

GHIDUL AUTORITĂȚILOR PUBLICE LOCALE

**MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE**

**Anastasia BLAJIN
Mihaela ROȘCOV
Vitalie POPA
Aurelia ȚEPORDEI**

Chișinău, 2015



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF ROMANIA
DANIDA



Acest ghid a fost elaborat în cadrul Programului Comun de Dezvoltare Locală Integrată (PCDLI) implementat de Guvernul Republicii Moldova, cu asistența Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women), finanțat de Guvernele Danemarcei și Suediei.

Mai multe informații despre activitățile desfășurate de Programul Comun de Dezvoltare Locală Integrată puteți găsi vizitând paginile web: www.descentralizare.gov.md și www.md.undp.org

Ghidul „Managementul resurselor umane” a fost elaborat de către:

Anastasia BLAJIN

Mihaela ROȘCOV

Vitalie POPA

Aurelia ȚEPORDEI, magistru, lector superior universitar, director al Departamentului Dezvoltare Profesională, AAP

Publicația a fost realizată în cadrul proiectului „Asistență și instruire pentru consolidarea capacităților APL” implementat de Axa Management Consulting.

Opiniile exprimate în această publicație nu reflectă neapărat politicile sau viziunile oficiale ale Guvernului Republicii Moldova, PNUD, UN Women sau Guvernelor Danemarcei și Suediei.

Managementul resurselor umane : Ghidul autorităților publice locale / Anastasia Blajin, Mihaela Roșcov, Vitalie Popa [et al.] ; Guvernul Rep. Moldova, Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women). - Chișinău : S. n., 2015 (Tipogr. "Bons Offices"). - 172 p.

Referințe bibliogr.: p. 171 (23 tit.). - Apare cu sprijinul financiar al Guvernelor Danemarcei și Suediei. - 1200 ex.

ISBN 978-9975-87-024-5.

005.95.35.08

M 20

CUPRINS

Introducere:	Conceptul de management al resurselor umane	4
Capitolul 1.	Rolul și importanța subdiviziunii resurse umane în APL	7
Capitolul 2.	Particularitățile specifice ale mru în APL	12
Capitolul 3.	Managementul strategic al resurselor umane în APL	17
Capitolul 4.	Managementul integrat al resurselor umane	21
Capitolul 5.	Cum funcționează organizațiile: organizație, organigramă, cultura organizațională	28
Capitolul 6.	Planificarea resurselor umane	35
Capitolul 7.	Statul de personal în APL	39
Capitolul 8.	Funcțiile și responsabilitățile individuale: fișa postului	44
Capitolul 9.	Recrutarea și selectarea angajaților	55
Capitolul 10.	Integrarea noilor angajați	65
Capitolul 11.	Egalitate la locul de muncă, politici de nediscriminare și drepturile omului	71
Capitolul 12.	Egalitate la locul de muncă în cadrul administrației publice locale	73
Capitolul 13.	Motivarea și stimularea angajaților: procedee și tehnici	79
Capitolul 14.	Managementul performanței în APL	96
Capitolul 15.	Evaluarea performanțelor colective de muncă	113
Capitolul 16.	Dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici	119
Anexe		130
Anexa 1.	Drepturile subdiviziunii resurse umane.	130
	Responsabilitățile subdiviziunii resurse umane	131
Anexa 2.	Model de fișă a postului pentru contabil-șef	132
Anexa 3.	Model de fișă a postului pentru secretar al consiliului local	138
Anexa 4.	Model de subiecte pentru proba scrisă la funcția vacantă de secretar	143
Anexa 5.	Lista orientativă a întrebărilor de bază pentru interviewarea candidaților la posturile vacante de execuție	146
Anexa 6.	Lista orientativă a întrebărilor de bază pentru interviewarea candidaților la posturile vacante de conducere	147
Anexa 7.	Model de chestionar de identificare a factorilor motivaționali	149
Anexa 8.	Exemple de obiective și indicatori de performanță	151
Anexa 9.	Model de fișă de evaluare a funcționarului public de conducere	152
Anexa 10.	Model de fișă de evaluare a funcționarului public de execuție	159
Anexa 11.	Lista de verificare pentru evaluare și promovare nediscriminatorie	165
GLOSAR		166
BIBLIOGRAFIE RELEVANTĂ		170
CADRUL LEGAL CE REGLEMENTEAZĂ ACTIVITĂȚILE DE MRU DIN APL		172

INTRODUCERE

CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

La modul general, managementul resurselor umane (MRU) reprezintă un ansamblu de activități, realizate la nivel organizațional, și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajați ai respectivei autorități, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale, cât și cele individuale.

În termeni specifici, managementul resurselor umane consistă din numeroase activități, care includ, printre altele, următoarele direcții de bază:

- Planificarea personalului;
- Elaborarea fișelor de post;
- Recrutarea, selectarea și orientarea personalului;
- Evaluarea performanțelor individuale și colective;
- Recompense și beneficii specifice locului de muncă;
- Sănătatea și siguranța personalului;
- Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului;
- Programarea muncii etc.

Evident, această listă nu este exhaustivă, dar prezintă majoritatea acțiunilor importante de care se ocupă managementul resurselor umane, domeniu de gestiune organizațională care ajută, și de cele mai multe ori o face, la eficientizarea activității unei organizații. În cadrul autorității publice locale (APL), acest lucru este deosebit de important, deoarece de eficiența realizării acestor activități depinde succesul activităților realizate la nivelul întregii comunități.

Obiectivele urmărite de activitățile de MRU, în încercarea de a ajuta APL să devină eficace, includ următoarele:

1. Să ajute APL să își atingă scopurile strategice și operaționale;
2. Să folosească eficient abilitățile și deprinderile personalului;
3. Să ofere APL angajați bine pregătiți și motivați;
4. Să sporească nivelul de satisfacție a angajatului față de activitatea profesională;

5. Să dezvolte și să mențină o calitate înaltă a mediului de muncă;
6. Să comunice politicile de personal tuturor angajaților;
7. Să ajute la menținerea unui nivel înalt al eticii profesionale;
8. Să faciliteze introducerea schimbărilor necesare, atât pentru indivizi, grupuri și instituție, în general, cât și pentru reprezentanții comunității.

Toate aceste obiective formează un întreg. În momentul în care sunt atinse, activitatea de management al resurselor umane poate fi considerată eficientă și benefică organizației în care are loc.

PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

În realizarea activităților de MRU, responsabilii din cadrul APL vor ține cont de următoarele principii de bază:

- Resursele umane reprezintă un avantaj organizațional major;
- Managementul resurselor umane este legat de planul de dezvoltare instituțională, precum și de planul strategic de dezvoltare a comunității;
- Planificarea eficace a resurselor umane oferă o cale pentru evaluarea practicilor curente și identificarea necesităților viitoare;
- Managementul eficace al resurselor umane poate contribui la utilizarea acestora într-un mod productiv și eficient pentru beneficiul întregii APL, cât și pentru beneficiul întregii comunități;
- Managementul eficace al resurselor umane poate ajuta managerii, responsabili de administrarea operațională a activităților APL, să gestioneze eficace dinamica mediului instituțional care, la rândul său, are impact asupra personalului;
- Practicile de MRU, utilizate la nivelul APL, vor contribui la promovarea nediscriminării, echității și incluziunii atât la nivelul instituției, cât și la nivelul întregii comunități.

În cele din urmă, aceasta ne ajută să oferim următoarea definiție:

Managementul resurselor umane este procesul convertirii planificării strategice și organizaționale într-o determinare a cerințelor și strategiilor de resurse umane pe termen scurt și lung de a sprijini aceste planuri.

Sau mai simplu...

Să ne asigurăm că avem:

Oamenii potriviți la locul potrivit, la timpul potrivit conduși, sprijiniți și recompensați în mod potrivit pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

CAPITOLUL 1.

ROLUL ȘI IMPORTANȚA SUBDIVIZIUNII RESURSE UMANE ÎN APL

Managementul resurselor umane în cadrul unei APL reprezintă un factor care determină eficiența și eficacitatea activităților respectivei autorități, dar și impactul la nivel de comunitate. Acest fapt constituie un factor esențial în progresul economic și cel social la nivel local.

Subdiviziunea resurse umane (SRU) are misiunea de a contribui la realizarea obiectivelor strategice ale autorității publice, prin promovarea și implementarea unui management eficient al resurselor umane în cadrul respectivei autorități.

În cadrul unei APL, subdiviziunea resurse umane are următoarele funcții de bază¹:

1. GESTAMPENEA GENERALĂ A PERSONALULUI prin planificarea, coordonarea, organizarea, desfășurarea, monitorizarea și evaluarea implementării în autoritatea publică a procedurilor de personal privind:
 - a. proiectarea și organizarea funcțiilor / posturilor;
 - participă la elaborarea documentelor de dezvoltare strategică a autorității publice, în special privind stabilirea obiectivelor și acțiunilor referitoare la managementul resurselor umane;
 - participă la elaborarea regulamentului de organizare și funcționare a autorității publice, a regulamentului intern al autorității publice; elaborează regulamentul de organizare și funcționare a subdiviziunii resurse umane;
 - participă la proiectarea structurii organizatorice a autorității publice și a subdiviziunilor structurale;
 - planifică / estimează necesarul de personal;
 - completează statul de personal în corespundere cu structura și efectivul limită ale autorității publice;
 - proiectează / reprojectează funcțiile / posturile în cadrul autorității publice, coordonează elaborarea / actualizarea fișelor de post pentru diferite categorii de funcții / posturi din cadrul autorității publice și vizarea acestora;

¹ Regulamentul-cadru al subdiviziunii resurse umane, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.201/2009

- b. asigurarea necesarului de personal;
 - organizează și participă la desfășurarea/realizarea procedurilor cu privire la ocuparea funcțiilor vacante;
 - organizează și coordonează procesul de integrare socioprofesională a noilor angajați, perioada de probă a funcționarilor publici debutanți;
- c. dezvoltarea profesională a personalului;
 - elaborează, în baza necesităților de instruire a personalului, planul anual de dezvoltare profesională a personalului; organizează, coordonează și monitorizează implementarea acestuia;
 - participă la organizarea și desfășurarea concursurilor/tenderelor privind procurarea serviciilor de instruire, inclusiv la negocierea condițiilor de organizare și desfășurare a cursurilor de instruire;
 - evaluează rezultatele și impactul activităților de instruire desfășurate;
- d. motivarea și menținerea personalului;
 - evaluează factorii de motivare a personalului;
 - elaborează/actualizează programul de motivare nonfinanciară a personalului, după caz, și programul de motivare financiară; organizează, coordonează și monitorizează implementarea acestuia;
 - coordonează și monitorizează implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale; vizează obiectivele individuale de activitate și indicatorii de performanță a funcționarilor publici;
 - participă la examinarea contestațiilor în domeniul managementului resurselor umane depuse de angajați;
 - asigură nondiscriminarea, echitatea și incluziunea;
 - promovează și cultivă climatul psihologic pozitiv de muncă în autoritatea publică și o cultură organizațională bazată pe principii general-umane, management participativ, orientare spre rezultate și relații de muncă armonioase;
- e. sănătatea în muncă;
 - monitorizează condițiile psihologice de muncă în raport cu cerințele și standardele în domeniu; elaborează, la necesitate, și prezintă conducerii autorității publice măsuri de îmbunătățire a acestora;

- participă la evaluarea riscurilor de sănătate în muncă în cadrul autorității publice;
 - abordează problemele psihosociale la locul de muncă (stresul ocupațional, violența în muncă, hărțuirea sexuală la locul de muncă); propune soluții pentru prevenirea și ameliorarea acestora;
 - participă la procesul de prevenire și atenuare a conflictelor interpersonale;
2. ACORDAREA ASISTENȚEI informaționale și metodologice în domeniu. În termeni specifici, aceasta presupune:
- a. acordarea asistenței informaționale și metodologice în aplicarea procedurilor de personal și a prevederilor cadrului normativ în:
 - elaborarea regulamentelor de organizare și funcționare a subdiviziunilor structurale ale autorității publice, ale organelor administrative/instituțiilor din subordine, ale serviciilor publice desconcentrate și/sau descentralizate;
 - elaborarea/revizuirea și aprobarea fișelor de post pentru toate categoriile de funcții/posturi din cadrul autorității publice, din organele administrative/instituțiile din subordine, din serviciile publice desconcentrate și/sau descentralizate;
 - organizarea și desfășurarea procedurii de ocupare a funcțiilor vacante, a perioadei de probă a funcționarilor publici debutanți, a procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, a procesului de atestare a funcționarilor publici cu statut special și a persoanelor care dețin posturi de deservire tehnică;
 - identificarea și evaluarea necesităților de instruire a personalului, stabilirea factorilor motivaționali;
 - promovarea normelor de conduită a funcționarilor publici;
 - b. examinarea petițiilor care abordează subiecte din domeniul de competență și formulează răspunsurile de rigoare;
3. EVIDENȚA DATELOR ȘI DOCUMENTELOR cu privire la personalul autorității publice:
- a. ține evidența personalului: elaborează proiecte de acte administrative cu privire la angajarea, modificarea/suspendarea/încetarea

- raporturilor de serviciu/de muncă, la instruirea, evaluarea personalului și la alte proceduri de personal; completează carnetele de muncă; întocmește și actualizează dosarele personale; completează formularele statistice privind personalul din autoritatea publică; ține evidența tuturor tipurilor de concedii oferite personalului; eliberează și gestionează legitimațiile de serviciu; ține evidența persoanelor supuse serviciului militar; realizează acțiunile privind obținerea de către colaboratori a polițelor de asigurare obligatorie de asistență medicală și a certificatelor de atribuire a codului personal de asigurări sociale; eliberează, la solicitarea colaboratorilor, certificate/copii ale actelor cu privire la datele lor personale;
- b. creează și administrează baza de date computerizată privind funcțiile și personalul autorității publice;
 - c. efectuează controlul privind realizarea deciziilor conducerii cu privire la personal; formulează și prezintă conducerii autorității publice propuneri pentru înlăturarea neajunsurilor depistate;
 - d. acumulează, analizează și generalizează informația cu privire la personal; întocmește și prezintă conducerii autorității publice rapoarte informative;
 - e. pregătește și predă în arhivă materiale ce țin de activitatea subdiviziunii resurse umane.

Subdiviziunea resurse umane participă la activitatea comisiilor cu atribuții în domeniul gestionării personalului, exercită alte atribuții în domenii prevăzute de lege sau delegate de conducătorul autorității publice, în conformitate cu legislația în vigoare.

De asemenea, este important de menționat drepturile și responsabilitățile subdiviziunii resurse umane care contribuie la legiferarea activității sale. Acestea sunt prezentate în Anexa 1.

1. De ce este necesar să acordăm importanță subdiviziunii resurse umane în cadrul autorității publice locale?

R: Resursele umane este singura resursă din cadrul unei organizații care poate avea capacitatea de a-și mări valoarea sa, odată cu trecerea timpului, spre deosebire de celelalte resurse care se uzează fizic și moral. Dezvoltarea teoriei și practicii în domeniul managementului resurselor umane necesită cunoașterea și înțelegerea cât mai deplină a rolului și particularităților resurselor umane în cadrul autorității.

2. Cât timp se păstrează în arhivă materialele ce țin de activitatea subdiviziunii resurse umane?

R: 75 de ani.

CAPITOLUL 2

PARTICULARITĂȚILE SPECIFICE ALE MRU ÎN APL

Dacă în domeniul privat orice companie poate să elaboreze și să pună în aplicare orice fel de politici de personal, cât timp acestea sunt în conformitate cu legislația în vigoare, în domeniul administrației publice libertatea respectivă este mai restrânsă; există legi, reguli și regulamente care, mai degrabă, pun accentul pe uniformizare decât pe flexibilitate.

Tradițional, rolul departamentului de personal punea accentul pe două funcții: 1) procesarea rutinieră a sarcinilor administrative cu privire la evidența datelor de personal, pensionare și alte beneficii și 2) supravegherea respectării unui set crescând de legi, regulamente și reguli. Ce conta era respectarea regulilor și nu inovarea activității de management al resurselor umane. Ca urmare, se consolida un sistem rigid care nu putea îndeplini obiectivele amintite mai sus și care, de altfel, nici nu își propunea să le îndeplinească. Această problemă este întâlnită nu doar la noi, ci cam peste tot, în orice sistem administrativ.

Rezultatele nefiind la nivelul așteptărilor, în contextul în care administrația publică trece printr-un proces general de reformă ce are drept scop „umanizarea”, flexibilizarea și eficientizarea sa, s-au proiectat strategii specifice care să aducă reforma și în managementul resurselor umane. În acest sens merită a fi menționată Strategia Națională de Descentralizare (SND), deoarece principalul scop al eforturilor de descentralizare este de a oferi servicii publice de mai bună calitate, la un preț mai redus, concomitent cu modernizarea structurilor care furnizează aceste servicii.

Prevederile SND cu referire la managementul resurselor umane în APL sunt orientate spre diminuarea următoarelor lacune²:

- Lipsa performanței funcționale a APL cauzată de limitările de personal și de practicile defectuoase în managementul resurselor umane;
- Practica defectuoasă în domeniul managementului resurselor umane în ceea ce privește angajarea, motivarea și promovarea funcționarilor locali;

² legea Nr. 68 din 05.04.2012 pentru aprobarea Strategiei Naționale de Descentralizare și a Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei Naționale de Descentralizare pentru anii 2012–2015

- Utilizarea frecventă a unor instrumente netransparente și ilegale de recrutare a personalului în APL favorizează clientelismul, nepotismul și politizarea funcției publice la nivel local;
- Grupurile vulnerabile ale populației întâmpină greutăți în accesarea serviciilor publice locale;
- Discriminarea, participarea modestă a cetățenilor, precum și insuficiența de transparență și responsabilizare.

Evident, diminuarea acestor lacune nu este posibilă fără aplicarea unor politici și practici eficiente de management al resurselor umane.

Eficacitatea activității autorităților publice locale depinde de mai mulți factori, cel mai important fiind factorul uman, promotorul tuturor reformelor și schimbărilor la care este supusă astăzi administrația publică. În general, conceptul de gestiune a personalului public poate fi analizat în două sensuri: primul sens este cel *material - funcțional*, când prin gestiunea personalului public se are în vedere actele juridice și operațiunile administrative și tehnico-materiale prin care se realizează recrutarea personalului public și se materializează situația lor profesională de către structurile organizate în acest scop; iar al doilea sens este cel *formal - organizatoric*, sunt autoritățile, organismele implicate în gestiunea personalului public, atât al administrației publice centrale, cât și al celei locale. Actualmente, în gestiunea personalului public trebuie ținut cont și de faptul că asupra personalului public acționează un șir de atribuții legale pe care trebuie să le exercite în interes public.

Analizând mecanismul gestiunii resurselor umane în administrația publică și practicile deja stabilite în majoritatea statelor europene, putem distinge două tipuri de sisteme ale gestiunii resurselor umane, caracteristice numai sectorului public, care scot în evidență atât punctele convergente, cât și cele divergente ce există în modurile de organizare ale funcției publice și ale căror trăsături esențiale sunt mai mult sau mai puțin formale sau reale. Acestea sunt: 1) sistemul de merit sau de carieră și 2) sistemul politic sau de posturi.

Sistemul de merit sau de carieră, care predomină în majoritatea statelor europene, se definește prin combinarea multiplelor elemente și se caracterizează prin trăsături specifice cum ar fi: se aplică la angajarea funcționarilor specialiști pentru autoritățile publice specializate; recrutarea funcționarului se face în baza unei cariere specifice pe parcursul

căreia el este promovată și remunerarea sa crește în funcție de reglementările statutare; recrutarea în posturi ierarhice se face din mediul organizației, fiind ca o succesiune ierarhică a postului; progresarea ierarhică în post se efectuează în succesiune de la o treaptă la alta, iar condițiile de derulare sunt determinate de legi și regulamente care permit ocuparea posturilor succesiv.

O altă trăsătură face referire la personalul care nu este angajat în urma unui favoritism politic și este protejat de înlăturarea din funcție datorită unor acțiuni „politice”, adică fără un motiv temeinic, care ar putea fi: incapacitatea salariatului de a-și îndeplini funcția în baza insuficienței de cunoștințe, de deprinderi practice și a neîndeplinirii sarcinii de serviciu în timpul destinat sau a încălcării unor reguli interne de muncă, niciun oficial ales, politician sau partid politic nu pot concedia un angajat. Anume inabilitatea de a înlătura din funcție un angajat fără un motiv temeinic asigură succesul și stabilitatea în gestiunea autorității publice și oferirea serviciilor publice; toți angajații și candidații pentru posturi trebuie să fie tratați echitabil și corect în toate aspectele managementului de personal, fără referire la afiliere politică, rasă, culoare, religie, origine națională, gen, stare civilă, vârstă sau eventual handicap, precum și cu o considerare corespunzătoare a aspectelor private și a celor ce țin de drepturile constituționale.

Într-un sistem de merit, după cum s-a menționat, funcționarii sunt angajați în baza calificării lor pentru a efectua o anumită muncă, astfel devenind cei mai performanți în efectuarea acestei munci, asigurând o livrare mult mai eficientă a serviciilor publice. Un obiectiv important al sistemului de merit îl constituie protejarea și menținerea drepturilor angajaților. Politicile și procedurile organizaționale trebuie stabilite în așa mod încât salariații să fie tratați cinstit, imparțial, remunerați obiectiv și fără a fi favorizați. Acest tip de sistem este puternic ierarhizat și se bazează pe diferite niveluri și evoluții de carieră. Condițiile de muncă, remunerarea și pensionarea funcționarilor sunt statutare, reglementate legal.

Spre deosebire de sistemul de merit sau carieră, *sistemul politic sau de posturi* se aplică mai mult în alegerea sau numirea factorilor de decizie ai autorităților publice, fie la nivel central (miniștrii, conducătorii altor autorități administrative centrale s.a.), fie la cel local (primarii).

Totodată, este important de menționat că nu fac excepție cazurile când, în baza sistemului politic, sunt numiți și managerii subdiviziunilor

autorităților administrației publice, fie că fac parte din același partid politic cu conducătorul APL, fie că îi sunt prieteni sau rude, cu scopul formării unui anturaj sau mediu de susținători ai politicilor și obiectivelor lansate și promovate de conducătorul APL, adică vor lucra conform voinei acestuia și totodată pot fi înlăturați din funcție pentru unele acțiuni improprie sau pentru performanțe neadecvate.

Acest sistem se mai caracterizează și prin următoarele trăsături: candidatul trebuie să satisfacă cerințele stabilite de către autoritatea publică; acest sistem nu prevede conexiunea unui post permanent și nici promovarea în mijlocul unui sistem statutar de evoluție în carieră; condițiile de muncă, remunerarea și pensiile sunt bazate, în mod esențial, pe normative și reglementări legale care sunt flexibile, pentru a răspunde intereselor individuale și necesităților autorității publice; condițiile contractului de muncă sunt flexibile pentru a răspunde intereselor individuale și necesităților organizației.

