea publică (angajatorul funcționarului public). Demersul de evaluare a impactului poate să vină atât din partea prestatorului serviciilor de instruire, cât și din partea angajatorului funcționarilor publici, însă acest lucru nu ar trebui să pericliteze esența procesului de evaluare a impactului. În oricare din aceste situații, drept criterii de evaluare trebuie să fie utilitatea, relevanța, eficacitatea și sustenabilitatea iar evaluatorii (fie interni, fie externi) trebuie să respecte normele, valorile și standardele de evaluare, abordând acest proces cât mai obiectiv și imparțial.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Cuciureanu Gh. Cadrul metodologic pentru evaluarea proiectelor și programelor de cercetare – dezvoltare în Republica Moldova. Chișinău, IDSI, 2013, 54 p.
2. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD, 2009, 49 p.
3. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 970 din 11.08.2016 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici pentru anii 2016-2020. Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 265-276 din 19.08.2016.
4. Popescu L. Politici publice. București: Editura Economică, 2003, 272 p.
5. Raport cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public pentru anul 2016. Chișinău: Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, 2017, 46 p.
6. Studiu privind importanța și beneficiile formării profesionale continue. În: <https://www.brahms.ro/files/proiecte/Studiu.pdf> (accesat la 11.01.2018).