CARACTERISTICI ALE RESPONSABILILOR DE RESURSE UMANE EFICACE

În cadrul unei APL, responsabilii de resurse umane vor fi implicați atât în activități MRU de ordin strategic, cât și în cele de ordin operațional, fapt care determină tendința de a fi:

- implicați în planificarea strategică instituțională și în integrarea resurselor umane în această planificare;
- bine plasați pentru exercitarea influenței asupra modului în care instituția este organizată, condusă și felului în care se face alocarea personalului - toate privind sprijinirea realizării obiectivelor strategice;
- competenți profesional în tehnici de personal, deși contribuția și credibilitatea vor depinde în principal de abilitatea lor ca parte a managementului de vârf;
- implicați în asigurarea resurselor la nivel de vârf și prin aceasta să se afle într-o poziție puternică pentru îmbunătățirea eficacității instituției și, în consecință, a performanței angajaților;
- capabili de a-i convinge pe alții de nevoia de schimbare și de a acționa ca agenți ai schimbării eficiente;
- implicați în modelarea culturii instituționale și a valorilor;

- pe deplin conștienți de nevoia de a dezvolta o viziune asupra motivelor pentru care funcția de responsabil de personal există, să definească misiunea ei, să ofere conducere și îndrumare altor manageri (fără să devină ultra-implicat în probleme de personal de rutină);
- implementatori și facilitatori, dar unii bine plasați, pentru a-și putea aduce o contribuție semnificativă la rezultatele finale prin adoptarea unei abordări inovative în îmbunătățirea eficacității organizaționale.

Toate aceste caracteristici țin de două condiții esențiale ce necesită a fi create în cadrul unei APL: importanța recunoscută de către conducător (primar) a activităților de MRU și orientarea strategică spre asigurarea performanței individuale și a celei organizaționale pe termen lung.

CAPITOLUL 3.

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE ÎN APL

În prezent, în cadrul APL tot mai multă atenție este acordată managementului strategic al resurselor umane, care contribuie la obținerea efectelor sinergice. Misiunea, scopurile și sarcinile autorității nu se realizează de la sine, ci sunt atinse de către și cu ajutorul personalului ce formează autoritatea.

Factorul uman determină eficiența și eficacitatea funcționării oricărei APL și capacitatea de a realiza, prin activitățile desfășurate, un impact real la nivel de comunitate. Prin urmare, astăzi, aspectul cheie în strategia dezvoltării instituționale îl reprezintă strategia de personal.

Pentru prima dată conceptul de management strategic al resurselor umane a fost propus de către Charles J. Fombrun³, care afirmă că funcționarea eficientă a organizației se bazează pe următoarele trei aspecte cheie:

1. Misiunea și strategia organizației;
2. Structura organizațională;
3. Managementul resurselor umane.

Concluzia principală pe care a făcut-o Fombrun este: conducerea sistemelor de resurse umane și a structurilor organizaționale trebuie să fie în concordanță cu strategiile organizației.

Raportată fiind la APL, importanța managementului strategic al resurselor umane este determinată de următoarele principii:

1. Utilizarea în activitate a procesului de planificare a resurselor umane în condițiile insuficienței de personal calificat;
2. Folosirea unei abordări complexe pentru elaborarea sistemelor de management al resurselor umane, care se bazează pe o politică eficientă de relații de muncă și pe strategia de personal;

3 Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, 1984

3. Coordonarea direcțiilor și activităților politicii de personal cu strategia de dezvoltare instituțională, precum și cu strategia de dezvoltare social-economică a localității;
4. Atitudinea față de personalul autorității ca față de o „resursă strategică”, care îi asigură autorității capacitățile necesare.

Prin urmare, managementul strategic al resurselor umane reprezintă un sistem durabil de utilizare a resurselor umane și de acțiuni îndreptate spre asigurarea realizării strategiei autorității publice. De asemenea, managementul strategic al resurselor umane este privit ca o abordare specifică, de referință, de luare a deciziilor care vizează implementarea tuturor etapelor managementului resurselor umane, dar care nu contravine politicii generale a autorității publice.

SCOPURILE MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

Pentru ca autoritatea să poată elabora scopuri strategice eficiente ale resurselor umane, ea trebuie să răspundă la trei întrebări:

1. Unde se află la momentul dat autoritatea și personalul ei?
2. Care este direcția de conducere a activității personalului, după părerea managementului, ce ar fi în conformitate cu strategia autorității?
3. Cum trebuie să se dezvolte personalul ca să poată eficient realiza viitoarele sarcini ale autorității?

Printre *scopurile strategice* ale managementului resurselor umane pot fi evidențiate următoarele:

- Sporirea nivelului de calificare a personalului care, în corespundență cu planificarea carierei, poate contribui la creșterea motivației angajaților pentru realizarea obiectivelor;
- Crearea unui program participativ de implicare a angajaților în procesul de luare a deciziilor, ceea ce permite stabilirea legăturii dintre implicare și performanța acestora;
- Formarea devotamentului angajaților față de autoritate și față de realizarea obiectivelor acesteia;

- Asigurarea caracterului nondiscriminator al practicilor de gestiune a personalului, a echității și egalității tuturor angajaților.

Toate aceste scopuri pot fi realizate doar în cazul în care sunt create sisteme de management al personalului, în care se realizează funcțiile respective. Aceste sisteme includ câteva subsisteme, fiecare subsistem având scopuri specifice, care per ansamblu contribuie la funcționarea unui management eficient de personal.

CONDIȚII NECESARE MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

Autoritatea unde este probabil să se adopte o abordare strategică a managementului resurselor umane va avea:

- misiune bine dezvoltată și valori bine înțelese care sprijină misiunea, mai ales în ariile calității, flexibilității, muncii în echipă, performanței, implicării, acceptării angajaților ca persoane cu interese puternice în organizație și recunoașterea importanței nevoilor individuale;
- conducere puternică, vizionară;
- echipă strâns unită la vârf;
- o strategie organizațională coerentă și bine articulată;
- abordare proactivă în tratarea problemelor și oportunităților, dar având capacitatea de a se adapta rapid la schimbare;
- identitate și cultură separate și clare;
- un responsabil de personal activ implicat în deciziile importante și care este sprijinit de variați specialiști;
- apreciere din partea conducerii că strategiile de MRU sunt parte integrantă din strategiile de dezvoltare instituțională și că acestea din urmă nu vor avea succes decât dacă factorul uman și nevoile diferitelor persoane, care au interese puternice (stakeholders), cum ar fi cetățenii, sunt luate în considerare la momentul în care se iau decizii strategice.

Asigurarea prezenței acestor condiții se efectuează prin consolidarea laturii formale a activității: strategii, regulamente, standarde de performanță etc., dar și prin deciziile și comportamentele zilnice ale

reprezentanților conducerii, ce dezvoltă și consolidează un anumit tip de cultură organizațională (a se vedea capitolul *Cum funcționează organizațiile: organizație, organigramă, cultura organizațională*, prezentat mai jos).

3. Participă secretarul consiliului local la elaborarea planului strategic al primăriei?

R: În cadrul unei APL, responsabilii de resurse umane (adesea această funcție este exercitată de către secretarul consiliului) vor fi implicați atât în activități de management al resurselor umane de ordin strategic, cât și în cele de ordin operațional. În acest caz, secretarul consiliului este cel care asigură performanța individuală a colaboratorilor autorității și a organizației, cunoaște care sunt necesitățile și potențialul fiecăruia, precum și aportul individual în realizarea scopurilor strategice. Astfel, doar secretarul va putea contribui la coordonarea direcțiilor și activităților politicii de personal cu strategia de dezvoltare instituțională, precum și cu strategia de dezvoltare social-economică a localității.

MANAGEMENTUL INTEGRAT AL RESURSELOR UMANE

În cadrul autorităților publice locale, activitățile de management al resurselor umane sunt deosebit de importante din perspectiva oferirii oportunităților de realizare a strategiilor de dezvoltare instituțională care, în ultimă instanță, influențează capacitatea de a realiza strategiile de dezvoltare socio-economică a localității. Altfel spus, documentele ce descriu strategiile de dezvoltare au șansa de a se transforma în realitate, în cazul în care sunt sprijinite de politici și practici corespunzătoare de management al personalului.

CE REPREZINTĂ?

Managementul integrat al resurselor umane constituie abordarea prin care toate activitățile de MRU sunt realizate în mod sistemic, pornind de la un tot întreg conceptual, și sunt orientate spre realizarea strategiei de dezvoltare instituțională.

CARE SUNT OBIECTIVELE ȘI UTILIZĂRILE UNUI SISTEM INTEGRAT DE MRU?

Pornind de la cele menționate mai sus, putem identifica următoarele obiective ale abordării integrate a managementului resurselor umane în APL:

- Facilitează atingerea obiectivelor instituționale și realizarea *strategiei de dezvoltare a instituției*;
- Dezvoltă politici și programe de resurse umane echitabile, nondiscriminatorii, consecvente, toate transmițând un mesaj compatibil cu cultura organizațională cerută pentru succesul viitor al APL în localitatea dată;
- Conduce la eficiență în utilizarea resurselor financiare și umane cerute pentru dezvoltarea fiecărui program și politici de MRU, prin construirea unui *cadran* și a unei *baze de date comune* care ghidează eforturile de dezvoltare instituțională;

- Dezvoltă un set de *criterii ale succesului* pentru a fi folosite ca bază pentru decizii de MRU cum ar fi: promovarea, selecția, repartizarea sarcinilor, recompense și evaluarea performanței;
- Dă naștere unui parteneriat între conducerea instituției, personalul instituției și responsabilii de activități de MRU în *gestionarea resurselor umane și rolul specialistului în MRU în conceperea, implementarea și evaluarea activităților de MRU*;
- Îmbunătățește *performanța și productivitatea* individuală, a subdiviziunii și cea organizațională.

Astfel, managementul integrat al resurselor umane este critic important, pentru că oferă o abordare coerentă a activităților de gestiune a personalului, toate orientate spre realizarea scopurilor strategice de dezvoltare a instituțiilor și localităților.

NIVELE ALE ACTIVITĂȚII DE MRU: OPERAȚIONAL, MANAGERIAL ȘI STRATEGIC

Pentru a realiza obiectivele pentru sistemul integrat de MRU, indicate mai sus, este necesar să se facă distincția între cele trei nivele ale activității de MRU. Aceste distincții fac posibilă diviziunea muncii între managerii din cadrul instituției și responsabilul de resurse umane și redirecționează efortul spre activități esențiale.

NIVELUL STRATEGIC

Aici este necesar de luat în considerare întreaga instituție. Sunt articulate politicile generale și valorile MRU și se fac legăturile cu planul de dezvoltare instituțională. Întrebările sunt legate de misiunea, rolul, politici generale (cum ar fi, spre exemplu, promovarea din interior sau angajarea din exterior) și ce competențe manageriale sunt cerute pentru a realiza scopurile pe termen lung ale autorității APL.

NIVELUL MANAGERIAL

La acest nivel, activitățile, produsele și serviciile MRU sunt concepute, coordonate, monitorizate și controlate. Dezvoltarea de planuri de

recrutare, conceperea de programe de training, restrângerea comportamentelor nedorite și conceperea de baze de date precise sunt exemple de aspecte ale nivelului managerial.

NIVELUL OPERAȚIONAL

Aici se observă interfața între responsabilul de resurse umane din instituție și alți manageri. Aspectele operaționale se concentrează în consecință în jurul, de exemplu, asistenței în administrarea procesului de evaluare a performanței, oferirii de instruire, completarea evaluărilor de personal și ajutarea managerilor în consilierea angajaților.

Figura de pe pagina următoare descrie tipurile de activități la fiecare dintre cele trei nivele esențiale pentru activități eficiente ale MRU. Deficiența cheie în multe organizații este la nivel strategic al MRU. Sprijinul acordat de conducătorul instituției (primarul) este indispensabil pentru ca o instituție APL să reușească în eforturile ei de MRU la nivel strategic.

UN CADRU PENTRU MANAGEMENTUL INTEGRAT AL RESURSELOR UMANE: NIVELELE STRATEGIC, MANAGERIAL ȘI OPERAȚIONAL

NIVEL	SELECȚIE	EVALUARE	RECOMPENSE	DEZVOLTARE
1 STRATEGIC	2 Dezvoltarea capacităților oamenilor necesari să asigure o performanță înaltă pe termen lung. Conceperea de sisteme interne (ex. evaluarea potențialului) și externe (ex. sondarea mediului) pentru a concepe activități viitoare.	3 Determinarea competențelor și a componentelor care, pe termen lung, ar trebui considerate valoroase. Dezvoltarea de mijloace și instrumente de evaluare a performanței ce va fi cerută în viitor. Dezvoltarea instrumentelor de identificare timpurie a potențialului.	4 Determinarea modului în care va fi recompensată forța de muncă pe termen lung. Asigurarea legăturii dintre recompense și strategia de dezvoltare instituțională pe termen lung.	5 Planificarea de experiențe și programe de dezvoltare pentru personalul strategic important. Elaborarea de sisteme flexibile pentru adaptarea la schimbare. Dezvoltarea de oportunități de carieră la nivel de organizație.

1	2	3	4	5
MANAGERIAL	Validarea criteriilor utilizate pentru selecția personalului. Dezvoltarea planului de recrutare.	Conceperea de sisteme care leagă activitatea curentă, potențialul și recompensele. Proceduri specifice de evaluare a performanțelor pentru identificarea punctelor tari și a celor slabe.	Planuri de compensații pe termen lung pentru angajați. Pachete motivaționale care includ beneficii (ex. subvenționarea cheltuielilor de transport, alimentare, comunica-re etc.)	Conceperea de programe de dezvoltare în management. Activități de dezvoltare organizațională. Încurajarea dezvoltării personale. Analiza nevoilor de training.
OPERAȚIONAL	Planuri de personal necesar la nivel de APL. Planuri de recrutare la nivel de APL. Interviurile candidaților.	Sistem(e) de apreciere a performanțelor, anual sau mai frecvent. Sisteme de control zilnic al activității.	Administrarea salariilor (ex. evaluarea postului). Planuri de beneficii și administrarea lor. Sistem de plată pentru merite.	Livrarea de training specific pentru dezvoltarea abilităților. Training la locul de muncă. Dezvoltarea carierei individuale, consiliere și planificare.

MANAGEMENTUL INTEGRAT AL RESURSELOR UMANE: UN MODEL PENTRU GHIDAREA EFORTURILOR DE PLANIFICARE, DEZVOLTARE ȘI IMPLEMENTARE

Figura de la pagina următoare prezintă un sistem de MRU integrat. Componentele sale reprezintă programe de MRU majore, necesare pentru realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare ale unei APL.

Modelul leagă *mediul extern* al unei instituții, economic, politic, cultural, tehnologic etc., cu strategia de dezvoltare instituțională, structura și cultura sa internă. Acestea sunt, la rândul lor, legate de fiecare dintre componentele principale ale activității de bază de MRU. Obiectivul acestor componente este, desigur, să îmbunătățească performanța individuală, de subdiviziune și, la general, a întregii instituții.

Modelul este unul secvențial, așa cum e indicat de săgețile din figură (de la stânga la dreapta). Rezultatele (outputs) unei componente devin informațiile (input) următoarei. De exemplu, odată cererea de resurse umane fiind prevăzută, pot fi dezvoltate sarcinile și așteptările în materie de performanță ale oamenilor necesari. Odată ce așteptările în materie de performanță sunt stabilite pentru poziții și indivizi, poate începe selecția și recrutarea. Urmare a selecției și alocării personalului, sunt identificate și adresate nevoile de instruire și dezvoltare. În final, este necesară motivarea celor care au fost selectați și instruiți, pentru a asigura performanța pe termen lung.

În consecință, în timp ce modelul este fluid în operațiile sale zilnice, secvența componentelor are o logică. Monitorizarea și reconceperea continuă, realizată de către responsabilul de MRU din cadrul APL, asigură relevanță, eficacitate și utilitate într-un mediu dinamic.

EVALUAREA NEVOILOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

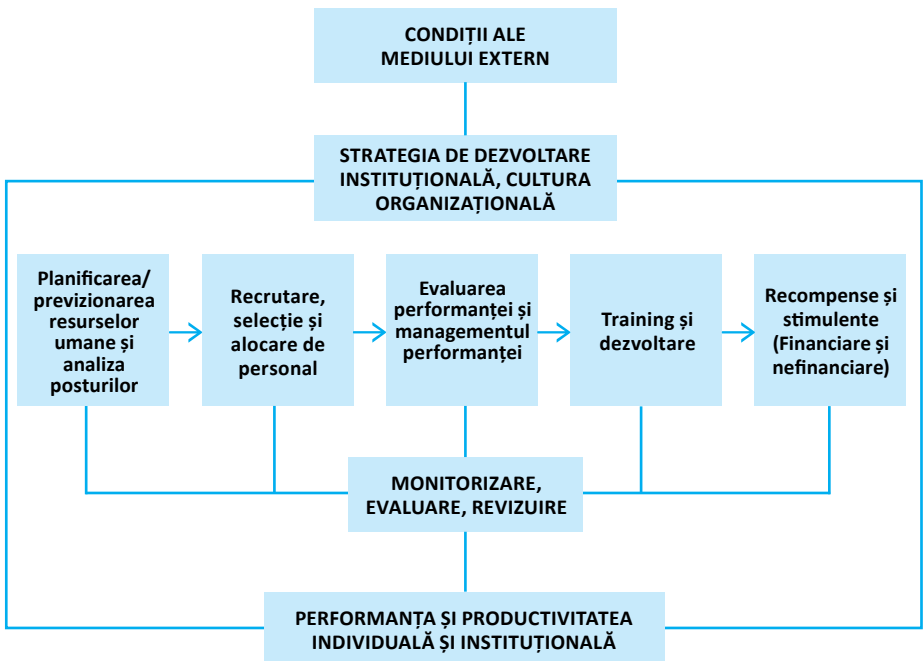
Cum s-a spus mai sus, în cadrul unei instituții APL accentul ar trebui să fie inițial pe nivelul strategic. Oricum, activitățile și inițiativele de MRU de la nivelul managerial și cel operațional devin curând centrale, urmând identificarea unei direcții globale la nivel strategic.

Nevoi posibile ale nivelului strategic al MRU sunt:

- Criterii la nivel de instituție, relevante din punct de vedere cultural, pentru alocarea recompenselor și luarea deciziilor MRU;
- Revizuirea sistemului de evaluare a performanței, pentru a include setul de criterii dezvoltate mai sus;
- Sisteme de pregătire și dezvoltare a angajaților pentru întărirea culturii necesare pentru succesul pe termen lung;
- Validarea criteriilor de selecție și a procesului de selecție pentru a asigura că deciziile de selecție esențiale sunt precise;
- Dezvoltarea sistemului MRU de planificare și previzionare pentru a întâmpina nevoile strategice de suplینire cu personalul necesar.

Aceste decizii, mai mult ca oricare altele, modelează cultura instituției.

UN SISTEM INTEGRAT DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE



CAPITOLUL 5.

CUM FUNCȚIONEAZĂ ORGANIZAȚIILE: ORGANIZAȚIE, ORGANIGRAMĂ, CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

CE ESTE ORGANIZAȚIA?

Orice organizație, inclusiv APL, presupune o formă de coordonare între oameni, scopuri, structuri. Existența unui scop este completată de procedura de realizare a acestuia.

Organizația este un sistem social în care și prin care oamenii interacționează pentru realizarea unor scopuri comune. În cazul APL, aceste scopuri sunt specificate în planul de dezvoltare instituțională, dar și în planul strategic al localității.

Există numeroase definiții ale organizației, dar din aceste definiții sunt de reținut elementele esențiale pentru modelul descris mai sus. Unul dintre aceste elemente este entitatea socială: fiind formată din oameni în interacțiune, se creează o entitate cu particularitățile sale, cu propria viață de grup, chiar dacă toate autoritățile APL realizează același ansamblu de funcții specifice în comunitățile pe care le reprezintă.

Pentru a-și atinge obiectivele, organizația desfășoară o serie de activități care pun în practică abilitățile celor din grup, abilitățile necesare împlinirii obiectivelor organizației, creându-se un sistem de activitate. Cu ajutorul acestui sistem, cei din cadrul organizației vor îndeplini misiunea organizației, care este orientată spre realizarea obiectivelor propuse. Pentru aceasta, organizația trebuie să fie deliberat structurată în așa fel, încât aceste obiective să poată fi atinse.

Activitatea din organizație se află sub impactul unor factori precum:

- mărimea organizației;
- nivelurile ierarhice;
- numărul subunităților funcționale;
- complexitatea activității.

Structura presupune două dimensiuni: informală și formală. Formele pure ale acestor dimensiuni sunt dificil de conturat, deoarece ambele dimensiuni – forme de organizare - există într-o organizație, cu proporții variabile.

Planul informal este alcătuit din relațiile spontane dintre membrii organizației. Normele, regulile nu sunt impuse. Membrii organizației pot accepta și un lider informal care se evidențiază prin autoritate profesională, prestigiu moral, chiar mai ușor decât pe unul oficial.

Dimensiunea formală a activității unei organizații se referă la structura oficială a organizației și este delimitată prin normele de construire și comportament, prin valorile și relațiile de putere, autoritate, responsabilitate, prin indicarea liderilor, a ierarhiei etc. Evoluția pozitivă a planului formal este sprijinită și de planul informal, deoarece facilitează realizarea scopului organizației, prin adeziunea mai mare a membrilor organizației, realizează un climat sănătos, cooperant, oferă liderilor elemente de control, de feedback.

Mărimea organizației este dată de numărul membrilor, număr care ridică și întrebarea până la câți membri poate acomoda organizația, fără să-și diminueze funcționalitatea. O creștere a efectivului necesită adâncirea specializării, multiplicarea subunităților funcționale, intensificarea formalizării. Toate aceste elemente creează diferențe în coordonarea și controlul organizațiilor.

Nu se poate vorbi de o formulă optimă pentru structură care să fie universal valabilă. Fiecare organizație, în stabilirea structurii sale, trebuie să țină cont de scopuri, de influența mediului, de specificul activității sale, de realizarea proceselor esențiale, cum ar fi realizarea scopurilor strategice și a obiectivelor operaționale, menținerea funcționalității interne, adaptarea la condițiile externe etc.

Problema semnificativă rămâne cum să se ordoneze acțiunea comună, cum pot fi determinați indivizii să participe la activitatea organizației, realizând comportamentele prescrise prin normele organizației.

Organizația stabilește un ansamblu de norme care fixează fiecărui individ limite și direcții de acțiune, o anume intensitate a acțiunii. Încercând să se adapteze condițiilor impuse de organizație, indivizii tind să-i modifice structura, adăugând structurii formale, oficiale, așa cum am văzut, o structură informală, neoficială.

Norma este o regulă, un model de activitate, de comportare, care se impune prin uz, tradiție, consens sau autoritate. Autoritatea este cea care impune și menține normativitatea în cadrul organizației și ea reprezintă puterea care-i revine unei persoane sau unui grup, în virtutea rolului sau poziției într-o organizație. Pentru a impune normativitatea, puterea dispune de un întreg sistem care cuprinde:

- mijloace de control;
- mijloace de sancțiune;
- mijloace de recompensă.

Echilibrul organizației ca sistem depinde în foarte mare măsură de comportamentul membrilor organizației conform normelor.

Structura sau forma unei organizații depind de funcțiile sale. Organizațiile evoluează de la unități funcționale singulare la unități complexe implicate într-un mare număr de activități, motiv pentru care devine esențială împărțirea sarcinilor între membrii organizației. Apar totodată noi funcții al căror loc și rol trebuie să fie stabilite. Nevoia de a coordona diferitele activități dau naștere unei ierarhii care este proiectată în așa fel încât să le permită managerilor să dețină controlul asupra organizației, să asigure îndeplinirea nevoilor pe care le au angajații și să ia decizii mai bune.

Înțelegerea principiilor de bază ale funcționării unei organizații, prezentate mai sus, este esențială pentru gestiunea generală a activității în sensul realizării priorităților strategice. În cazul APL, acest fapt este deosebit de important, deoarece eficiența și eficacitatea funcționării interne determină reușita în realizarea schimbărilor la nivelul întregii comunități, spre beneficiul membrilor acesteia.

DE CE ESTE IMPORTANTĂ ORGANIGRAMA ÎN FUNCȚIONAREA ORGANIZAȚIILOR?

Structura organizatorică a unei organizații reprezintă ansamblul persoanelor și compartimentelor de muncă (tehnice, financiare, economice, administrative), modul în care sunt constituite și grupate, precum și legăturile care se stabilesc între ele.

O structură organizatorică rațională este condiția esențială pentru:

- asigurarea funcționării normale a subdiviziunilor;

- repartizarea exactă a responsabilităților;
- stabilirea riguroasă a dependențelor ierarhice, a unității între responsabilitățile unei funcții și puterea de decizie.

Structura organizatorică este alcătuită din următoarele elemente, indiferent de activitatea desfășurată:

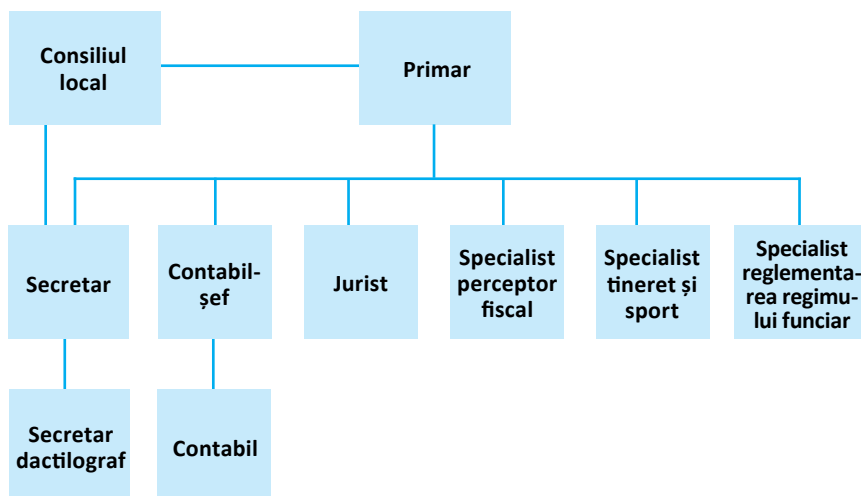
1. funcția (*funcția de conducere și funcția de execuție*);
2. postul;
3. ponderea ierarhică;
4. compartimentele (*compartimente funcționale și compartimente operaționale*);
5. nivelurile ierarhice;
6. relațiile organizatorice;
7. activitățile.

Structura organizatorică este unul dintre elementele importante în funcționarea tuturor organizațiilor, inclusiv a APL. Nu pot fi introduse reguli, nu se pot planifica activități sau strategii, dacă nu se cunosc cu precizie structurile care le pot respecta sau îndeplini.

Reprezentarea grafică a structurii unei organizații - schema modului de organizare a unei organizații - poartă numele de *organigramă*. Cu alte cuvinte, aceasta prezintă scheletul organizației cu toate elementele sale: cap, trunchi, picioare, pe care ulterior pot fi alăturate inteligența, stabilitatea, abilitățile. Organigrama cuprinde atât posturile, subdiviziunile, cât și relațiile interumane sau interdepartamentale ierarhice (subordonare, coordonare) și funcționale. Managementul poate viziona permanent posturile cheie pe care se poate baza, poate face proiecții privitoare la necesarul de resurse umane, angajații își pot cunoaște locul în organizație, potențialii angajați pot vizualiza diverse trasee de dezvoltare profesională.

Există mai multe tipuri de organigramă care se pot adapta specificului organizațional. Astfel, dacă suntem într-o organizație puternic ierarhizat, putem întocmi o organigramă ierarhică, dacă avem de-a face cu o organizație relativ plană, putem întocmi o organigramă plană sau de tip cluster.

Mai jos puteți vedea exemplul unei organigrame a unei primării dintr-o localitate din partea de nord a Republicii Moldova.



CE PRESUPUNE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ?

Organizațiile au culturi. Cultura este miezul întregii rețele organizaționale. Ea influențează și este influențată de strategie, structură, sistem, personal, relațiile informale și deprinderi. Aplicând conceptul de cultură la organizații, ne referim la ideile, credințele, tradițiile și valorile lor, care își găsesc expresie, de exemplu, în stilul managerial dominant, în felul în care sunt motivați membrii acestora, în imaginea publică etc. Acestea diferă în ceea ce privește atmosfera, felul în care se lucrează, nivelul energiei, toate fiind influențate de istoria organizației și tradițiile formate, de situația actuală, de tehnologie etc.

Există diverse moduri de abordare a culturii organizaționale; s-au formulat numeroase definiții ale termenului de cultură organizațională, fiecare evidențiind anumite elemente componente ale acesteia. Astfel, prin *cultura organizațională* se înțelege: simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele specifice membrilor organizației.

Elementele componente ale culturii organizaționale sunt:

- miturile și credințele;
- simbolurile, ceremoniile și ritualurile;

- sistemul de metafore și limbajul specific;
- sistemul de valori și norme infailibile care orientează comportamentul.

MITURILE ȘI CREDINȚELE

Miturile și credințele cuprind istoricul faptelor care au determinat un comportament sau altul, succese din trecut, oameni de bază ai organizației, acei vizionari care au transformat organizația, care i-au dat o altă direcție. Aceste „istorioare” ajută noii angajați să-și formeze o idee despre semnificația normelor, valorilor, atitudinilor, comportamentelor membrilor organizației pentru a și le putea însuși, în vederea adaptării la organizație.

SISTEMUL DE METAFORE ȘI LIMBAJUL SPECIFIC

Acestea se referă la valorile de bază ale organizației. Multe organizații se asigură că au o deviză care să le permită să atragă atenția. În același timp, în cadrul fiecărei organizații se vehiculează un limbaj specializat, folosindu-se anumite coduri de limbaj. De multe ori se folosește laconic, sintetizat, înțeles numai de către membrii organizației.

SIMBOLURI, CEREMONIALURI ȘI RITUALURI

Acestea arată ce este important de respectat în organizație. Steagurile, sigla organizației ș.a. relevă importanța și locul pe care îl ocupă anumite idei sau evenimente.

MOTOURILE

Sunt importante pentru membrii organizației. Criteriile de elaborare a unui motou: să transmită și să promoveze filosofia organizației; să aibă mai mult un apel emoțional decât unul rațional; să nu fie un îndemn direct la loialitate, productivitate, calitate și nici la alte obiective organizaționale; să fie misterios pentru public, dar nu și pentru membrii organizației. Exemplu de motto: „În serviciul cetățeanului!”.

VALORILE ȘI NORMELE

Sistemul de valori și normele de comportare sunt reflectate în strategii, structură, sisteme politice, reguli, proceduri, arătând ce este permis și ce nu este permis. Ele sunt trecute în comunicarea informală, de exemplu, modul de structurare a organizației arată dacă indivizii pot participa sau nu într-o manieră critică la valorile sistemului. Chiar și mărimea organizației influențează semnificația valorilor.

În concluzie, cultura organizațională trebuie înțeleasă la două niveluri:

- partea mitică, de istorie, care include mituri, povestiri, eroi, simboluri, sloganuri și ceremonii;
- drumul pe care ne aflăm, prezentul, care este indicat de strategii, structură, sisteme, conducere, reguli, norme etc.

Managementul resurselor umane presupune nu numai înțelegerea acestor niveluri ale culturii organizaționale, dar și gestiunea eficientă a acestora. Acest fapt este deosebit de important din perspectiva implementării unor schimbări, atât pe plan intern, organizațional, cât și pe plan extern, în comunitate. Este bine cunoscut că multe inițiative de schimbare și inovare întâmpină adesea o puternică rezistență din partea personalului și acest fapt se datorează culturii organizaționale existente. Astfel, un manager trebuie să învețe să conducă și prin aceste elemente culturale pentru a asigura succesul schimbărilor dorite.

CE REPREZINTĂ?

Planificarea resurselor umane este procesul prin care se asigură identificarea cerințelor de resurse umane ale unei autorități și elaborarea planurilor de îndeplinire a respectivelor cerințe. Necesarul de resurse umane este abordat în termeni cantitativi, cât și calitativi răspunzând întrebărilor:

- de câți angajați vom avea nevoie?
- de ce fel de specialiști vom avea nevoie?

Planificarea resurselor umane reprezintă procesul prin care APL anticipează sau prevede necesitățile viitoare de resurse umane și elaborează programe pentru a asigura numărul și categoriile de angajați care sunt disponibili la momentul potrivit și locul potrivit. Planificarea resurselor umane reprezintă o etapă esențială în realizarea politicii de personal și are drept obiectiv asigurarea cu personalul necesar pentru desfășurarea activităților.

Planificarea nu se referă doar la nevoile concrete de angajare, ci și la organizarea pe termen lung a modalităților de dezvoltare a angajaților, la elaborarea planurilor de succesiune și a alternativelor viabile în situații de criză de resurse umane. Este o activitate complexă, în conformitate cu abordarea integrată prezentată anterior, care trebuie să se bazeze pe un plan strategic pe termen lung al autorității în ansamblu și să aibă în vedere bugetele necesare.

În termeni specifici, activitățile de planificare a resurselor umane în APL sunt implementate astfel încât să se asigure că există:

- O legătură directă între aspectele legate de managementul resurselor umane și strategia organizațională;
- O înțelegere clară a modului în care funcțiile generale și responsabilitățile specifice din cadrul instituției se pot schimba în timp datorită contextului intern și/ sau extern;

- O înțelegere a nivelului de pregătire a forței actuale de muncă (în cadrul, dar și în afara organizației) pentru schimbări ulterioare și o prognozare a nivelelor de performanță dorite / așteptate;
- Strategii dezvoltate atât pe partea de recrutare, retenție, cât și de training și dezvoltare pentru a putea rezolva orice probleme actuale sau potențiale legate de resursele umane.

Pornind de la cele expuse mai sus, este important de menționat că planificarea resurselor umane se face printr-un proces proactiv de analiză care pornește de la nevoile strategice ale organizației și analizează măsura în care acestea sunt adresate la nivelul fiecărui post în parte, dar și al organizației în ansamblu.

La elaborarea planului resurselor umane trebuie să se țină seama de principalii factori de influență care acționează asupra acestuia: progresul tehnic și tehnologic, piața muncii, nivelul resurselor disponibile, situația economică, reglementări guvernamentale. Numai luând în considerare toți acești factori și interdependența dintre ei se poate elabora un plan realist și eficient orientat spre realizarea obiectivelor APL.

Planificarea numărului și a structurii personalului se bazează în principal pe situația existentă. Prin număr de personal existent în evidențe la o anumită dată se înțelege personalul înscris în evidențele APL, încadrat cu contract de muncă pe durată nedeterminată, inclusiv personalul din conducerea unității, personal aflat în concediu plătit pentru îngrijirea copilului, personal aflat în incapacitate temporară de muncă, precum și pentru personalul care lipsește temporar din instituție și pentru care unitățile sunt obligate prin lege să le păstreze locul de muncă (cum ar fi, spre exemplu, personal aflat în șomaj tehnic, cel aflat în delegație în țară sau străinătate, personal care urmează diferite forme de pregătire în țară sau străinătate).

Nu se cuprinde în această categorie personalul care își satisface stagiul militar și cel detașat. Salariații încadrați cu contract de muncă pe durată determinată se includ în numărul personalului existent în evidențe, luându-se în calcul numărul de posturi sau de norme ce le revin. Personalul încadrat cu fracțiuni de norme se include în calcul, transformându-se aceste fracțiuni în număr întreg de posturi sau norme. Numărul personalului existent se exprimă în număr fizic la o anumită dată și în număr mediu pe o anumită perioadă de timp.

Planificarea resurselor umane reprezintă procesul de stabilire a necesarului de personal pe profesii, calificări, competențe, experiență necesară. Pentru aceasta se impun o serie de activități cum ar fi: identificarea posturilor ce nu au acoperire cu personal, analiza fluctuației personalului pe subdiviziuni, compararea cerințelor cu disponibilul etc.

CUM SE REALIZEAZĂ?

Să vedem în continuare care sunt întrebările la care activitățile de planificare a resurselor umane trebuie să ofere răspuns:

- Care va fi numărul de oameni pe care intenționăm să-i angajăm?
- Care vor fi meseriile, specializările și nivelurile de calificare de care vom avea nevoie în viitor?
- În ce măsură autoritatea va reuși să acopere necesarul de personal din interiorul acesteia?
- Care vor fi sursele de informare în vederea asigurării autorității cu personalul necesar din exteriorul acesteia?
- Cum de realizat disponibilizarea angajaților pentru a nu afecta condițiile sociale ale acestora?
- Cum vom soluționa neconcordanța între cererea și oferta de personal?
- Cum vom asigura caracterul nondiscriminator al activităților de planificare a resurselor umane?

La planificarea resurselor umane participă atât personalul din conducerea organizației, cât și specialistul din subdiviziunea resurse umane din cadrul APL. Principalele responsabilități în domeniul planificării resurselor umane se pot menționa:

- a. Pentru specialiști:
 - pregătirea obiectivelor privitoare la planificarea RU;
 - participarea la procesul planificării strategice în ansamblul organizației;
 - proiectarea și elaborarea sistemelor de date privind planificarea resurselor umane;
 - culegerea și analiza de date de la manageri privind nevoile de personal;

- implementarea planurilor RU după aprobare de către managementul superior.
- b. Pentru reprezentanți ai conducerii:
- identificarea posibilităților de asigurare și a necesităților pentru fiecare compartiment al organizației;
 - revederea și discutarea planurilor cu specialiștii în domeniul personalului;
 - integrarea planurilor RU în planurile instituționale.

Un plan al resurselor umane poate fi foarte sofisticat sau foarte simplu, important este, indiferent de modul în care e întocmit, să permită managerilor determinarea corectă a necesarului de personal.

CAPITOLUL 7.

STATUL DE PERSONAL ÎN APL

CE REPREZINTĂ STATUL DE PERSONAL ÎN APL?

Statul de personal descrie organizarea și sistematizarea internă a autorității publice și conține prezentarea sarcinilor de bază ale funcțiilor publice, responsabilitățile și modalitățile de funcționare ale acestora, în vederea asigurării aplicării uniforme a regulamentelor cu privire la organizarea și sistematizarea internă pentru autoritatea publică atât din punct de vedere al esenței, cât și al formei⁴.

Definiția statului de personal poate fi desprinsă din prevederile pct. 1 al anexei nr. 5 la Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public”.

Astfel, statul de personal reprezintă documentul tabelar în care sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor publice sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor publice sau posturilor, precum și categoriile funcțiilor publice sau posturilor din cadrul autorității publice.

Ținând cont de acest fapt, statul de personal este:

- un document înzestrat cu toate atributele specifice, care urmează a fi semnat de șeful subdiviziunii resurse umane din cadrul autorității publice și ulterior să fie aprobat de conducătorul autorității publice;
- în statul de personal sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor publice sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor publice sau posturilor, precum și categoriile funcțiilor publice sau posturilor din cadrul autorității publice.

⁴ Diacov E., Gheorghită T., Țepordei A., Bălănuță M., *Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice*, Chișinău, 2009

CUM COMPLETĂM ȘI AVIZĂM STATUL DE PERSONAL ÎN APL?

Statul de personal trebuie să răspundă la un șir de întrebări și anume dacă acesta corespunde sau nu:

- structurii aprobate pentru această autoritate publică,
- misiunii și sarcinilor autorității respective,
- numărului de unități de personal aprobat pentru autoritatea publică,
- titlurilor funcțiilor publice caracteristice autorității publice respective conform Clasificatorului unic al funcțiilor publice ș.a.

Structura statului de personal va conține:

- Denumirea funcției publice/postului;
- Sarcinile de bază ale funcției publice/postului;
- Categoria funcției publice/postului;
- Numărul de funcții publice/posturi.

Completarea statului de personal se efectuează în corespundere cu structura și efectivul-limită ale autorității publice, aprobate în modul stabilit. Aprobarea structurii și efectivului limită ale autorităților publice are loc prin diferite acte. Pentru autoritățile publice locale, structura și efectivul-limită se aprobă prin decizia consiliului local în limitele fondului de salarizare și ale numărului limită de unități stabilit pentru anul financiar respectiv.

Trebuie să se facă diferențiere între *aprobarea statului de personal* completat în condițiile anexei nr. 5 la Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public” și *decizia consiliului local* prin care se aprobă organigrama și statele primăriei, ale structurilor și serviciilor publice din subordine, precum și schema de salarizare a personalului acestora.

Este foarte important consiliul local să adopte o decizie corectă, deoarece aceasta va servi temei pentru completarea statului de personal și aprobarea acestuia de către primar, în condițiile pct. 20 din anexa nr. 5 la Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public”.

Astfel, e evident că deciziile consiliilor locale ce țin de aprobarea organigramei și a statelor de personal trebuie să corespundă cadrului normativ, iar organul competent să asigure controlul de legalitate a acestora este Oficiul teritorial al Cancelariei de Stat.

Responsabilitatea privind legalitatea, oportunitatea și calitatea actului administrativ emis referitor la structura și efectivul-limită revine în primul rând autorităților publice locale, în calitate de autorități emittente.

Ministerul Finanțelor elaborează informația referitoare la numărul unităților de personal finanțate din bugetul de stat în baza Legii bugetului de stat și Hotărârii Guvernului cu privire la limitele numărului de unități de personal și ale cheltuielilor de personal în autoritățile (instituțiile) publice finanțate de la bugetul de stat și de la bugetele autorităților administrativ-teritoriale pe anul în curs. Astfel, la elaborarea proiectului de decizie, se recomandă a ține cont de informația respectivă.

Autoritățile publice locale urmează să țină cont de faptul că statul de personal trebuie să răspundă la un șir de întrebări și anume dacă acesta corespunde sau nu:

- structurii aprobate pentru această autoritate publică;
- misiunii și sarcinilor autorității respective;
- normelor privind instituirea subdiviziunilor structurale ale autorității publice, numărului de unități de personal aprobat pentru autoritatea publică, titlurilor funcțiilor publice caracteristice autorității publice respective conform Clasificatorului unic al funcțiilor publice, cadrului normativ în vigoare ș.a.

CINE COMPLETEAZĂ STATUL DE PERSONAL?

Statul de personal se completează de către subdiviziunea resurse umane sau, după caz, de către persoana cu atribuții în domeniul gestionării resurselor umane.

Rolul SRU constă în:

- determinarea corectă a statutului funcțiilor publice/posturilor în baza sarcinilor concrete specificate în fișele de post;
- verificarea, dacă în statul de personal, la sarcinile de bază ale funcțiilor publice, se vor regăsi toate funcțiile principale și atribuțiile autorității publice specificate în regulamentul acesteia.

La completarea statului de personal se poate solicita sprijinul subdiviziunii juridice și al celei financiar-contabile din cadrul autorității publice, precum și al conducătorilor subdiviziunilor structurale.

CINE SEMNEAZĂ STATUL DE PERSONAL?

După completare, statul de personal se semnează de către SRU din cadrul autorității publice. În caz de necesitate, sau dacă la examinarea documentelor prezentate se depistează erori majore, comisia pentru examinarea documentelor înaintate spre avizare poate invita reprezentanții autorității publice care au participat la completarea statului de personal pentru a prezenta explicațiile de rigoare. În cazul comiterii erorilor majore la completarea statului de personal, există posibilitatea sesizării comisiei de disciplină a autorității publice în care își desfășoară activitatea funcționarul public culpabil de neglijență în exercitarea atribuțiilor de serviciu.

CINE APROBĂ STATUL DE PERSONAL?

Statul de personal se aprobă de către conducătorul autorității publice sau, după caz, de altă persoană abilitată potrivit cadrului normativ, prin semnarea acestuia, aplicarea ștampilei autorității publice și a datei aprobării. Se recomandă aprobarea statului de personal în termen de cel mult cinci zile lucrătoare din momentul semnării acestuia de către SRU și conducătorul subdiviziunii contabilitate din cadrul autorității publice. În același timp, se recomandă înaintarea statului de personal spre avizare în termen de cel mult cinci zile lucrătoare din momentul aprobării acestuia.

După aprobare, statul de personal se expediază, pe suport de hârtie și în variantă electronică pentru avizare Cancelariei de Stat.

Comisia pentru examinarea documentelor înaintate spre avizare va examina statul de personal în termen de 30 de zile lucrătoare de la primirea acestuia pe suport de hârtie. Statul de personal este valabil după avizarea și, respectiv, înregistrarea acestuia la Cancelaria de Stat.

4. Organigrama și statul de personal este unul și același document?

R: Organigrama este reprezentarea grafică a structurii unei organizații, pe când statul de personal reprezintă documentul tabelar în care sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor publice sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor publice sau posturilor, precum și categoriile funcțiilor publice sau posturilor din cadrul autorității publice. Organigrama cuprinde atât posturile, subdiviziunile, cât și relațiile interumane sau interdepartamentale ierarhice (de subordonare, de coordonare) și funcționale.

CAPITOLUL 8.

FUNȚIILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE INDIVIDUALE: FIȘA POSTULUI

CE ESTE FIȘA POSTULUI?

Fișa postului este un document deosebit de important atât pentru angajator (conducerea autorității și subdiviziunea resurse umane), cât și pentru derularea în bune condiții a întregii activități dintre angajator și salariat. Aici sunt precizate în amănunt toate dispozițiile pe care trebuie să le îndeplinească un salariat, dar și condițiile de muncă necesare pentru ca acesta să-și desfășoare în mod normal activitatea.

De asemenea, fișa postului este unul dintre documentele pe a căror bază se oficializează angajarea și salarizarea personalului APL, document juridic asumat și semnat de salariat la angajare.

Existența fișelor de post într-o APL asigură numeroase avantaje:

- Definierea exactă a atribuțiilor fiecărui angajat;
- Normarea corectă a muncii.

Din punct de vedere normativ, putem afirma că fișa postului este definită ca:

- actul juridic în care se stipulează scopul general, sarcinile de bază, atribuțiile de serviciu, împuternicirile și responsabilitățile specifice funcției publice, precum și cerințele față de titularul acestei funcții;
- instrumentul de informare a titularului funcției publice privind sarcinile și atribuțiile pe care trebuie să le realizeze, precum și un instrument de control din partea autorității publice angajatoare privind activitatea titularului funcției publice, inclusiv privind executarea sarcinilor și atribuțiilor stabilite.

Fișa postului se elaborează pentru fiecare funcție publică și poartă un caracter non-personal. Aceasta se aduce la cunoștința titularului funcției publice la data numirii în funcția publică.

Introducerea în fișa postului a sarcinilor și atribuțiilor care nu țin de specificul autorității publice și/sau a subdiviziunii interioare din care face parte funcția publică respectivă este interzisă.

CARE ESTE SCOPUL FIȘEI DE POST?

Conform prevederilor cadrului normativ în vigoare⁵, fișa postului are următoarele scopuri:

- a. instituirea unui sistem organizatorico-juridic pentru activitatea funcționarului public;
- b. facilitarea recrutării corecte a personalului pentru funcțiile publice vacante;
- c. delimitarea rațională a muncii în cadrul autorității publice, inclusiv stabilirea nivelurilor de ierarhizare în cadrul autorității publice;
- d. asigurarea obiectivității în procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarului public;
- e. corectitudinea dezvoltării carierei și managementului resurselor umane în autoritatea publică;
- f. soluționarea eventualelor conflicte de muncă.

În fișa postului se includ sarcinile și atribuțiile care conduc la realizarea obiectivelor subdiviziunii din care face parte funcția publică respectivă, precum și a obiectivelor autorității publice.

CINE ÎNTOCMEȘTE FIȘA POSTULUI?

Fișa postului se elaborează de către funcționarul public de conducere pentru funcțiile publice din subordinea directă a acestuia. În anumite situații, conform prevederilor normative, fișa postului se elaborează de către SRU sau, după caz, persoana cu atribuții în domeniul gestionării resurselor umane, în comun cu persoana care exercită funcția de demnitate publică pentru funcțiile publice din subordinea sau autoritatea directă a acestuia.

Astfel, pentru funcțiile publice din cadrul primăriei fișele postului se elaborează de către persoana care are atribuții în domeniul gestionării

⁵ Hotărârea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public”

resurselor umane care, de regulă, este secretarul consiliului local, în comun cu primarul.

La elaborarea fișei postului se pornește de la regulamentul de organizare și funcționare a subdiviziunii interioare din care face parte funcția publică, care constituie suportul delimitării și dimensionării sarcinilor și atribuțiilor specifice fiecărei funcții publice din cadrul autorității. La elaborarea fișei postului se utilizează și alte documente, inclusiv regulamentul de organizare și funcționare a autorității publice, planul de dezvoltare strategică, actele administrative ale conducătorului cu privire la repartizarea atribuțiilor.

Proiectul fișei postului se prezintă SRU din cadrul autorității pentru consultarea opiniei și vizare.

Serviciul resurse umane se expune, în principal, asupra respectării structurii, corectitudinii completării componentelor structurale ale fișei postului, precum și distribuirii sarcinilor și atribuțiilor pentru funcțiile publice, inclusiv din alte subdiviziuni interioare ale autorității, în scopul neadmiterii dublării acestora.

CARE SUNT ETAPELE PROCESULUI DE ELABORARE A FIȘELOR DE POST

Procesul de elaborare a fișelor de post presupune realizarea următoarelor activități:

1. Stabilirea titulaturii pentru fiecare post în concordanță cu Clasificatorul unic al funcțiilor publice;
2. Identificarea sarcinilor specifice pentru fiecare poziție din cadrul organigramei;
3. Intervievarea fiecărui angajat din posturile pentru care se vor elabora fișe de post pentru precizarea responsabilităților, atribuțiilor, activităților realizate, precum și a cerințelor față de post;
4. Elaborarea propriu-zisă a fișelor de post;
5. Prezentarea fiecărei fișe de post conducerii autorității și aprobarea acesteia;
6. Prezentarea fișelor de post angajaților;
7. Semnarea fișelor de post de către angajați.

CUM SE COORDONEAZĂ ȘI SE APROBĂ FIȘELE DE POST?

După finalizarea acțiunilor specificate, fișa postului, semnată de responsabilul de elaborare a fișei postului și vizată de SRU, se transmite conducătorului autorității publice pentru aprobare.

După aprobare, pe fișa postului se aplică ștampila autorității publice respective. Subdiviziunea resurse umane o înregistrează într-un registru special, denumit „Registrul de evidență a fișelor de post”, care conține numărul fișei postului, denumirea funcției publice, denumirea subdiviziunii structurale, precum și date despre modificarea și/sau completarea acesteia. După înregistrare, pe fișa postului se consemnează numărul acesteia, după care aceasta se plasează într-o mapă specială.

După emiterea actului administrativ de numire în funcție, o copie a fișei postului, înregistrată în Registrul de evidență a fișelor de post, se xeroxează și se aduce, sub semnătură, la cunoștința funcționarului public, concomitent cu aducerea la cunoștință a actului administrativ.

Copiile fișei postului luate la cunoștință de funcționarul public se înmânează acestuia și conducătorului lui ierarhic superior, iar una dintre copii se plasează în dosarul personal al funcționarului public.

Modificarea sau completarea fișei postului survine ca urmare a unor schimbări structurale și/sau funcționale în autoritatea publică și se realizează prin elaborarea unei noi fișe de post. Odată cu aprobarea unei noi fișe a postului, fișa postului anterioară se abrogă de drept.

CARE SUNT ELEMENTELE PRINCIPALE ALE FIȘELOR DE POST?

Fișa postului este alcătuită din trei capitole distincte:

- Capitolul I. Dispoziții generale;
- Capitolul II. Descrierea funcției;
- Capitolul III. Cerințele funcției față de persoană.

CAPITOLUL I - DISPOZIȚII GENERALE – conține informația despre următoarele componente:

- *Autoritatea publică* conține informația privind denumirea autorității publice din care face parte funcția publică.

- *Compartimentul* cuprinde date despre subdiviziunea interioară a autorității publice din care face parte funcția publică, indicându-se, după caz, direcția generală, direcția, secția, serviciul sau oricare altă subdiviziune interioară existentă.
- *Adresa* conține informația privind adresa autorității publice sau, după caz, a subdiviziunii interioare a autorității publice (dacă adresa autorității publice și cea a subdiviziunii sunt diferite) din care face parte funcția publică.
- *Denumirea funcției* indică denumirea completă a funcției publice conform statului de personal al autorității publice.
- *Nivelul funcției* indică categoria funcției publice respective (funcție publică de conducere de nivel superior, funcție publică de conducere sau funcție publică de execuție).
- *Nivelul de salarizare* indică salariul de funcție pentru funcția publică respectivă, în conformitate cu legislația în vigoare.

CAPITOLUL II - DESCRIEREA FUNCȚIEI - conține următoarele componente:

- *Scopul general al funcției* indică direcțiile principale de activitate în corespundere cu misiunea autorității publice și direcțiile de activitate ale subdiviziunii interioare din care face parte funcția publică respectivă, formulate succint, de regulă în două-trei propoziții.
- *Sarcinile de bază* arată domeniile principale de activitate în corespundere cu scopul general al funcției publice, derivate din funcțiile subdiviziunii interioare din care face parte funcția publică respectivă. Sarcinile de bază se stabilesc reieșind din activitățile care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în concordanță cu specificul funcției publice respective și sunt formulate într-un mod general, succint și clar.
- Fișa postului trebuie să cuprindă un număr rezonabil de sarcini pentru a putea fi realizate de titular, de regulă între trei și șapte. Nu se admite expunerea vagă și fără sens a sarcinilor, precum și folosirea unor expresii de tipul „exercită și alte sarcini stabilite de conducătorul subdiviziunii interioare sau al autorității publice”.

- *Atribuțiile de serviciu* indică în mod concret activitățile exercitate pentru realizarea sarcinilor de bază ale funcției publice (câte trei-cinci atribuții pentru fiecare sarcină stabilită).
- Atribuțiile de serviciu trebuie să fie realizabile, rezonabile, să aibă o finalitate și un rezultat măsurabil. Pentru specificarea atribuțiilor se utilizează următoarele cuvinte: „efectuează”, „analizează”, „participă”, „exercită”, „stabilește”, „asigură”, „urmărește”, „acordă”, „repartizează”, „realizează” etc.
- *Responsabilități* conține informația cu privire la modul de exercitare a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu. Pentru specificarea responsabilităților, se utilizează următoarele cuvinte: „răspunde de”, „are obligația de a ...”.
- *Împuterniciri* conține informația cu privire la:
 - a. limitele drepturilor titularului funcției publice în procesul decizional al autorității publice;
 - b. dreptul la obținerea informației necesare realizării sarcinilor și atribuțiilor sale, inclusiv a celei cu caracter secret;
 - c. chestiunile și acțiunile pe care titularul funcției publice are dreptul să le controleze/monitorizeze pe baza mandatului din partea conducătorului sau în lipsa acestuia;
 - d. dreptul de a da indicații și dispoziții, precum și de a controla realizarea acestora;
 - e. dreptul de a viza, coordona și aproba anumite documente.
- Componenta *Împuterniciri* specifică, de asemenea, dreptul titularului funcției publice de a înainta propuneri pentru îmbunătățirea activității autorității sau subdiviziunii interioare în legătură cu realizarea sarcinilor și atribuțiilor sale, eficientizarea realizării funcțiilor autorității publice, precum și dreptul de a face parte din componența grupurilor de lucru pentru elaborarea anumitor documente. Pentru specificarea împuternicirilor se utilizează următoarele cuvinte: „decide”, „hotărăște”, „dispune”, „face propuneri”, „dă avize”, „ia măsuri”, „expune”.
- *Ponderea ierarhică* conține informația privind toate funcțiile publice subordonate funcției publice respective și se completează numai pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior și funcțiile publice de conducere.

- *Cui îi raportează titularul funcției publice* prevede sub conducerea directă a cui se află titularul funcției publice, inclusiv sub conducerea directă a cui se va afla titularul funcției publice în cazul absenței conducătorului direct. În situația în care titularul funcției publice are mai mulți conducători în cadrul autorității, se specifică toate aceste funcții publice.
- *Cine îi raportează titularului funcției publice* prevede care dintre funcțiile publice din cadrul autorității sau, după caz, din alte autorități și instituții publice se află în subordinea sau coordonarea titularului funcției publice.
- *Pe cine îl substituie* indică pe titularul cărei funcții îl înlocuiește titularul funcției publice respective în cazul absenței acestuia de la serviciu, inclusiv mecanismul de delegare a sarcinilor și atribuțiilor între aceștia.
- *Cine îl substituie* indică cine îl înlocuiește pe titularul funcției publice în cazul absenței acestuia de la serviciu, inclusiv mecanismul de delegare a sarcinilor și atribuțiilor între aceștia.
- *Relațiile de colaborare* indică:
 - a. posturile și subdiviziunile din cadrul autorității publice cu care titularul funcției publice colaborează în procesul exercitării sarcinilor și atribuțiilor de serviciu;
 - b. alte autorități și instituții publice, organizații și instituții de drept privat, organizații internaționale și persoane din exteriorul autorității publice cu care titularul funcției publice colaborează în procesul exercitării sarcinilor și atribuțiilor de serviciu.
- *Mijloacele de lucru/echipamentul utilizat* indică materialele de lucru (culegeri de acte normative, literatură de specialitate etc.), precum și echipamentul necesar titularului funcției publice pentru exercitarea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu.
- *Condițiile de muncă* indică condițiile în care va activa titularul funcției publice (programul de muncă, activitate statică, de birou, care implică deplasări frecvente, prin țară sau peste hotare, în alte autorități sau instituții publice, detașări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiții etc.).

CAPITOLUL III - CERINȚELE FUNCȚIEI FAȚĂ DE PERSOANĂ

Componentele acestui capitol se completează cu informațiile corespunzătoare condițiilor prevăzute de cadrul normativ și stabilite la nivelul autorității publice pentru ocuparea funcției publice:

- *Studii* conține informația despre studiile minime pe care trebuie să le dețină titularul funcției publice (superioare sau, în condițiile legii, medii speciale), precum și titlul necesar (licență sau echivalentă, master, doctor) exercitării eficiente a scopului, sarcinilor și atribuțiilor funcției respective. În cazul în care funcția publică solicită titularului pregătire specială, se indică specialitatea (drept, economie etc.) și specializarea necesară (drept economic, drept public, drept internațional etc.), precum și, după caz, cursurile de perfecționare profesională.
- *Experiență profesională* indică experiența minimă de lucru pe care trebuie să o dețină titularul funcției publice în domeniu.
- *Cunoștințe* stabilește domeniile principale pe care titularul funcției publice trebuie să le posede, și anume: legislația dintr-un anumit domeniu, limbi străine, inclusiv nivelul de cunoaștere, cunoștințe de operare/programare la calculator etc.
- *Abilități* stabilește abilitățile pe care trebuie să le posede titularul funcției publice, cum ar fi: planificare, organizare, coordonare, instruire, control, gestionare a resurselor umane, lucrul cu informația, comunicare eficientă, aplanare a situațiilor de conflict, negociere, lucrul în echipă, utilizarea mijloacelor tehnice de birou etc.
- *Aptitudini/comportamente* stabilește atitudinile pe care trebuie să le manifeste titularul funcției publice, cum ar fi: responsabilitate, respect față de oameni, receptivitate la idei noi, obiectivitate, loialitate, tendință spre dezvoltare profesională continuă, lucrul în echipă etc.

Anexa 2 prezintă un model de fișă a postului pentru contabilul șef al unei APL. Anexa 3 prezintă un alt model, pentru postul de secretar al consiliului local.

SUGESTII PRACTICE PRIVIND ELABORAREA FIȘELOR DE POST

În continuare sunt expuse un șir de recomandări practice, valoroase pentru procesul de elaborare a fișelor de post.

DEFINIREA SCOPULUI GENERAL AL POSTULUI

- Atunci când elaborați fișa postului, unul dintre cele mai dificile aspecte cu care vă puteți confrunta este legat de definirea scopului general al postului.
- Formulați fiecare sarcină (activitate) utilizând un verb de acțiune, urmat de o frază scurtă și clară prin care să descrieți ce trebuie să facă ocupantul postului.
- Sfatul nostru este să stabiliți care sunt principalele obiective și sarcini (atribuții, activități) ale postului respectiv, înainte de a descrie scopul general al acestuia.
- Aceste responsabilități reprezintă de fapt caracteristicile cheie ale postului și, dacă sunt definite cu acuratețe, pot oferi suportul necesar pentru formularea scopului principal al postului.

DESCRIEREA PRINCIPALELOR SARCINI/TRIBUȚII/ ACTIVITĂȚI ATUNCI CÂND ELABORAȚI FIȘA POSTULUI

- Descrieți postul în așa manieră încât cineva din afară să poată înțelege cu ușurință funcțiunile pe care le are de îndeplinit.
- Formulați fiecare sarcină (activitate) utilizând un verb de acțiune, urmat de o frază scurtă și clară prin care să descrieți ce trebuie să facă ocupantul postului.
- În acest fel, la angajare, fiecare candidat va putea să decidă dacă acceptă postul în funcție de capacitatea sa de a duce la îndeplinire elementele esențiale (importante).
- Pentru a ușura definirea principalelor sarcini și atribuții, utilizați verbe care descriu ce anume se așteaptă să îndeplinească sau să realizeze ocupantul postului respectiv. Verbele utilizate trebuie să varieze în funcție de nivelul postului.

PRECIZAREA CONDIȚIILOR MATERIALE ALE POSTULUI

În fișa postului trebuie menționate și condițiile de muncă în care își desfășoară activitatea angajatul pe acel post. Acestea se referă la următoarele aspecte:

- Ambientale, de mediu;
- Deplasări frecvente (în localitate, în țară, în străinătate);
- Condiții suplimentare ce fac parte din categoria de beneficii ale angajatului – telefon, mașină, laptop, ținută obligatorie.

DESCRIEREA PACHETULUI DE COMPETENȚE

În fișa postului trebuie să menționați și competențele (abilitățile și trăsăturile psihologice) necesare ocupantului postului, precum și gradul lor de importanță sau de dezvoltare pentru ocupantul postului respectiv. De exemplu:

- *Rezistența la stres* – reprezintă performanța constantă realizată de o persoană sub presiune sau atunci când întâmpină dificultăți. Această competență este deosebit de importantă, de exemplu, în posturi care prezintă grad ridicat de risc (conducători auto etc.) sau în funcții de conducere (pentru a putea impune schimbarea atunci când este necesară, pentru a putea lua deciziile optime indiferent de context, de oboseală etc.).
- *Analiza problemelor* – este abilitatea unei persoane de a identifica în mod eficace problemele, prin căutarea informațiilor pertinente, recunoașterea informațiilor importante și alegerea diagnosticului privind posibilele cauze ale problemelor respective.
- *Rezolvarea problemelor* – este abilitatea de a găsi soluții rapide la probleme cu grade de dificultate diferite. Este o competență deosebit de importantă în funcții de conducere.
- *Abilități numerice* – sunt abilitățile datorită cărora o persoană este capabilă să analizeze, să organizeze și să prezinte date numerice, financiare și statistice. Aceste abilități sunt deosebit de importante în poziții în care se lucrează cu cifre (de ex. contabilitate).

6. Cât de des este revizuită fișa postului?

R: Modificarea și/sau completarea fișei postului survine ca urmare a necesității operării unor schimbări în fișa postului și se realizează prin elaborarea unei noi fișe a postului. Odată cu aprobarea acesteia, fișa anterioară a postului se abrogă de drept.

7. Cum procedăm în cazul în care angajatul nu dorește să semneze fișa postului?

R: În conformitate cu prevederile H.G. 201/2009, fișa postului trebuie să conțină și semnătura angajatului, astfel este necesar să explicați angajatului despre obligația semnării fișei postului. În caz contrar, acest act nu are valoare.

CAPITOLUL 9.

RECRUTAREA ȘI SELECTAREA ANGAJAȚILOR

CE REPREZINTĂ?

Prin *recrutare* înțelegem procesul de identificare și atragere în autoritățile publice a candidaților pentru ocuparea posturilor de muncă, a funcțiilor vacante – persoane care posedă caracteristicile cerute de postul de muncă, funcție.

Selectarea presupune realizarea procesului de alegere din rândul candidaților pentru ocuparea posturilor de muncă, funcțiilor vacante a celor mai competente persoane, în baza unor criterii specifice stabilite pentru postul de muncă, funcția respectivă.

Pornind de aici, prin sistem de recrutare și selectare înțelegem totalitatea etapelor și procedurilor incluse într-un proces continuu și sistematic ce presupune planificarea necesarului de personal, identificarea posturilor, funcțiilor vacante, publicitatea funcției vacante, preselecția în baza documentelor, selectarea, luarea deciziei de alegere a candidatului potrivit, numirea în post, funcție și integrarea angajatului în organizație.

CARE SUNT PRINCIPIILE DE BAZĂ?

Ocuparea funcției publice vacante sau temporar vacante se face prin concurs. Concursul se organizează, de regulă, după aplicarea modalităților de ocupare a funcției publice: promovare și transfer. Aceste două forme de ocupare a funcțiilor publice vor fi prezentate, alături de altele, în paginile de mai jos.

Pentru ca sistemul de recrutare și selectare să fie corect, acceptat de societate și să fie eficient, el trebuie să se bazeze pe următoarele principii:

- *competiție deschisă* – informarea populației privind funcțiile publice vacante și/sau temporar vacante, asigurarea posibilității de participare liberă la concurs pentru ca orice cetățean să-și poată realiza dreptul la ocuparea unei funcții publice;
- *competență și merit profesional* – selectarea celor mai competente persoane în baza unor criterii clar definite și a unei proceduri unice de evaluare;
- *echitate a accesului la funcția publică* – asigurarea accesului efectiv la funcția publică a oricărei persoane care îndeplinește condițiile stabilite de lege, fără discriminare pe motive de sex, vârstă, rasă, etnie, religie, opțiune politică etc.;
- *transparență* – prezentarea informațiilor referitoare la modul de organizare și desfășurare a concursului tuturor persoanelor interesate.

CUM ORGANIZĂM CONCURSUL?

Organizarea concursului pentru ocuparea funcției vacante în APL presupune realizarea următoarelor activități:

1. PREGĂTIREA PENTRU ORGANIZAREA CONCURSULUI

- Revizuirea fișei de post;
- Elaborarea cerințelor față de candidat și a responsabilităților acestuia;
- Stabilirea bibliografiei concursului (lista actelor normative și a altor surse de informare, relevante funcției publice vacante, în a căror bază se vor elabora subiectele pentru proba scrisă și interviu);
- Menționarea pașilor desfășurării concursului într-un document disponibil pentru viitorii candidați.

2. ANUNȚAREA CONCURSULUI

- Întocmirea anunțului;
- Plasarea anunțului în mass-media (cu 20 de zile înainte de termenul limită);
- Plasarea informației cu privire la condițiile de participare la concurs pe pagina web a autorității publice, panoul informațional, în alte surse de informare. Informația privind condițiile de desfășurare a concursului conține în mod obligatoriu:

- a. denumirea și sediul autorității publice organizatoare a concursului;
 - b. denumirea funcției publice vacante;
 - c. scopul și sarcinile de bază ale funcției publice vacante, conform fișei postului;
 - d. condițiile de participare la concurs;
 - e. documentele ce urmează a fi prezentate;
 - f. bibliografia concursului;
 - g. data limită de depunere a documentelor;
 - h. modalitatea de depunere a documentelor;
 - i. numărul de telefon, adresa electronică și poștală, persoana responsabilă de oferirea informațiilor suplimentare și de primirea documentelor.
3. RECEPȚIONAREA DOSARELOR DE CONCURS
- Candidații, în termenul indicat în informația privind condițiile de desfășurare a concursului, depun personal /prin poștă /prin e-mail dosarul de concurs, care conține:
 - a. formularul de participare, specificat în anexa la Regulament (Hotărârea Guvernului nr. 201 din martie 2009);
 - b. copia buletinului de identitate;
 - c. copiile diplomelor de studii și ale certificatelor de absolvire a cursurilor de perfecționare profesională și/sau de specializare;
 - d. copia carnetului de muncă;
 - e. certificatul medical (după caz);
 - f. cazierul judiciar;
 - g. documentele care atestă prestarea voluntariatului, în cazul în care candidatul consideră necesar.
4. ADMITEREA LA CONCURS
- În trei zile lucrătoare de la expirarea termenului pentru depunerea documentelor, comisia de concurs examinează dosarele candidaților și ia decizia cu privire la admiterea lor la concurs.
 - Se plasează lista candidaților admiși la concurs pe panoul informațional de la sediul autorității și pe pagina web a autorității publice, precum și li se comunică candidaților neadmiși la concurs motivul respingerii dosarului.
 - Concursul include proba scrisă și interviul.

- Candidații admiși la concurs sunt anunțați personal despre data, ora, locul desfășurării probei scrise prin e-mail sau la telefon.

Este important ca pe parcursul acestor etape ale procesului de realizare a concursului de recrutare să se asigure caracterul nondiscriminator al activităților realizate. Spre exemplu, deseori pot fi întâlnite anunțuri de recrutare ce conțin clauze discriminatorii cu referire la sexul, vârsta sau naționalitatea potențialilor candidați. Reprezentanții APL, responsabili de elaborarea anunțurilor, vor evita asemenea formulări, asigurând caracterul non-discriminator atât al textului anunțului, cât și al tuturor activităților întregului proces.

CUM DESFĂȘURĂM CONCURSUL?

În urma colectării dosarelor de la candidați, sunt organizate următoarele activități de selecție⁶:

PROBA SCRISĂ

Proba scrisă are drept scop testarea cunoștințelor și abilităților necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor funcției publice vacante. Comisia de concurs, în baza bibliografiei, elaborează cel puțin trei variante de lucrări. Fiecare variantă de lucrare include:

- a. un test/test-grilă care conține 4-6 subiecte, dintre care 2-3 din domeniul specific funcției publice vacante și 2-3 din domeniul cadrului normativ ce reglementează activitatea administrației publice și a funcționarilor publici;
- b. 2-3 însărcinări practice pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior și pentru cele de conducere (spre exemplu, planificarea unei sarcini concrete, pregătirea unei ședințe cu un anumit subiect, elaborarea unui proiect de decizie etc.); 2-3 însărcinări practice pentru funcțiile publice de execuție (întocmirea și/sau redactarea diferitelor tipuri de scrisori, indicații, proiecte de rapoarte, de decizii etc.).

⁶ Diacov E., Gheorghită T., Țepordei A., Bălănuță M., *Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice*, Chișinău, 2009

Pentru fiecare variantă de lucrare se elaborează și grila de evaluare. Evaluarea probei scrise se face prin sistemul de puncte de la 1 la 10, separat de către fiecare membru al comisiei de concurs, și se consemnează într-un proces-verbal. Media aritmetică a punctelor acordate de membrii comisiei de concurs se consideră nota finală pentru proba scrisă. Candidații, care au obținut la proba scrisă nota finală mai jos de 6, sunt excluși din concurs. *În cazul în care proba scrisă a fost promovată de un singur candidat, concursul continuă.*

Anexa 4 conține un model de subiecte pentru proba scrisă la funcția vacantă de secretar.

Interviul

Interviul se susține nu mai târziu de 3 zile lucrătoare de la data susținerii probei scrise. Lista candidaților admiși la interviu, data și ora desfășurării interviului se plasează pe pagina web a autorității publice și pe panoul informațional de la sediul autorității publice. Concomitent, candidații sunt anunțați personal despre data, ora, locul desfășurării interviului prin e-mail sau telefon.

Durata interviului și lista întrebărilor de bază se stabilesc de comisia de concurs. Întrebările de bază servesc pentru obținerea informației cu privire la:

- a. calitățile profesionale și personale aferente funcției;
- b. factorii care motivează și demotivează candidatul;
- c. comportamentul în diferite situații, inclusiv în situații de criză etc.

Pentru funcțiile publice de conducere întrebările se referă și la stilurile de conducere, motivarea subalternilor, lucrul în echipă etc. În cadrul interviului, membrii comisiei de concurs adresează unele și aceleași întrebări de bază fiecărui candidat la ocuparea uneia și aceleiași funcții publice vacante. Se va asigura ca niciun candidat să nu audă întrebările adresate predecesorilor săi.

Pentru a asigura caracterul non-discriminator, nu se adresează întrebări referitoare la opțiunea politică a candidatului, religie, etnie, stare materială, origine socială sau întrebări care pot fi considerate discriminatorii pe criterii de sex.

Aprecierea răspunsurilor la interviu se face prin sistemul de puncte de la 1 la 10, separat de fiecare membru al comisiei de concurs și se consemnează într-un proces-verbal. Media aritmetică a punctelor acordate de membrii comisiei de concurs se consideră nota finală pentru interviu. Candidații, care au obținut la proba scrisă nota finală mai jos de 6, sunt excluși din concurs. În cazul concursurilor pentru ocuparea unei funcții publice de conducere de nivel superior, sunt excluși din concurs candidații care au obținut la proba scrisă nota finală mai jos de 7,5.

Recomandări adiționale privind desfășurarea interviului sunt prezentate pe pagina următoare.

Media aritmetică a notelor finale obținute la proba scrisă și la interviu se consideră nota finală la concurs. Comisia de concurs întocmește lista candidaților care au promovat concursul, în funcție de nota finală obținută, în ordine descrescătoare. Candidatul, care a obținut cea mai mare notă finală, se consideră învingător al concursului.

În cazul obținerii unor note finale egale, comisia de concurs departajează candidații conform gradului de corespundere condițiilor de participare la concurs, în baza documentelor din dosarul de concurs.

Rezultatele concursului se consemnează într-un proces-verbal care, în termen de 2 zile lucrătoare după promovarea concursului, se prezintă persoanei/organului care are competența legală de numire în funcție.

Membrii comisiei de concurs semnează procesele verbale și alte documente privind activitatea comisiei. Fiecare membru are dreptul să anexeze la procesul-verbal opinia sa separată. Ședința comisiei de concurs este deliberativă, dacă la ea sunt prezenți cel puțin 2/3 din membri.

Rezultatele concursului, conținând numele tuturor candidaților și punctajul obținut, în termen de 3 zile lucrătoare de la promovarea concursului, sunt plasate pe pagina web a autorității publice și pe panoul informațional de la sediul autorității publice. Concomitent, candidații sunt anunțați personal despre rezultatele concursului prin e-mail sau telefon.

În cazul neprezentării candidatului învingător al concursului, din motive neîntemeiate, în vederea numirii în funcția publică sau a refuzului în scris de a fi numit în funcția publică, persoana/organul care are competența legală de numire în funcție desemnează următorul candidat din lista candidaților care au promovat concursul.

Autoritatea publică prelungește concursul în cazul în care:

- a. nu au fost depuse dosare în termenul stabilit;
- b. a depus dosarul un singur candidat;
- c. după examinarea dosarelor, la concurs poate fi admis un singur candidat;
- d. niciun candidat nu a obținut nota minimă de promovare a concursului.

Prelungirea concursului se realizează prin modificarea datei limită de depunere a documentelor din informația privind condițiile de desfășurare a concursului, fără a plasa anunț repetat într-o publicație periodică. Dacă după prelungirea concursului, în urma examinării dosarelor, la concurs a fost admis iarăși un singur candidat, concursul se desfășoară conform procedurii stabilite.

Ca să oferim anumite sugestii despre cum ar decurge un interviu eficient, ținem să atingem aspectul structurii interviului, tehnicile utilizate, competențele de interviuare, cum să depășim situațiile dificile și care sunt pașii interviului de succes.

CUM REALIZĂM INTERVIUL DE SELECȚIE?

Structura interviului

Interviul poate fi structurat în 5 părți:

1. Remarca introductivă și de bun venit. Candidatul este salutat și i se descrie structura interviului și durata acestuia. Se menționează și posibilitatea de a adresa întrebări la final.
2. Obținerea informației de la candidat. Această parte presupune interviuarea propriu-zisă.
3. Oferirea informației despre autoritate și poziția vacantă.
4. Timpul pentru a răspunde la întrebările aplicantului.
5. Încheierea interviului cu indicațiile despre următorul pas. Se oferă informație despre modul de luare a deciziei, intervalul de timp în care va fi anunțat candidatul despre decizia finală și modul în care se va face aceasta.

Este important de a planifica și cât timp va fi alocat pentru fiecare parte.

Tipurile de întrebări adresate în timpul interviului

Întrebări deschise. Nu oferă anumiți indicatori referitori la răspunsul așteptat. Nu pot fi răspunsuri cu „da” sau „nu”. Acestea încurajează candidații să vorbească, să obținem răspunsuri depline. Sunt recomandate a se folosi la începutul interviului, pentru a ne crea o imagine despre aplicant.

Să vedem câteva exemple:

- De ce ați aplicat la acest concurs?
- Spuneți-mi mai mult despre ce faceți la actualul post de muncă.
- Ce cunoașteți despre...?
- Îmi puteți da câteva exemple de...?
- Care credeți că au fost cele mai provocatoare momente?
- Spuneți-mi despre cele mai interesante acțiuni pe care le-ați întreprins la ultimul loc de muncă.

Întrebările deschise pot oferi multă informație, însă acestea pot să ducă într-o direcție nedorită, recurgând la prea multe detalii. Este nevoie să ne asigurăm că deținem controlul și obținem detaliile și faptele de care avem nevoie.

Întrebări de concretizare. Sunt destinate pentru a obține mai multe detalii și explicații. Se folosesc, de obicei, atunci când răspunsul a fost generalizat sau atunci când candidatul nu ne-a oferit informația pe deplin. De exemplu, candidatul poate să afirme că a lucrat cu prestatori de servicii de instruire, însă acesta evită să spună care a fost domeniul, modul de colaborare, rezultatele. De aceea folosim întrebările de concretizare cum ar, spre exemplu:

- Ați menționat că aveți experiență în ... Puteți să-mi spuneți ce anume ați făcut?
- Ce rezultate ați obținut?
- Îmi puteți da un exemplu de proiect în care ați avut succes?
- Care a fost rolul dvs. în acest proiect?
- Care a fost, nemijlocit, contribuția dvs. la succesul echipei?
- Descrieți mai detaliat echipamentul pe care l-ați folosit.

Întrebări închise. Sunt indicate pentru a clarifica o situație. Răspunsul așteptat este un singur cuvânt sau o propoziție scurtă care va scuti interviatorul de detalii. Exemple:

- Ce a făcut sau nu a făcut candidatul – „Ce ați făcut atunci?”
- Când s-a întâmplat ceva – „Când a avut loc aceasta?”
- Cum s-a întâmplat – „Cum a apărut situația?”
- Cine a participat – „Cine a mai fost implicat?”

Întrebări ipotetice. Acestea se acordă pentru a aprecia cum candidatul se va descurca, comporta într-o anumită situație. Un exemplu ar fi: „Cum credeți, ce ați face dacă...?”. Aici trebuie să-i oferim candidatului cât mai multe detalii contextuale, pentru a asigura un răspuns specific și conform exemplului oferit de noi. Întrebările ipotetice produc răspunsuri ipotetice.

Întrebări comportamentale. Acestea relevă comportamentul candidatului într-o situație critică sau de performanță înaltă. De obicei, modul de manifestare din trecut al persoanei are repercusiuni asupra viitorului. Să vedem câteva exemple:

- Cum ați proceda când toți ceilalți ar alege o altă cale decât cea dorită de dvs.?
- Descrieți o situație în care ați realizat o sarcină și ați întâmpinat dificultăți.
- Relatați un caz când ați preluat conducerea echipei într-o situație de stres.
- Descrieți contribuția dvs. la atingerea succesului echipei.

Întrebări de capacitate. Ele au drept scop identificarea cunoștințelor și competențelor tehnice ale candidaților. Acestea trebuie să fie explicite, focusate asupra a ce trebuie să știe și să poată face candidatul. Exemple:

- Ce știți despre...?
- Cum ați obținut aceste cunoștințe?
- Care sunt competențele cheie pe care le veți folosi în lucru?
- La ce nivel al competențelor v-ar evalua actualul șef?

Întrebări despre motivație. Sunt utilizate pentru a remarca factorii motivaționali (carieră, rezultate, condiții de muncă, colectiv, salariu etc.). Această informație este utilă pentru a aprecia compatibilitatea dintre candidat și locul de muncă oferit.

Întrebări cu referire la aspirațiile de carieră. Se oferă pentru a releva evoluția în carieră, precum și abaterile pe care le-a făcut candidatul de-a lungul activității sale profesionale. Exemple:

- De ce ați părăsit ultimul post de muncă?
- Ce competențe ați dobândit în ultima perioadă?
- Cum vă vedeți activitatea profesională peste 10 ani?

Întrebări inutile și inadmisibile

Întrebări multiple. „Ce competențe folosiți cel mai des în munca dvs? Sunt competențe comportamentale sau tehnice? Descrieți”. Asemenea întrebări vor deruta candidatul și îl vor face să răspundă parțial sau doar la o întrebare. De aceea adresați câte o singură întrebare.

Întrebări care induc răspunsul. „Este ceea ce credeți, nu-i așa?”. Aceste întrebări vă vor oferi răspunsul pe care-l așteptați dvs. și nu cel pe care-l are în vedere candidatul.

Întrebări de evitat. Acestea sunt de obicei bazate pe preconcepții și denotă o abordare discriminatoare:

- Sunteți căsătorită? Aveți copii?
- Cine va sta cu copiii când dvs. veți fi la serviciu?
- Planificați să mai aveți copii?
- V-ar îngrijora faptul că ați fi singurul imigrant aici?
- Cu dizabilitățile dvs., credeți că veți face față postului?
- Credeți că la vârsta dvs. ați mai putea învăța specificul funcției?

Anexa 5 prezintă lista orientativă a întrebărilor de bază pentru interviuarea candidaților la posturile vacante de execuție, iar Anexa 6 - lista orientativă a întrebărilor de bază pentru interviuarea candidaților la posturile vacante de conducere.

8. În cazul în care de la angajare până la eliberarea unei persoane nu a durat mai mult de două-trei luni este necesar din nou de organizat tot procesul de recrutare sau putem să trecem direct la selectare din dosarele vechi?

R: Da, este necesar să începeți procesul de recrutare prin plasarea anunțului și înregistrarea dosarelor candidaților.

INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI

Integrarea noilor angajați, realizată pe parcursul perioadei de probă, are drept scop familiarizarea funcționarului public debutant cu autoritatea publică și activitatea viitoare, formarea profesională practică, cunoașterea specificului și a exigențelor administrației publice, precum și verificarea cunoștințelor, a abilităților și atitudinilor profesionale în îndeplinirea funcției publice.

Perioada de probă se aplică funcționarilor publici debutanți – persoanelor care exercită o funcție publică pentru prima dată. Perioada de probă este de 6 luni, cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma declarării acestuia învingător al concursului de ocupare a funcției publice vacante, și data confirmării în funcția publică.

CUM SE ORGANIZEAZĂ ȘI SE DESFĂȘOARĂ PERIOADA DE PROBĂ?

Perioada de probă este organizată de serviciul resurse umane împreună cu conducătorul direct al funcționarului public debutant.

1. Se întocmește un program individual, elaborat de serviciul resurse umane împreună cu conducătorul direct al funcționarului public debutant și mentorul său și aprobat de conducătorul autorității publice.
2. Programul de desfășurare a perioadei de probă a funcționarului public debutant prevede:
 - a. familiarizarea cu conținutul Ghidului noului angajat;
 - b. examinarea fișei postului și clarificarea tuturor aspectelor aferente acesteia;
 - c. stabilirea obiectivelor de dezvoltare profesională, elaborarea și realizarea unui plan de instruire internă, inclusiv la locul de muncă, și de instruire externă, cu durata de cel puțin 10 zile;
 - d. planificarea activităților specifice postului care urmează să fie desfășurate pe parcursul perioadei de probă.

3. Ghidul noului angajat, de regulă, conține următoarele informații:
 - a. descrierea succintă a autorității publice, modul de organizare și funcționare a acesteia;
 - b. orarul de muncă, procedurile disciplinare și de soluționare a petițiilor;
 - c. facilitățile prevăzute de contractul colectiv de muncă, în cazul în care un asemenea contract a fost încheiat;
 - d. procedurile de evaluare a performanțelor, de promovare, de dezvoltare profesională, de motivare (financiare și nonfinanciare) etc.
4. Pe parcursul perioadei de probă, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui mentor. În calitate de mentor pentru funcționarul public debutant în funcție de execuție este desemnat, de regulă, un funcționar public din cadrul aceleiași subdiviziuni interioare, iar pentru funcționarul public debutant în funcția de conducere – un conducător ierarhic superior. În cazul în care nu există posibilitatea de a desemna un mentor din cadrul subdiviziunii interioare, în calitate de mentor se numește conducătorul subdiviziunii.
5. Conducerea autorității publice, serviciul resurse umane, în comun cu conducătorul direct și mentorul funcționarului public debutant, vor asigura condiții pentru desfășurarea eficientă a perioadei de probă, realizarea drepturilor specifice ale acestuia:
 - a. să fie asistat și îndrumat în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu;
 - b. să-i fie delegate însărcinări cu un nivel de dificultate și complexitate care să crească gradual;
 - c. să i se ofere timp necesar instruirii, inclusiv pregătirii individuale, în scopul obținerii cunoștințelor teoretice și a experienței practice necesare exercitării funcției publice, cu acordarea zilnică până la două ore din durata normală a timpului de muncă;
 - d. să i se asigure accesul la sursele de informare necesare;
 - e. să participe la activitățile de instruire internă și externă, organizate pentru funcționarii publici debutanți.

CUM EVALUĂM ACTIVITATEA FUNCȚIONARULUI PUBLIC DEBUTANT?

1. Cu cel puțin 18 zile lucrătoare înainte de expirarea perioadei de probă, se inițiază procesul de evaluare a activității funcționarului public debutant, care constă în evaluarea nivelului de cunoaștere a specificului și exigențelor administrației publice, a cunoștințelor teoretice și a experienței practice obținute, a comportamentului manifestat în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor specificate în fișa postului.
2. Evaluarea activității se face de mentorul și conducătorul direct al funcționarului public debutant.
3. În procesul de evaluare:
 - a. funcționarul public debutant întocmește raportul privind activitatea realizată în perioada de probă;
 - b. mentorul întocmește fișa de referință privind activitatea funcționarului public debutant, realizată în perioada de probă;
 - c. conducătorul direct completează fișa de evaluare a activității funcționarului public debutant, realizată în perioada de probă.
4. Fiecare criteriu de evaluare se apreciază cu puncte, de la 1 la 10. Media aritmetică a punctelor acordate pentru fiecare criteriu de evaluare se consideră nota finală. Calificativul de evaluare se acordă în funcție de nota finală obținută:
 - „nesatisfăcător” – între 1,00 și 5,00;
 - „satisfăcător” – între 5,01 și 7,00;
 - „bine” – între 7,01 și 9,00;
 - „foarte bine” – între 9,01 și 10,00.În funcție de calificativul obținut, se face propunerea:
 - a. de confirmare în funcția publică, în cazul în care funcționarul public debutant a obținut, cel puțin, calificativul „satisfăcător”;
 - b. de eliberare din funcția publică, în cazul în care funcționarul public debutant a obținut calificativul „nesatisfăcător”.
5. În cazul în care funcționarul public debutant nu este de acord cu aprecierea activității sale, el își expune opinia în scris în fișa de evaluare.
6. Toate documentele de evaluare (raportul, fișa de referință, fișa de evaluare etc.) se includ în dosarul personal al funcționarului public.

CARE SUNT ATRIBUȚIILE FACTORILOR IMPLICAȚI ÎN ORGANIZAREA ȘI DESFĂȘURAREA PERIOADEI DE PROBĂ?

Deoarece modul de desfășurare a procesului de integrare a noului colaborator este important pentru performanța ulterioară, e necesar să se asigure realizarea unui set de atribuții de către variați responsabili din cadrul APL:

1. Funcționarul public debutant:
 - a. realizează activitățile specifice postului deținut;
 - b. își perfecționează pregătirea teoretică și acumulează experiența practică necesară exercitării funcției publice;
 - c. participă la activitățile de instruire internă și externă organizate pentru funcționarii publici debutanți;
 - d. ține evidența activității realizate, inclusiv a activității de instruire și a impactului acesteia;
 - e. se consultă cu mentorul în procesul realizării dispozițiilor conducătorului direct și/sau ale conducătorilor ierarhic superiori.
2. Mentorul:
 - a. ghidează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de probă;
 - b. familiarizează funcționarul public debutant cu cultura organizațională a autorității publice;
 - c. oferă informațiile necesare privind exercitarea funcției deținute;
 - d. acordă ajutor funcționarului public debutant în identificarea celor mai eficiente modalități de realizare a sarcinilor, precum și de soluționare a problemelor apărute;
 - e. supraveghează modul de realizare a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;
 - f. identifică lacunele profesionale ale funcționarului public debutant și propune conducătorului direct și serviciului resurse umane subiectele pentru instruirea internă și externă a acestuia.
3. Conducătorul direct al funcționarului public debutant:
 - a. întocmește, în comun cu serviciul resurse umane, programul de desfășurare a perioadei de probă;
 - b. prezintă funcționarului public debutant locul de muncă, îl prezintă colegilor și mentorului;

- c. explică în detalii fișa postului funcționarului public debutant, drepturile și obligațiile acestuia;
 - d. stabilește funcționarului public debutant obiectivele de dezvoltare a cunoștințelor și abilităților necesare pentru realizarea atribuțiilor de funcție;
 - e. coordonează activitatea funcționarului public debutant;
 - f. acordă timp pentru instruirea funcționarului public, pentru oferirea informațiilor necesare pentru realizarea sarcinilor, pentru explicarea modului în care acestea trebuie îndeplinite;
 - g. monitorizează și evaluează activitatea funcționarului public debutant, îi recomandă modalități de îmbunătățire a acesteia.
4. Serviciul resurse umane:
- a. întocmește documentația necesară pentru a permite funcționarului public debutant accesul în autoritatea publică;
 - b. întocmește, în comun cu conducătorul direct, programul de desfășurare a perioadei de probă;
 - c. familiarizează funcționarul public debutant cu conținutul Ghidului noului angajat;
 - d. planifică, în comun cu conducătorul direct, participarea funcționarului public debutant la activitățile de instruire internă și externă;
 - e. familiarizează funcționarul public debutant cu structura organizatorică a autorității publice, locul subdiviziunii în care va activa acesta; istoricul autorității publice, misiunea și obiectivele strategice ale acesteia; sistemul de motivare și recompensare a personalului etc.;
 - f. monitorizează procesul de desfășurare a perioadei de probă.
5. Conducătorul autorității publice:
- a. aprobă programul de desfășurare a perioadei de probă elaborat de serviciul resurse umane în comun cu conducătorul direct al funcționarului public debutant;
 - b. consultă, în caz de necesitate, funcționarul public debutant;
 - c. analizează fișa de evaluare a activității funcționarului public debutant realizate în perioada de probă și examinează contestația funcționarului public debutant, în cazul depunerii acesteia;
 - d. ia decizia cu privire la rezultatele perioadei de probă;
 - e. emite actul de confirmare în sau de eliberare din funcția publică a funcționarului public debutant.

În cazul în care un angajat se întoarce din concediul de maternitate, din nou se aplică perioada de probă?

R: Perioada de probă se aplică doar funcționarilor publici debutanți, persoanelor care exercită o funcție publică pentru prima dată. Deci, angajatului care se întoarce din concediul de maternitate nu i se stabilește perioada de probă.

10. Este obligatoriu să avem în cadrul primăriei Ghidul noului angajat dacă nu avem funcționari publici debutanți?

R: În conformitate cu prevederile H.G. 201/2009, programul de desfășurare a perioadei de probă a funcționarului public debutant prevede: familiarizarea cu conținutul Ghidului noului angajat. Chiar dacă la moment nu aveți funcționari publici debutanți, asta nu înseamnă că mâine sau în viitorul apropiat nu vor fi. Deci, este obligatoriu să aveți în primărie Ghidul noului angajat.

CAPITOLUL 11.

EGALITATE LA LOCUL DE MUNCĂ, POLITICI DE NEDISCRIMINARE ȘI DREPTURILE OMULUI

CE PRESUPUNE EGALITATEA LA LOCUL DE MUNCĂ?

Egalitatea la locul de muncă înseamnă că nu există discriminare. Discriminarea vizează un tratament diferit care defavorizează o persoană sau un grup, în comparație cu altele, aflate în situații similare. Cele mai întâlnite forme de discriminare sunt cele legate de sex, vârstă, orientare sexuală, precum și discriminarea persoanelor cu dizabilități. Motivul care stă la baza discriminării: sexul, vârsta, rasa, etnia, limba, religia, boala cronică necontagioasă, dizabilitatea.

Discriminarea poate fi directă și indirectă. *Discriminare directă* este atunci când o persoană este tratată cu mai puțină favoare decât cea de alt sex (de exemplu, recrutarea doar a bărbaților la posturi manageriale). *Discriminarea indirectă* apare atunci când, deși condițiile sunt aplicate în mod egal la bărbați și la femei, efectul acestor condiții vine să excludă un anumit sex (de exemplu, stipulând că toți managerii trebuie să dețină permis de conducere), ceea ce este, actualmente, mai puțin caracteristic pentru femei.

CUM SE POATE MANIFESTA DISCRIMINAREA?

Discriminarea la locul de muncă poate să apară în următoarele situații:

La interviul de angajare

Exemplu: Impunerea unei condiții de vârstă pentru angajarea pe postul de secretar. Angajatorii, în mod direct sau prin intermediul unor organizații de recrutare a forței de muncă, organizează concursuri pentru angajare. Condițiile impuse candidaților vor urmări acele cerințe profesionale și personale necesare îndeplinirii sarcinilor postului, fără a avea însă caracter discriminatoriu.

În stabilirea și schimbarea condițiilor de muncă

Condițiile și sarcinile sunt stabilite prin fișa postului atașată contractului individual de muncă. Schimbarea lor se face cu consimțământul angajatului sau ca sancțiune disciplinară cu respectarea întregii proceduri prevăzute de Codul Muncii.

Formarea și dezvoltarea profesională

Exemplu: Impunerea condiției „fără obligații familiale” pentru a fi acceptat într-un program de formare continuă exclude angajatele femei, care au o familie. Angajatorii organizează diferite sesiuni de formare continuă, la locul de muncă. Criteriile de participare la astfel de programe vor fi neutre din punct de vedere al discriminării.

Posibilitățile de promovare

Exemplu: A prefera în vederea promovării într-un post de conducere candidații bărbați față de candidatele femei cu pregătire și experiență similară sau mai bună. Promovarea se realizează exclusiv pe criterii de competență profesională, fără discriminare.

Concediere

Sunt greu de imaginat situații în care angajatorul recunoaște că a dorit să excludă un angajat pentru că era de o naționalitate oarecare sau în vârstă etc. Este însă posibil ca persoana în cauză să aducă dovezi că în fapt este vorba despre excluderea sa în mod discriminatoriu.

Exemplu de situații de discriminare la locul de muncă:

Mihai se prezintă să își depună dosarul pentru postul de secretar dactilograf, anunțat de primăria X, localitatea Y. Dosarul său nu este acceptat, iar persoana responsabilă îi spune că pentru postul de secretar se angajează femei.

CAPITOLUL 12.

EGALITATE LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN CADRUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE

EGALITATEA DE GEN ÎN FUNCȚII PUBLICE ESTE IMPERATIVĂ

Funcția publică nu este doar un instrument tehnic pentru asigurarea procesului de administrare publică, ci și un drept fundamental la participare în administrarea treburilor publice. Astfel art.39 din Constituția Republicii Moldova – Dreptul la administrare – stabilește că: „(1) Cetățenii Republicii Moldova au dreptul de a participa la administrarea treburilor publice nemijlocit, precum și prin reprezentanții lor. (2) Oricărui cetățean se asigură, potrivit legii, accesul la o funcție publică.”

Astfel, asigurarea egalității de gen nu este numai un aspect suplimentar la celelalte, care țin de managementul resurselor umane, dar un principiu important și indispensabil al întregului sistem de management al resurselor umane.

SISTEMUL DE ANGAJARE ȘI PROMOVARE ÎN FUNCȚII PUBLICE BAZAT DOAR PE PRINCIPIUL DE MERITE NU POATE GARANTA ECHITATE

Sistemul de angajare și promovare în funcții publice bazat doar pe principiul de merite în esență presupune că vor avea șansă să se angajeze și să se promoveze în funcții publice acei care au studii mai bune, deprinderi mai bune și experiențe mai bune. În același timp oportunitățile pentru acumularea acestor avantaje nu sunt egale pentru toată lumea.

Statisticile arată că femeile nu se regăsesc în mod paritar cu bărbații pe toate segmentele de funcții publice și la toate nivelurile de funcții publice. Astfel, femeile se regăsesc într-un număr neînsemnat în domeniul precum transporturi, cadastru, organele de forță. Proporțional vorbind putem găsi mult mai mulți bărbați printre șefii din domeniul fiscal,

protecție a mediului, sănătate, decât printre colaboratorii de rând din aceleași domenii. Asemenea situații cu probabilitate înaltă se datorează discriminării indirecte a femeilor în promovarea la serviciul public.

MĂSURILE SPECIALE DE PREGĂTIRE A CANDIDATELOR FEMEI PENTRU POZIȚII ÎN SERVICIUL PUBLIC

În domeniile în care numărul femeilor candidate este scăzut comparativ cu cel al bărbaților, urmează a fi elaborate și implementate măsurile pozitive speciale, care vor avea ca scop mărirea numărului candidatelor calificate. Printre asemenea măsuri pot fi programe de stagii în domeniile respective destinate în mod special femeilor; poziții de ajutori (voluntari) pe lângă funcționarii experimentați, destinate în mod special femeilor etc.

La fel, în cazul insuficienței candidaților de un anumit sex pentru un anumit tip de poziții, se recomandă circularea proactivă a anunțurilor privind angajarea prin canalele de comunicare în special utilizate de sexul subreprezentat.

CRITERII PENTRU SELECȚIE FĂRĂ ELEMENTE DE DISCRIMINARE INDIRECTĂ

Criteriile pentru selecție urmează a fi strict și obiectiv legate de funcția vacantă. Sunt inadmisibile toate cerințele care nu au legătură directă și nemijlocită cu funcția respectivă. De exemplu, câteodată putem întâlni prin anunțuri de angajare pentru funcția de inginer cadastral, jurist, asemenea cerințele cum ar fi „disponibilitatea transportului propriu”, „permisul de șofer categoria B”. Deși aceste cerințe par a fi neutre din perspectiva de gen, în realitate ele vor afecta negativ în primul rând femeile, care în condițiile Republicii Moldova într-o rată mai mică dispun de transport propriu și permis de șofer. Asemenea cerințe în mod indirect discriminează femeile și astfel sunt ilegale conform legislației RM.

AȘTEPTĂRI NEDISCRIMINATORII, LIMBAJ NEDISCRIMINATORIU, COMPORAMENT NEDISCRIMINATORIU

Nu există profesii și funcții „feminine” și „masculine”. Toate stereotipurile sociale privind profesiile și funcțiile „feminine” și „masculine” sunt produsul unui proces al dezvoltării istorice deformat. Păstrarea și promovarea acestor stereotipuri este manifestația unui comportament ilegal și barbar.

Este absolut inadmisibil de așteptat că pentru funcții de secretar urmează a fi angajate numai femei, pentru funcții de inginer, paznic, șofer numai bărbați. La fel de inadmisibil este de utilizat titulatura discriminatorie, de genul „secretară”, „menajeră”, „infirmieră” etc. Ca regulă, funcțiile vacante urmează a fi formulate fie toate la genul masculin, fie toate cu terminațiile atât masculine, cât și feminine (inginer/ă, secretar/ă, șoferiță etc.).

În cadrul interviurilor și convorbirilor cu candidații pentru funcții vacante sunt inadmisibile orice întrebări sau declarații sexiste (bazate pe ideea că unele caracteristici umane aparțin preponderent femeilor sau bărbaților sau legate de stereotipurile privind rolul femeilor și bărbaților în societate), cum ar fi:

- privind statutul familial – statutul familial nu are nicio legătură cu nicio funcție publică din Republica Moldova, astfel asemenea întrebări sunt inadmisibile;
- privind copiii, numărul lor, vârsta lor – această întrebare are conotații, întrucât o femeie cu mai mulți copii mici nu este dorită, este clar că în această situație vorbim despre un caz de discriminare;
- „complimente” de tipul – „sexul frumos”, „sexul slab” etc.

CONDIȚII DE MUNCĂ ADAPTATE

Toți angajatorii, în special angajatorii din domeniul serviciului public (care ar trebui să servească un model pentru angajatorii din domeniul privat) sunt obligați să asigure condiții de muncă adaptate la nevoile speciale ale ambelor sexe – femei și bărbați.

În mod practic aceasta înseamnă că trebuie asigurate următoarele lucruri: veceuri încălzite cu apă caldă cu săpun, hârtie igienică și alte

accesorii sanitare, orele de lucru / pauza de masă flexibilă (care permite alimentarea / îngrijirea copiilor mici, aducerea sau luarea de la grădiniță, la solicitarea mamei/tatălui) cameră / spațiu pentru alăptarea bebelușilor etc.

La fel, aceasta presupune și crearea condițiilor adaptate pentru persoane cu dizabilități: veceuri adaptate, rampe de acces, birou la etajul 1 etc.

GHIDUL ȘI INSTRUIRI DE NONDISCRIMINARE

Pentru fiecare angajator, în special angajatorii din domeniul serviciului public (care ar trebui să servească un model pentru angajatorii din domeniul privat) este recomandat să elaboreze un mic ghid de nondiscriminare și să organizeze cursuri de instruire în nondiscriminare pentru propriii angajați. Această măsură va reduce numărul de cazuri de discriminare, hărțuire în interiorul colectivelor.

OBLIGATIILE ANGAJATORILOR PENTRU A ASIGURA RESPECTAREAPREVEDERILORDINDOMENIULEGALITĂȚII DE ȘANSE ÎNTRE FEMEI ȘI BĂRBAȚI

Angajatorii sunt obligați să asigure egalitatea de șanse și de tratament între angajați, femeii și bărbați, în cadrul relațiilor de muncă de orice fel, inclusiv prin introducerea de dispoziții pentru interzicerea discriminărilor bazate pe criteriul de sex în regulamentele de organizare și funcționare și în regulamentele interne ale unităților.

De asemenea, angajatorii sunt obligați să îi informeze permanent pe angajați, inclusiv prin afișare în locuri vizibile, asupra drepturilor pe care aceștia le au în ceea ce privește respectarea egalității de șanse și de tratament între femeii și bărbați în relațiile de muncă.

ACȚIUNI INTERZISE ANGAJATORILOR, CONSIDERATE DISCRIMINATORII

Este interzisă discriminarea prin utilizarea de către angajator a unor practici care dezavantajează persoanele de un anumit sex, în legătură cu relațiile de muncă, referitoare la:

- Organizarea concursurilor sau examenelor și selecția candidaților pentru ocuparea posturilor vacante;
- Încheierea, suspendarea, modificarea și/sau încetarea raportului juridic de muncă ori de serviciu;
- Stabilirea sau modificarea atribuțiilor din fișa postului fără motive întemeiate;
- Stabilirea beneficiilor, altele decât cele de natură salarială, precum și a celor de securitate socială;
- Informarea și consilierea profesională, realizarea programelor de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională;
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale;
- Promovarea profesională;
- Aplicarea măsurilor disciplinare;
- Dreptul de aderare la sindicat și accesul la facilitățile acordate de acesta;
- Orice alte condiții de prestare a muncii, potrivit legislației în vigoare.

Maternitatea nu poate constitui un motiv de discriminare. Orice tratament mai puțin favorabil aplicat unei femei legat de sarcină sau de concediul de maternitate constituie discriminare. Este interzis să i se solicite unei candidate, în vederea angajării, să prezinte un test de graviditate și/sau să semneze un angajament că nu va rămâne însărcinată sau că nu va naște pe durata de valabilitate a contractului individual de muncă.

Concedierea nu poate fi dispusă pe durata în care:

- femeia salariată este gravidă sau se află în concediu de maternitate;
- angajatul se afla în concediu de creștere și îngrijire a copilului în vârstă de până la 2 ani, respectiv, 3 ani în cazul copilului cu handicap.

Astfel, fiind un principiu important și indispensabil al întregului sistem de management al resurselor umane, asigurarea egalității modelează nu numai cultura organizațională a APL, dar și influențează comportamentele din comunitate, servind drept model pentru locuitorii acesteia.

11. În cazul în care la interviul de angajare potențiala candidată îmi declară că este însărcinată, pot să o refuz pe acest motiv?

R: Nu. Mai întâi de toate, întrebări cu referire la planurile de maternitate nu se adresează la interviul de selectare, deoarece sunt întrebări discriminatorii. Dacă ați aflat acest aspect din spusele potențialei candidate, maternitatea nu poate constitui un motiv de discriminare. Orice tratament mai puțin favorabil aplicat unei femei, legat, printre altele, de sarcină sau de concediul de maternitate, constituie discriminare. Este interzis să i se solicite unei candidate, în vederea angajării, să prezinte un test de graviditate și/sau să semneze un angajament că nu va rămâne însărcinată sau că nu va naște pe durata de valabilitate a contractului individual de muncă.

CAPITOLUL 13.

MOTIVAREA ȘI STIMULAREA ANGAJAȚILOR: PROCEDEE ȘI TEHNICI

CE ESTE MOTIVAREA ANGAJAȚILOR?

Resursele umane reprezintă cea mai importantă resursă a unei instituții, indiferent de domeniul său de activitate, deoarece fără prezența efectivă a oamenilor, care știu ce, când și cum trebuie făcut, este imposibil ca organizația să își atingă obiectivele. Dificultățile sau succesele instituțiilor, inclusiv ale autorităților publice locale, au la bază resursele umane și calitatea managementului aplicat asupra acestora.

În același timp, comportamentul uman este influențat de o serie de nevoi, dorințe și preferințe care, într-un anumit mediu și în funcție de influențele acestuia, îl determină să acționeze într-un fel sau altul și să obțină efectele și rezultatele dorite.

Astfel, motivarea resurselor umane reprezintă setul de strategii și tehnici aplicate de către instituție și manageri, în vederea menținerii și sporirii nivelului de performanță al angajaților din cadrul acesteia. Altfel spus, este procesul de stimulare a angajaților pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii instituției. Ceea ce determină resursele umane să fie mai performante și cointerestate în procesul de realizare a obiectivelor instituției.

Adesea însă termenul de motivare este confundat cu motivația. *Motivația* reprezintă starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități. Motivația poate fi exprimată și prin valorile de comportament. Ea diferă de la o persoană la alta sau chiar la aceeași persoană se poate manifesta diferit la diverse etape ale existenței sale. Oamenii motivați depun un efort mai mare pentru a fi performanți decât cei care sunt nemotivați.

La baza motivației stau necesitățile și interesele angajatului. Iar necesitățile la locul de muncă diferă de la persoană la persoană: *stabilitatea, aprecierea, apartenența la un grup, realizarea personală/profesională* etc.

În funcție de necesitățile angajatului, managerul poate să-și construiască propriul sistem de motivare prin abordare individuală, oferindu-le angajaților ceea ce au nevoie cel mai mult și, respectiv, sunt motivați de aceasta. Astfel, managerii moderni au înțeles că pentru a utiliza potențialul maxim al angajaților, trebuie să se treacă de la abordarea „*a da ordine și a controla*” la „*a consulta și a susține*”, întrucât recunoașterea realizărilor sau a bunei performanțe este mult mai eficientă decât pedepsirea pentru performanța slabă.

Cu alte cuvinte, angajatul poate dispune de cunoștințele și abilitățile necesare exercitării eficiente a atribuțiilor de serviciu, dar dacă nu-i place ceea ce face și nu dorește să-și facă lucrul mai bine, atunci nu putem vorbi despre îmbunătățirea performanței. Angajații au nevoie să cunoască care este sensul/semnificația acțiunilor ce trebuie realizate. De aceea, managerul public trebuie să explice foarte clar obiectivele, sarcinile și atribuțiile de serviciu ale fiecărui funcționar public care contribuie la realizarea misiunii autorității publice.

TIPURI DE MOTIVAȚII

Una dintre cele mai cunoscute tipologii ale motivației a fost elaborată de către practicienii Leonard, Beauvais și Scholl⁷ în 1999. Modelul respectiv distinge 4 tipuri de motivații, după cum urmează:

1. *Egocentrică* – dominată de necesitatea de a primi plăcere din munca efectuată;
2. *Instrumentală* – dominată de necesitatea de a primi recompense pentru munca depusă;
3. *Socială* – dominată de necesitatea de recunoaștere a muncii;
4. *Internalistă* – dominată de necesitatea de a avea provocări la locul de muncă.

⁷ Leonard N.H., Beauvais L.L., & Scholl R.W. (1999). Work Motivation: The incorporation of self concept-based processes. Human Relations, 52, 969-998

TIPUL DE MOTIVAȚIE ANGAJATULUI	ACȚIUNILE CONDUCĂTORULUI
MOTIVAȚIE EGOCENTRICĂ	Oferă sarcini care sunt în concordanță cu interesele și aspirațiile profesionale ale angajatului.
MOTIVAȚIE INSTRUMENTALĂ	Recompensează angajatul atât financiar (acordarea % maximal la un anumit spor), dar și oferă recompense nefinanciare (oportunitatea de a pleca la cursuri de instruire, vizite de lucru peste hotare etc.).
MOTIVAȚIE SOCIALĂ	Oferă laude și mulțumiri angajatului care a obținut performanțe înalte, menționarea faptului că se apreciază activitatea și munca depusă. Subliniază rolul și importanța muncii acestuia pentru instituție.
MOTIVAȚIE INTERNALISTĂ	Deleagă responsabilități, sarcini interesante și provocatoare cu un nivel mai sporit de dificultate. Oferă oportunități de a gestiona sarcini/grupuri de lucru.

În funcție de sursa energiei interioare a angajatului, distingem alte 2 tipuri de motivație la locul de muncă:

1. *Motivația extrinsecă* – în care angajatul urmărește, prin activitățile realizate: prestigiu, notorietate, faimă, bani, statut, poziție etc.
2. *Motivația intrinsecă* – în care angajatul urmărește o activitate (sau chiar mai multe) strict cognitivă, când acțiunile întreprinse sunt pentru sine: muncă plăcută, dezvoltare și perfecționare profesională etc.

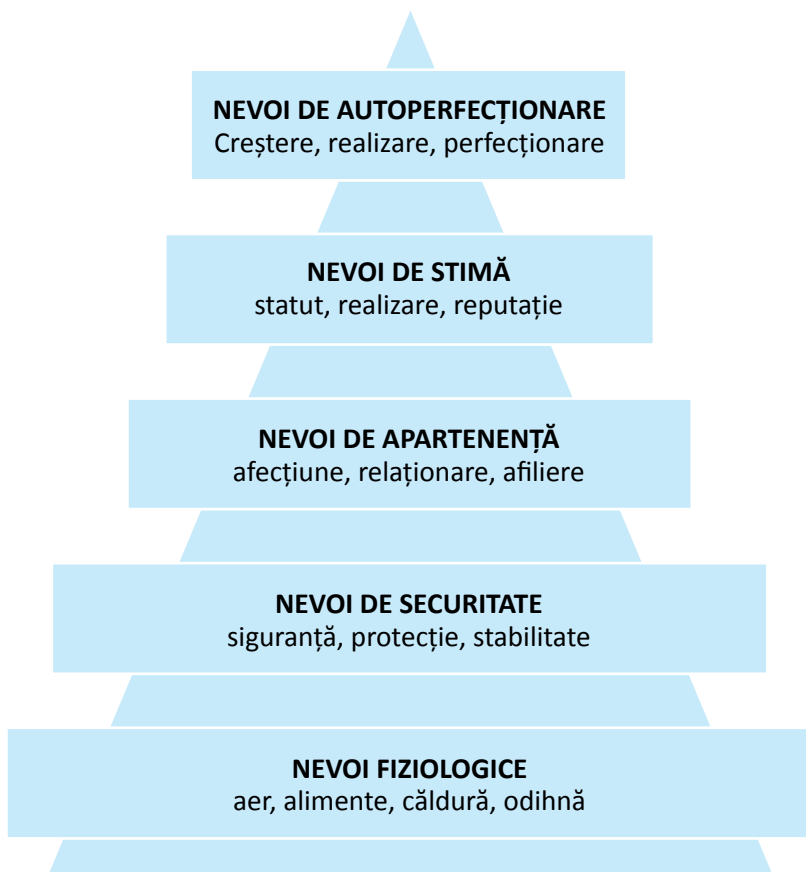
TEORII PRIVIND MOTIVAREA RESURSELOR UMANE

Pornind de la cele prezentate mai sus, în ajutorul identificării necesităților individuale ale angajaților din APL vin teoriile motivaționale care, în funcție de autor, au diferite forme de exprimare. Prezentăm în continuare câteva dintre cele mai importante teorii.

TEORIA IERARHIEI NEVOILOR DUPĂ MASLOW

Una dintre cele mai cunoscute teorii care își găsește aplicabilitate și în organizațiile din sectorul public este teoria lui Maslow, pe care în formă adaptată la managementul resurselor umane din instituțiile publice o prezentăm în continuare.

Psihologul Abraham H. Maslow a dezvoltat o teorie despre motivație care continuă să fie una de referință în literatura de specialitate. El a sugerat că oamenii manifestă un set complet de nevoi care pot fi dispuse într-o ierarhie: *nevoi fiziologice, nevoi de securitate, nevoi de apartenență la grup sau organizație, nevoi de stimă și nevoi de autoperfecționare.*



Nevoile fiziologice, de hrană, îmbrăcăminte, se află la baza ierarhiei lui Maslow, fiind considerate nevoi primare, deoarece ele asigură existența umană. Oamenii se concentrează asupra satisfacerii acestor nevoi înainte de a trece la satisfacerea nevoilor de ordin superior. Persoanele cu funcții de conducere trebuie să înțeleagă că în cazul în care subordonații sunt motivați prin nevoi fiziologice, ei vor accepta orice post care le va permite să-și satisfacă aceste nevoi fiziologice primare.

Nevoile de securitate sunt importante pentru motivarea resurselor umane numai după ce nevoile primare au fost satisfăcute la un nivel acceptat de fiecare ca fiind suficient. *Managerii care sesizează că nevoile de securitate sunt cele mai importante pentru angajați trebuie să se concentreze asupra regulilor privind siguranța locurilor de muncă. Ei vor încuraja inovarea și nu vor aprecia asumarea riscului de către subordonați.*

Nevoile de apartenență la grup sau organizație, de prietenie, de dragoste devin active și îi motivează pe oameni numai după ce nevoile fiziologice și de securitate au fost satisfăcute. *Managerii trebuie să realizeze că atunci când nevoile de asociere reprezintă principala sursă de motivare, oamenii văd în munca lor o oportunitate de a găsi și a stabili relații interpersonale. Managerii vor insista ca subordonații să caute activități în afara orelor de program, respectiv, sportive, culturale etc., să participe la elaborarea deciziilor colective.*

Nevoile de stimă se referă la sentimentele personale ale indivizilor privind realizările și recunoașterea prestației lor de către ceilalți. Oamenii cu nevoi de stimă doresc ca ceilalți să-i accepte, respecte, pentru că ei cred că sunt competenți și capabili. *Managerii, care se concentrează pe acest tip de nevoi, încearcă să motiveze angajații cu recompense publice și recunoaștere pentru serviciile prestate. Acești manageri pot utiliza anumite instrumente de apreciere, precum liste de evidențiere a persoanelor plasate în zone vizibile, aprecieri făcute public etc.*

Nevoile de autoperfecționare reflectă eforturile acelor angajați care, din experiența lor și a celorlalți, capătă abilități suplimentare pentru rezolvarea problemelor organizației. *Managerii care pun accentul pe acest tip de nevoi pot implica angajații în proiectarea posturilor, îndeplinirea sarcinilor ce necesită o calificare specială sau oferă echipelor de angajați posibilitatea de a planifica și implementa procedurile de muncă.*

Trebuie precizat faptul că nevoile de ordin superior sunt potențial prezente la majoritatea oamenilor, însă managerii de vârf sunt mult mai

capabili de a-și satisface nevoile de stimă și de autoperfecționare decât managerii de pe nivelurile inferioare, managerii de vârf sunt intens solicitați de posturile pe care le ocupă și beneficiază de oportunități pentru autoperfecționare.

TEORIA BIFACTORIALĂ A LUI HERZBERG

Frederick Herzberg este primul teoretician care subliniază diferența dintre factorii de satisfacție și cei de insatisfacție din sfera muncii. Ceea ce descoperă Herzberg este faptul că factorii de satisfacție sunt foarte diferiți față de cei de insatisfacție.

Herzberg a examinat relațiile dintre satisfacție și productivitatea muncii pe un grup de ingineri și economiști. Prin utilizarea de interviuri semistructurate, el a acumulat date despre diverși factori care au un efect asupra angajaților privind percepția muncii prestate de ei.

În urma interpretării datelor, Herzberg ajunge la concluzia că există o serie de factori care produc satisfacție în permanență:

- Succesul, realizările;
- Recunoașterea contribuției eforturilor personale;
- Munca pentru sine ca o posibilitate de exprimare și satisfacție personală;
- Posibilitatea dezvoltării, acumulării de cunoștințe și a experienței în muncă;
- Responsabilitatea (acumularea de noi sarcini și obligații, fie prin dezvoltarea postului, fie prin delegare);
- Avansarea (promovarea).

Acești factori au fost numiți factori motivatori și sunt intrinseci muncii, deoarece țin în mod direct de conținutul acesteia. Prezența acestor factori produce satisfacție, iar absența lor - o stare neutră, adică nu produce insatisfacții.

Tot din această analiză au fost deduși și factorii ce produc insatisfacție, aceștia fiind:

- politica organizației și administrarea acesteia;
- tipurile de supraveghere și supervizare;
- nivelul salariilor și al altor câștiguri;
- relațiile interpersonale cu superiorii, subalternii și colegii;

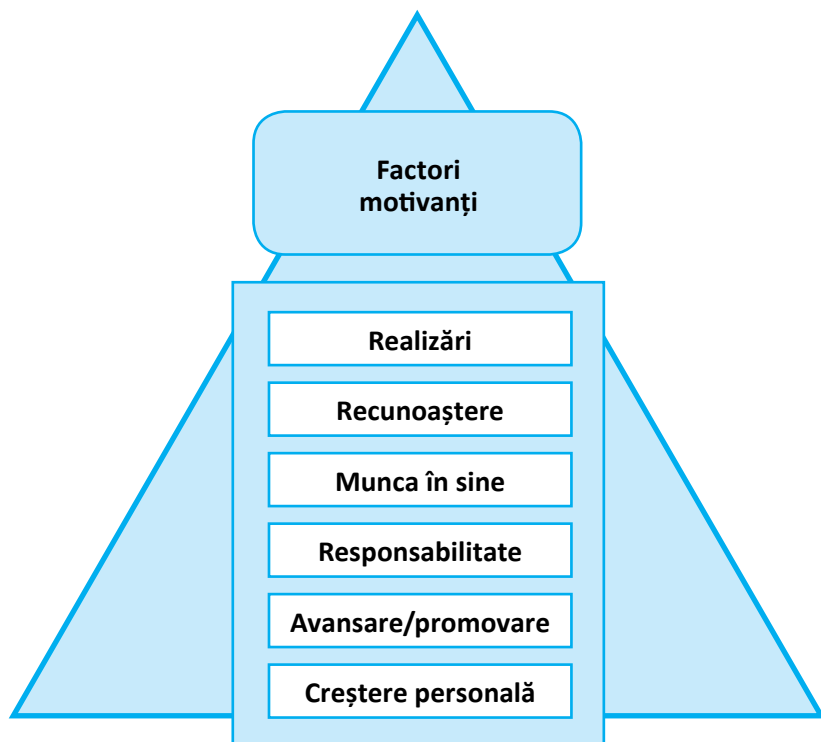
- condițiile de muncă (temperatură, ventilație, stres ș.a.);
- statutul acordat;
- securitatea muncii;
- privilegiile de vechime;
- viață personală.

Factorii ce determină insatisfacția în muncă sunt acei factori ce rezultă din nevoia omului de a învinge dificultățile fizice și sociale, pe când cei asociați cu satisfacția în muncă relevă dorințele omului de a-și realiza potențialul de perfecționare.

Prin ambele seturi de factori, atât cei ce produc satisfacția, cât și cei care nu o produc, oamenii își caută satisfacții în muncă, dar în mod diferit pentru ambele cazuri. În cazul factorilor asociați cu satisfacția în muncă, oamenii tind să evite insatisfacția, fiind preocupați mai ales de cadrul în care muncesc, ei recunosc condițiile bune de muncă, salariul, siguranța, lipsa acestora afectându-i în mod negativ. Acești factori fiind exteriori muncii, Herzberg îi numește „factori de igienă” a muncii.

Implicațiile acestei teorii pe plan managerial sunt următoarele: relevă specificul motivației privind mediul de muncă; permite identificarea și evaluarea celor două categorii de factori, în vederea constituirii unor structuri motivaționale adecvate; accentul trebuie pus nu numai pe prezențe, ci și pe nivelul calității factorilor, întrucât absența nivelului calității poate da naștere unui mediu tensionat, inconfortabil, generator de insatisfacție.

Herzberg a sugerat că managerii trebuie să aibă în vedere factorii motivaționali pentru a asigura angajaților condițiile de muncă necesare, însă a atenționat că starea de non-insatisfacție nu există niciodată și că întotdeauna oamenii vor fi nesatisfăcuți de ceva pe termen scurt, fără a motiva.



Factori igienici (de menținere)			
statut	securitate	relații cu subordonații	
viață personală	relații cu colegii		salariu
condiții de muncă		relații cu șeful	
management și politica de personal			supervizare

MOTIVAREA FINANCIARĂ VERSUS MOTIVAREA NONFINANCIARĂ

În efortul de asigurare a motivației înalte a colaboratorilor, întotdeauna s-a pus problema banilor ca motivator, pornindu-se de la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine. Frederick Taylor a folosit plata ca element esențial la începuturile ma-

nagementului științific. Cercetările au arătat însă că există factori mai importanți – oamenii muncesc mai bine în condițiile în care li se oferă mai multă autonomie, o mai mare abilitate de a influența condițiile de muncă sau o muncă mai satisfăcătoare.

Instrumentele de motivare financiară sunt considerate, în instituțiile publice, în general, și în APL, în particular, ca fiind, probabil, cele mai importante modalități de creare a motivației dorite printre angajați. Pe de altă parte, *bani* pot fi folosiți ca motivator în anumite condiții: dacă se poate demonstra existența unei legături între performanțe și plată; dacă plata este cu adevărat importantă pentru oameni și dacă performanțele ridicate sunt cu adevărat recunoscute și recompensate.

Aici este important de menționat despre necesitatea unei „autonomii financiare” a angajatului, unde remunerarea primită pentru munca depusă trebuie să fie suficientă pentru a-i asigura un trai decent. În caz contrar, aplicarea tehnicilor de motivare nefinanciară poate fi inutilă.

În contextul activităților realizate, conducătorii APL, dar și responsabilii de resurse umane, vor ține cont de faptul că motivarea angajaților ține atât de aspectul financiar, cât și de cel nefinanciar. Motivarea financiară are drept scop crearea sentimentului de echitate privind remunerarea primită în raport cu munca depusă, iar motivarea nefinanciară este orientată, preponderent, spre satisfacerea necesităților de apreciere, apartenență la grup, recunoaștere a muncii, realizare profesională, etc., precum a fost arătat mai sus prin teoriile motivaționale prezentate.

Motivarea financiară și nefinanciară a personalului este reflectată, pe de o parte, în politica de resurse umane a autorității publice și, pe de altă parte, în practicile cotidiene de gestiune a personalului, care subliniază atitudinea organizației față de angajații săi, în special față de angajații performanți.

PARTICULARITĂȚI ALE MOTIVĂRII FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Serviciul public presupune mai multe tipuri de autorități publice, care pot avea resurse și tehnologii similare, dar beneficiază de avantaj concurențial acea instituție care rezolvă cel mai bine problema motivării angajaților săi. Dacă angajații de toate categoriile sunt motivați să rămână în cadrul instituției, să își facă munca la cel mai înalt nivel de eficacitate,

posibil și să încerce să facă lucrurile mai bine, instituția respectivă este eficace într-o mai mare măsură decât cele în care performanțele sunt sub standard și în care nimeni nu încearcă să inoveze sau să găsească modalități de creștere a nivelului de performanță.

Ținând cont de acest fapt, motivarea de către conducătorul / managerul public a angajaților autorității publice, aflați în subordinea sa, constă în ansamblul proceselor de management prin care managerul reușește să determine colaboratorii să participe la realizarea obiectivelor individuale de performanță și, respectiv, a celor organizaționale, la un nivel înalt al standardelor profesionale, folosind pentru aceasta variate instrumente și modalități de cointerесare.

În cadrul serviciului public pot fi aplicate atât strategii/tehnici/acțiuni de motivare financiară, cât și de motivare nefinanciară. Motivarea financiară a funcționarilor publici este reglementată prin:

- Legea nr. 48, din 22.03.2012, *Privind sistemul de salarizare a funcționarilor publici*, publicată la 31.03.2012 în Monitorul Oficial nr. 63, art. nr. 213;
- Hotărârea de Guvern nr. 331 din 28.05.2012, *Privind salarizarea funcționarilor publici*, publicată la 01.06.2012 în Monitorul Oficial nr. 104-108, art. nr. 371, dar și
- Legea nr.158, din 04.07.2008, *Cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public*, publicată la 23.12.2008 în Monitorul Oficial nr. 230-232, art. nr. 840. Data intrării în vigoare 01.01.2009.

Sistemul de salarizare în sectorul bugetar stabilește structura salariului total, care include salariul de funcție, sporuri și alte plăți suplimentare. Un sistem de salarizare care satisface necesitățile angajatului autorității publice este absolut necesar înainte de a implementa un sistem de motivare nefinanciară. Așa cum a fost menționat anterior, angajatul are nevoie de confort psihologic la locul de muncă, oferit de un salariu care acoperă, cel puțin, necesitățile de bază. Doar după implementarea unui sistem echitabil de salarizare, metodele și tehnicile de motivare nefinanciară vor avea efectul scontat.

În serviciul public, spre deosebire de sectorul privat, managerii nu posedă o gamă largă de instrumente pentru a motiva financiar personalul din subordine. În același timp, este important de menționat că aplicarea doar a stimulentele financiare nu este suficientă pentru a menține nivelul de motivație a funcționarilor publici. Acest lucru este demonstrat nu numai de teoriile în domeniu, dar și de studiile practice efectuate. Funcționarii au nevoie de apreciere, recunoașterea muncii, oportunități de promovare și instruire, acestea fiind stimulentele nefinanciare aplicate, în mare parte, de către managerii publici.

STILUL MANAGERIAL, FACTOR DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR

Fiecare conducător în activitatea sa aplică un anumit stil de conducere care poate fi eficient sau ineficient atât din perspectiva managerială, cât și din perspectiva motivațională.

Există mai multe teorii privind stilurile de conducere, dar cel mai practic în context organizațional este *modelul conducerii situaționale*⁸.

Modelul situațional susține că un manager eficient și motivant este acela care cunoaște să-și adapteze stilul de conducere în funcție de situația creată. Un manager eficient aplică diferite stiluri de conducere, ceea ce necesită flexibilitate și autoconștientizare.

Astfel, distingem următoarele 4 stiluri de conducere:

- stilul directiv,
- stilul de facilitare,
- stilul de susținere,
- stilul de delegare.

În continuare se oferă sugestii privind situațiile când un anumit stil de conducere este cel mai eficient.

⁸ Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior* 3rd Edition – Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall

DENUMIREA STILULUI DE CONDUCERE	SITUAȚII CÂND STILUL ESTE CEL MAI EFICIENT/MOTIVANT
STILUL DIRECTIV	Angajatul nu are suficiente cunoștințe și abilități profesionale pentru a realiza sarcinile oferite, astfel, managerul indică clar cum trebuie realizate sarcinile stabilite.
STILUL DE FACILITARE	Angajatul are un nivel mediu de dezvoltare profesională și are nevoie doar de intervenții din partea managerului prin oferirea de sfaturi profesionale.
STILUL DE SUSȚINERE	Angajatul are nevoie de susținere suplimentară din partea managerului în realizarea sarcinilor, unde managerul oferă feedback mai mult din punct de vedere moral, contribuind la dezvoltarea încrederii în sine.
STILUL DE DELEGARE	Angajatul are un nivel înalt al abilităților profesionale și motivația este înaltă pentru realizarea sarcinilor. Astfel, managerul doar supravezează activitatea angajatului și nu intervine în detalii.

Vedem că, pentru a conduce în mod eficient colaboratorii, cu impact pozitiv asupra motivației acestora, managerii din cadrul autorității publice își vor dezvolta capacitatea de a fi flexibili în aplicarea variatelor stiluri de conducere, în funcție de competența și dăruirea angajaților.

Pe lângă stilul de conducere, managerii din cadrul autorității publice trebuie să conștientizeze impactul pe care îl au asupra motivației angajaților variate comportamente practicate. Astfel, se va ține cont de faptul că:

- În viziunea angajaților, un *manager empatic*, care își tratează angajații ca pe ființe umane, dar nu ca pe instrumente de realizare a scopurilor organizaționale, are o influență motivatoare;
- *Integritatea managerului* este foarte importantă pentru motivația angajaților. Integritatea ține de faptul că spunei ce veți face și faceți ceea ce spunei. Un manager nu este integru, dacă cere de la angajații săi să fie punctuali și să respecte termenele limită, în timp ce el însuși își permite să întârzie la serviciu și să nu respecte termenele limită oferite de conducătorii superiori.

- Angajații așteaptă de la un manager să fie *tratați în mod egal și obiectiv*. Acest lucru se referă în primul rând la evaluarea performanțelor, luarea deciziilor cu privire la promovare sau delegare la cursuri de instruire. Dacă angajații simt și văd că există favoriți, atunci nu vor demonstra performanța de care sunt capabili.

CUM MOTIVĂM OAMENII LA LOCUL DE MUNCĂ?

Mai jos prezentăm câteva recomandări metodice destinate colaboratorilor din subdiviziunea resurse umane din cadrul autorităților publice, care de fapt au un rol de promotori ai practicilor pozitive din domeniu:

- **Omul potrivit la locul potrivit.** Un principiu firesc, dar care, din păcate, de multe ori este ignorat. Practica de a angaja candidați a căror calificare depășește cerințele postului, conform mentalității că, cu cât este mai pregătit, cu atât beneficiile vor fi mai mari, în realitate, e de cele mai multe ori păguboasă, deoarece astfel obțineți, înainte de toate, niște angajați frustrați.
- **Comunicați deschis.** Oamenii au necesități și așteptări ce trebuie satisfăcute, iar aceste necesități și așteptări pot fi identificate și satisfăcute în modul corespunzător doar prin discuții deschise între manager și angajat.
- **Asigurați condiții optime de muncă:** iluminat, încălzit, ambianță, atmosferă prietenoasă – sunt puternice considerente care determină creșterea productivității.
- **Recunoașteți rezultatele muncii.** Prin recunoaștere, câștigați încredere și nu aveți nimic de pierdut.
- **Oferiți libertate în muncă.** Alegerea modului de execuție în manieră proprie, ordinea de executare a unor operații să fie aleasă de executant. Astfel, munca va deveni mai interesantă sau o plăcere care va determina creșterea rezultatelor.
- **Oferiți-le angajaților posibilitatea și ocazia de a-și demonstra calitățile și măiestria în muncă.** Majoritatea oamenilor sunt dornici să o facă. Aceasta este și o metodă de a găsi oamenii cei mai performanți.
- **Implicați angajații în luarea deciziilor,** mai ales dacă este vorba despre decizii care îi afectează pe angajați.

- **Oferiți recompense morale.** Fiecare manager dispune de resurse nelimitate din acest domeniu: laude, evidențierea față de colegi și de șefi, acordarea de titluri și distincții onorifice.
- **Încurajați angajații.** Angajații au nevoie să fie încurajați și susținuți în activitatea lor. Rezultatele bune obținute de angajat trebuie recunoscute și apreciate în modul corespunzător, dacă doriți ca ele să se repete.
- **Nu subestimați importanța preferinței candidatului** pentru o anumită activitate. Este vorba despre plăcerea de a face acele lucruri, dincolo de orice interes material sau de altă natură.
- **Oferiți feedback în mod regulat.** Prin feedbackul oferit în mod regulat se are în vedere acordarea opiniei/reacției de răspuns din partea managerului față de munca realizată, progresul înregistrat, precum și față de nereușite. Feedbackul trebuie să sublinieze părțile forte, dar și punctele slabe, prin prezentarea argumentelor, pe un ton calm și pozitiv. Feedbackul implică și reacția de răspuns din partea angajatului.
- **Arătați-le angajaților apreciere** atunci când fac o muncă de calitate și, mai ales, când vă depășesc așteptările. În cazul unor rezultate extraordinare, oferiți feedback astfel încât să stimulați repetarea performanțelor, dar fără să creați obligație în acest sens.
- **Oferiți oportunități de pregătire profesională prin trimiterea la cursuri de specializare** pentru cei ce urmăresc realizarea profesională. Identificați nevoile de instruire ale angajaților și inițiați programe de instruire specifice.
- **Comportamentul pozitiv** este cel mai benefic în acest sens atât pentru relațiile dintr-o echipă, cât și pentru rezultatele de sfârșit de an ale instituției.
- **Mențineți contactul continuu cu angajatul.** Chiar dacă angajatul lucrează bine și pare motivat, nu înseamnă că trebuie să uitați de existența lui. Comunicați și solicitați/oferiți feedback continuu asupra activității realizate și efortului depus, aceasta nu înseamnă însă că trebuie să-l verificați continuu.
- **Angajatul profesionist și cu capacitate ridicată de muncă nu trebuie încărcat suplimentar.** Adesea managerii apelează la situația în care suprasolicită angajații profesioniști și pe acei cu o capacitate de muncă ridicată. Acest lucru devine foarte demotivant,

dacă munca suplimentară nu este stimulată adăugător. În această situație, angajații se simt folosiți.

- **Folosiți managementul performanței în mod echitabil.** Dacă evaluarea performanței angajaților se desfășoară doar ca formă, fără a recompensa eforturile reale depuse de angajați, fără să faceți distincția dintre cei care au contribuit cu adevărat la realizări și cei care au avut un impact neutru, ba din contra, favorizați un angajat care vă este simpatic, riscați să creați un efect advers al evaluării performanțelor și să demotivați angajații care încearcă să producă și să realizeze obiectivele.
- **Angajatul profesionist nu trebuie verificat și controlat în exces.** Monitorizarea și controlul este benefic în anumite situații. Funcționarul public debutant și funcționarul care nu cunoaște cum trebuie realizată sarcina în detalii sunt cei care urmează să fie monitorizați continuu. Iar acei funcționari publici care cunosc ce și cum trebuie făcut nu se indică să fie verificați permanent, acest lucru este foarte frustrant și demotivant.

PRINCIPALII FACTORI DEMOTIVATORI LA LOCUL DE MUNCĂ

Pentru a putea menține motivarea, trebuie recunoscute mai întâi cauzele posibile ale lipsei de motivație a angajaților. Printre principalii factori demotivatori se numără:

- nesiguranța privind păstrarea locului de muncă,
- condiții de muncă neprielnice sau chiar periculoase,
- nivelul scăzut al salariului,
- inechitate în privința salariilor acordate personalului,
- tratare diferită a angajaților din organizație,
- probleme personale acute (sănătate, distanță mare între serviciu și locuință, condiții de trai etc.).

Factorii demotivatori pot exista și pot fi percepuți fără efecte negative doar o perioadă scurtă de timp. Când aceștia devin o constantă a organizației, ei afectează serios motivarea angajaților.

Prezența acestor factori demotivatori îi va nemulțumi pe angajați, pentru că ei așteaptă să le fie satisfăcute condițiile minime de muncă și salarizare și îi va determina să caute un alt loc de muncă.

Eliminarea demotivatorilor previne insatisfacția angajaților și menține de fapt motivarea lor. Această măsură asigură o implicare medie în munca angajaților (ca timp și efort depus). Să vedem în continuare câteva exemple de factori care ar putea motiva, dar și demotiva angajații.

FACTORI CARE AR PUTEA DEMOTIVA ANGAJAȚII	FACTORI CARE MOTIVEAZĂ
<ul style="list-style-type: none"> • sarcini repetitive, fără provocări (pentru persoane creative) • instrucțiuni neclare • incoerență decizională • viziune, misiune și valori organizaționale neclare • reguli inutile • ședințe neproductive • inechitatea • lipsa de comunicare • răspunsurile descurajatoare • toleranța slabei performanțe • supracontrolul • nerecunoașterea realizărilor 	<ul style="list-style-type: none"> • sarcini competitive care le oferă un sentiment de împlinire, responsabilitate • dezvoltare, satisfacție și o perspectivă promițătoare de promovare • eforturile pe care le depun sunt recunoscute și apreciate atât de conducere, cât și de cetățeni • încrederea și întregul sprijin al șefilor • sentimentul că pot să ducă singuri o sarcină la bun sfârșit • mediu plăcut și armonios

Pentru identificarea factorilor motivaționali, Anexa 1 prezintă un exemplu de chestionar ce poate fi aplicat pentru înțelegerea factorilor ce influențează motivația individuală.

12. Ce este mai important, motivarea financiară sau nefinanciară?

R: Ambele sunt la fel de importante. Trebuie menționat că aplicarea doar a stimulentele financiare nu este suficientă pentru a menține un nivel înalt de motivație a funcționarilor publici. În această capcană cad mulți manageri, considerând că banii reprezintă singurul factor motivator în cazul angajaților. Studiile efectuate în domeniu au demonstrat că banii oferă confort psihologic, dar nu motivează. Funcționarii publici mai au nevoie de apreciere, recunoașterea muncii și a meritelor individuale, de oportunități de promovare și instruire, relații pozitive cu colegii și superiorul, acestea fiind stimulentele nefinanciare care, aplicate în modul corespunzător, pot avea efecte foarte bune.

13. Cum putem motiva nefinanciar un funcționar public?

R: Drept exemple de tehnici de motivare nefinanciară a funcționarilor publici aplicate în autorități pot servi:

- tratarea echitabilă a tuturor subordonaților de către superior;
- acordarea diplomelor de merit pentru „funcționarul lunii / trimestrului / anului”;
- felicitare individualizată a funcționarului public care își sărbătorește ziua de naștere sau în cazul unor evenimente importante din viața funcționarului public;
- discuții periodice despre activitatea desfășurată, precum și despre planurile de creștere și dezvoltare;
- organizarea de activități de sporire a coeziunii echipei / team-building în autoritate;
- crearea unui spațiu de odihnă/relaxare;
- vizitele surpriză ale unor profesioniști în domeniu / persoane notorii;
- oportunități de instruire și dezvoltare profesională;
- condiții de muncă adecvate etc.

CAPITOLUL 14.

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN APL

CE ESTE MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI?

Performanța reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de funcționarul public și se referă la contribuția pe care o aduce funcționarul la îndeplinirea obiectivelor autorității publice. Performanța individuală este corelată direct cu performanța de grup (a subdiviziunii) și, respectiv, cu performanța organizațională, de aceea este important să fie asigurată o performanță individuală optimă. Performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete, măsurabile, cât și prin abilități profesionale și comportament organizațional.

Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor sau, altfel spus:

Managementul performanței reprezintă ansamblul de acțiuni gândite special pentru a îmbunătăți rezultatele angajaților, subdiviziunilor și ale întregii organizații.

Ca element esențial al acestui sistem de management, *evaluarea performanțelor reprezintă o analiză periodică retrospectivă a rezultatelor obținute ca urmare a derulării strategiilor propuse.*

Pe lângă evaluare, managementul performanței mai cuprinde:

- definirea clară a rolurilor fiecărei subdiviziuni și ale fiecărui individ,
- stabilirea indicatorilor de performanță (ce anume definește performanța),
- stabilirea standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța),
- comunicarea rolurilor, indicatorilor și standardelor,
- asigurarea unui mediu favorabil reușitei.

CE NU ESTE MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI?

Adesea, în cadrul autorităților publice locale, se atestă o utilizare neadecvată a termenului de management al performanței. Să vedem în continuare care sunt semnificațiile pe care termenul respectiv nu le cuprinde, fapt care va permite înțelegerea și utilizarea corectă a acestei noțiuni.

- Managementul performanțelor nu este sinonim cu „evaluarea performanțelor”. Între cele două concepte există o relație de incluziune, primul incluzându-l total pe cel de-al doilea.
- Managementul performanței nu este un demers orientat spre trecut, ci unul îndreptat spre viitor, spre dezvoltare.
- Managementul performanței nu este un proces constatator, ci unul transformator. Nu e suficient să constăți că nu ai performat în trecut, ca pe viitor să obții rezultate mai bune. Este nevoie de intervenții manageriale, de schimbări pentru a putea realiza acest lucru.
- Managementul performanței nu este o formă de coerciție sau control. Scopul său este de a optimiza rezultate, nu de a penaliza indivizi sau subdiviziuni.

CEREPREZINTĂ EVALUAREA PERFORMANȚELOR ÎN APL?

Evaluarea performanțelor reprezintă procesul prin care se decide cât de bine lucrează funcționarii publici ai unei autorități publice în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare/standardele stabilite. Astfel, evaluarea devine un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane, în vederea îndeplinirii scopurilor strategice și a obiectivelor operaționale ale autorității publice, în conformitate cu planul strategic de dezvoltare instituțională și cu strategia de dezvoltare a localității pe care o reprezintă.

Din 1 ianuarie 2009, în conformitate cu art. 34-36 ale Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, performanțele profesionale ale fiecărui funcționar public sunt evaluate. În acest sens, a fost elaborat, pilotat și aprobat *Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public* care reglementează procesul de organizare și desfășurare a procedurii

de evaluare, descrie rolul și atribuțiile factorilor implicați în procesul de evaluare, procedura de contestare a rezultatelor evaluării.

Evaluarea funcționarilor publici a apărut ca o necesitate de îmbunătățire a sistemului de management intern în cadrul autorității publice, care permite o mai bună planificare, coordonare și organizare a activității funcționarului public, subdiviziunii și, în general, a autorității publice.

Procedura de evaluare a funcționarilor publici are drept obiective⁹:

- să identifice nivelul actual al performanței în muncă a unui individ;
- să identifice punctele tari și slabe ale unui angajat;
- să ajute angajații să-și îmbunătățească performanța;
- să asigure baza recompensării angajaților conform contribuției lor la atingerea scopurilor organizației;
- să motiveze indivizii;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională;
- să identifice performanțele potențiale;
- să asigure informația pentru planificarea succesivă.

DE CE ESTE NECESAR DE EVALUAT PERFORMANȚELE ÎN APL?

Evaluarea este necesară atât pentru conducător, cât și pentru funcționarul public evaluat. Funcționarului public evaluarea îi oferă ocazia:

- să înțeleagă care este rolul său;
- să înțeleagă la ce folosește munca sa;
- să înțeleagă cum îl apreciază „șeful”;
- să înțeleagă unde și cum trebuie să se perfecționeze.

Importanța sistemului de evaluare a performanței pentru conducere:

- o înțelegere mai clară a relațiilor și dependențelor între obiectivul strategic și obiectivul departamentelor;
- o corelare mai bună între efort și rezultate;
- o mai bună cunoaștere a realizărilor și cauzelor dificultăților;
- o corelare mai bună între nevoile de training și procesul de training;

⁹ Levința-Perciun E., Gheorghita T., Teodorci A. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public: Ghid metodic, Chișinău, 2010

- o evaluare mai bună a eficienței procesului de training;
- o informare mai bună și creșterea motivării angajaților.

PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE EVALUĂRII PERFORMANȚELOR

Evaluarea funcționarului public se realizează în conformitate cu următoarele principii de bază:

- *Obiectivitate* - factorii implicați în procesul de evaluare vor lua decizii în mod imparțial în baza argumentelor și faptelor concrete, astfel încât să redevă cât se poate de exact atât meritele, performanțele, cât și deficiențele, și nerealizările înregistrate în activitatea celui evaluat;
- *Cooperare și comunicare continuă* – asigurarea unui mediu cooperant și menținerea unor relații de comunicare deschisă și permanentă între toți factorii implicați în procesul de evaluare;
- *Respectare a demnității* – asigurarea unui mediu în al cărui cadru este respectată demnitatea fiecărui funcționar public și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare. Aceste principii de bază sunt foarte importante pentru a asigura un mediu cooperant și deschis între evaluator și funcționarul public evaluat. Nerespectarea acestor principii de către factorii implicați în procesul de evaluare poate duce la apariția unor efecte negative și la ineficiența implementării procesului de evaluare în general.

Aceste principii de bază sunt foarte importante pentru a asigura un mediu cooperant și deschis între evaluator și funcționarul public evaluat. Nerespectarea acestor principii de către factorii implicați în procesul de evaluare poate duce la apariția unor efecte negative și la ineficiența implementării procesului de evaluare în general.

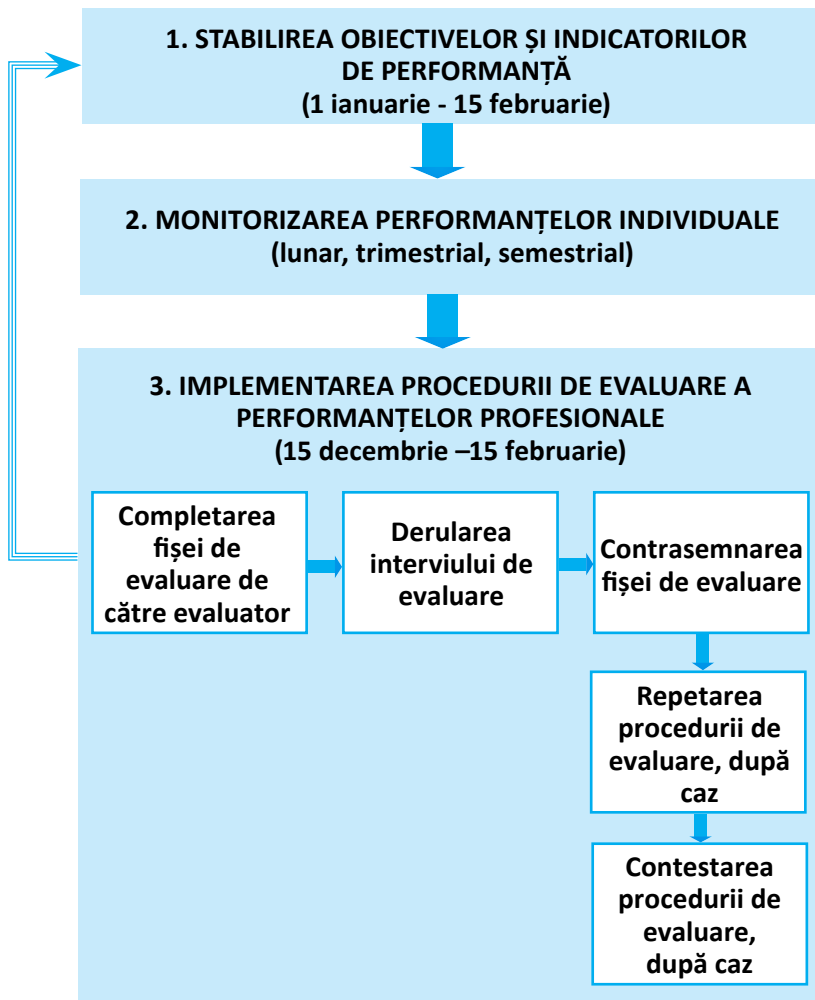
CINE EFECTUEAZĂ EVALUAREA PERFORMANȚELOR?

Factorii implicați în evaluarea funcționarilor publici de conducere și de execuție în cadrul procesului de evaluare a performanțelor, precum și rolul acestora sunt prezentați în tabelul de mai jos.

FACTORII IMPLICAȚI	ROLUL ÎN EVALUAREA PERFORMANȚELOR
CONDUCĂTORUL AUTORITĂȚII PUBLICE	Asigură managementul eficient al performanței autorității publice prin analiza, monitorizarea și evaluarea performanței subdiviziunilor în raport cu performanța autorității. Conducătorul autorității publice este responsabil de implementarea corectă și obiectivă a procedurii de evaluare la toate nivelurile în cadrul autorității.
FUNȚIONARUL PUBLIC	Fiecare funcționar public are dreptul și obligația să participe la toate etapele procesului de evaluare. Funcționarul public trebuie să manifeste colaborare și deschidere în procesul de evaluare, indiferent dacă are calitatea de evaluator sau evaluat.
EVALUATORUL	Evaluatorul este persoana care nemijlocit evaluează activitatea funcționarului public din subordinea directă a acestuia. Evaluatorul apreciază performanțele funcționarului public, identifică necesitățile de instruire și stabilește calificativul de evaluare.
CONTRASEMNATARUL	<p>Contrasemnatarul este superiorul direct al evaluatorului și are rolul de a verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • corectitudinea aplicării procedurii de evaluare a funcționarilor publici și de a interveni în cazul în care au fost înregistrate unele încălcări; • corespunderea nivelului de performanță a subdiviziunii din care fac parte funcționarii publici evaluați cu performanțele individuale ale acestora, luând în considerare contribuția fiecărui funcționar public evaluat.
SUBDIVIZIUNEA RESURSE UMANE	Subdiviziunea resurse umane are un rol important în asigurarea implementării corecte a procesului de evaluare prin oferirea asistenței informaționale și metodologice tuturor factorilor implicați.

CUM SE DERULEAZĂ PROCESUL DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR?

Procesul de evaluare a performanțelor funcționarului public este constituit din următoarele etape¹⁰:



¹⁰ Idem

Să vedem în continuare detalii despre fiecare din aceste etape:

1. Stabilirea obiectivelor și indicatorilor de performanță individuală

Stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță reprezintă cea mai importantă etapă în procesul de evaluare a funcționarilor publici, indiferent de categoria acestora. De calitatea formulării obiectivelor și a indicatorilor de performanță depinde obținerea performanței dorite/rezultatelor scontate la nivel de fiecare funcționar public, subdiviziune din care face parte și, în final, de autoritate publică.

Obiectivele reprezintă niște rezultate dorite/scontate, dar care încă nu au fost obținute. În vederea realizării optime a obiectivelor de către funcționarul public se recomandă stabilirea a 3-5 *obiective*. Obiectivele sunt stabilite anual, în baza prevederilor planului de activitate a subdiviziunii/autorității publice pentru anul respectiv și a responsabilităților specificate în fișa postului.

Obiectivele urmează a fi formulate în baza cerințelor stipulate în lege, adică trebuie să fie:

- **specifice:** caracteristice activităților ce implică exercitarea prerogativelor de putere publică, să fie concrete și bine definite;
- **măsurabile:** să cuprindă o finalitate sau rezultate concrete, care pot fi măsurate în mod cantitativ sau calitativ;
- **realizabile:** să prezinte posibilitatea de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin intermediul resurselor oferite;
- **flexibile:** să fie posibil de revizuit în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității publice și/sau subdiviziunii;
- **realiste:** să reflecte termenele de realizare a sarcinilor și să fie limitate în timp.

Obiectivele trebuie formulate cât mai clar, succint și concret. Așa cum a fost menționat, trebuie să cuprindă niște rezultate scontate măsurabile.

Exemplul 1:

Obiectivul: „Informarea cetățenilor privind activitatea consiliului local”. Este formulat prea general. Varianta corectă ar fi: „Informarea cetățenilor despre activitatea publică, *în perioada martie-aprilie 2014* privind toate actele adoptate de consiliul local și emise de către autoritatea publică”.

Exemplul 2:

Obiectivul: „Asigurarea organizării și desfășurării ședințelor consiliului local” este lipsit de claritate în ceea ce privește măsurabilitatea realizării obiectivului, mai exact, acest obiectiv nu este măsurabil. Varianta corectă: „Asigurarea organizării și desfășurării *optime a 4 ședințe* ale consiliului local în, *perioada iulie-august 2014*, prin înștiințarea convocării consiliului *conform procedurii legale*”.

Se recomandă ca procesul de stabilire a obiectivelor să fie unul participativ. În acest sens, conducătorul direct va discuta și va stabili obiectivele împreună cu funcționarul public evaluat.

În procesul de stabilire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță, sunt utilizate următoarele documente:

- Planul de activitate al autorității publice pentru anul respectiv care reiese din Programul de dezvoltare strategică a instituției;
- Strategia de dezvoltare social-economică a localității;
- Planul de activitate al subdiviziunii;
- Fișa postului funcționarului public evaluat.

CE SUNT INDICATORII DE PERFORMANȚĂ?

În vederea măsurării nivelului de realizare a obiectivelor stabilite, se formulează indicatori de performanță. Indicatorii de performanță analizează sintetic și calitativ performanța funcționarului public și rezultatele managementului aplicat. Indicatorii de performanță sunt formulați în baza obiectivelor stabilite, măsurând cantitatea și calitatea produselor

elaborate sau ale serviciilor prestate. Nu este o limită în ceea ce privește stabilirea unui număr definit de indicatori de performanță. Important este ca pentru fiecare obiectiv să se stabilească minimum câte un indicator cantitativ de performanță și unul calitativ.

Indicatorii cantitativi de performanță țin de procente, frecvență, număr, rate etc. (Exemplu: Numărul de activități de instruire desfășurate), iar indicatorii calitativi de performanță țin de percepția cetățenilor privind serviciile prestate, nivelul de înțelegere, nivelul de conștientizare, nivelul de satisfacție a angajaților, beneficiarilor etc. (Exemplu: Gradul de satisfacție a beneficiarilor în urma instruirii realizate).

Obiectivele și indicatorii de performanță se elaborează de către evaluator, în colaborare cu funcționarul public, se coordonează cu subdiviziunea resurse umane și se aprobă de către conducătorul autorității publice.

În cadrul autorităților publice locale de nivelul întâi, persoana responsabilă de păstrarea dosarelor personale ale funcționarilor publici va viza fișele de stabilire /revizuire a obiectivelor și indicatorilor de performanță, precum și va anexa toate actele aferente procesului de evaluare la dosarul personal al acestora.

Obiectivele și indicatorii de performanță pentru fiecare funcționar public sunt consemnate într-o fișă specială – Fișă de stabilire a obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță ai funcționarului public. Exemple de obiective și indicatori de performanță puteți vedea în Anexa 2.

Obiectivele pot fi revizuite semestrial. Revizuirea obiectivelor se face doar în următoarele cazuri:

1. acțiunile prioritare ale autorității publice și/sau ale subdiviziunilor coordonate au fost modificate și aceasta a influențat sarcinile și atribuțiile de serviciu ale funcționarului public evaluat;
2. structura organizatorică a autorității/structura subdiviziunilor coordonate a fost modificată, respectiv, a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu ale funcționarului public evaluat;
3. alte cauze, circumstanțe obiective apărute au făcut ca obiectivele stabilite să fie nerealizabile din motive neimputabile funcționarului public evaluat.

Modificările se consemnează într-un *proces-verbal* semnat și datat de către conducătorul autorității publice, coordonat cu SRU și luat la cunoștință de funcționarul public care urmează să fie evaluat și se anexează la dosarul personal al acestuia.

2. Monitorizarea performanțelor individuale

Monitorizarea performanței este o activitate structurată, planificată în cazul în care atât conducătorul, cât și funcționarul evaluat adună exemple ale performanțelor reale pentru a putea face comparație, în raport cu obiectivele de performanță convenite.

Procesul de monitorizare a performanței funcționarilor publici nu este reglementat în Regulament, astfel, nu este o acțiune obligatorie din partea conducătorilor. Dar luând în considerare avantajele și beneficiile acestui proces, se recomandă ca performanța funcționarilor publici din subordine să fie monitorizată.

Monitorizarea este importantă pentru evaluator/conducător, deoarece:

- permite controlul asupra realizării obiectivelor stabilite;
- permite identificarea problemelor la timp și găsirea de soluții optime;
- oferă un cadru de comunicare cu funcționarul public, întrucât îi asigură feedback și suport în caz de necesitate.

Monitorizarea este importantă pentru funcționarul public, deoarece:

- permite autocontrolul asupra realizării obiectivelor stabilite, identificarea problemelor și barierelor în realizarea acestora;
- permite discutarea cu evaluatorul a aspectelor legate de realizarea obiectivelor și solicitarea de revizuire a acestora, în caz de necesitate;
- primește feedback/reație de răspuns și suport din partea evaluatorului pentru a-și realiza obiectivele cât mai bine.

Monitorizarea poate fi efectuată săptămânal, lunar, trimestrial cu ajutorul următoarelor tehnici de monitorizare: ședințe săptămânale, observații, rapoarte de activitate, discuții individuale, discuții în grup.

IMPLEMENTAREA PROCEDURII DE EVALUARE A FUNCȚIONARULUI PUBLIC DE CONDUCERE ȘI DE EXECUȚIE

După cum se vede și în schema de mai sus, implementarea procesului de evaluare a funcționarului public de conducere și de execuție cuprinde trei etape:

1. completarea fișei de evaluare;
2. derularea interviului cu funcționarul public evaluat;
3. contrasemnarea fișei de evaluare.

Să vedem aceste etape în mod detaliat.

1. Completarea fișei de evaluare

Fișa de evaluare este completată de către evaluator. Fișele de evaluare diferă pentru funcționarii publici de conducere și cei de execuție. Fișa de evaluare completată de evaluator este oferită funcționarului public evaluat cu minimum 3 zile lucrătoare până la derularea interviului de evaluare. Modele ale fișelor de evaluare sunt prezentate în Anexele 3 și 4.

CUM SE COMPLETEAZĂ FIȘA DE EVALUARE?

Fișa de evaluare este completată de către evaluator în mod individual. În procesul de completare a fișei de evaluare, evaluatorul poate utiliza mai multe documente:

- fișa de stabilire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță pentru anul respectiv;
- fișa de monitorizare, alte documente de monitorizare a performanței funcționarului public evaluat, utilizate pe parcursul anului;
- raportul de activitate a subdiviziunii din care face parte funcționarul public evaluat;
- alte documente relevante ce subliniază performanța funcționarului public.

2. Derularea interviului cu funcționarul public evaluat

Interviul de evaluare are loc doar între evaluator și funcționarul public evaluat. În cadrul interviului de evaluare se discută rezultatele evaluării, calificativul de evaluare acordat, necesitățile de dezvoltare și obiectivele pentru anul următor. Discuțiile din cadrul interviului de evaluare sunt confidențiale. Termenul limită de derulare a interviului – data de 5 februarie a fiecărui an.

Interviul de evaluare reprezintă întâlnirea formală dintre angajat și conducătorul său în care sunt discutate informațiile din fișa de evaluare și în urma cărora sunt luate anumite decizii cheie cu privire la îmbunătățirea procesului de muncă, a rezultatelor și a performanței, la general.

Obiectivele interviului de evaluare:

- să evalueze performanțele recente ale subordonatului;
- să ducă la realizarea unor planuri de îmbunătățire a muncii;
- să identifice probleme și/sau să identifice oportunitățile legate de muncă;
- să îmbunătățească comunicarea dintre superior și subordonați;
- să asigure feedbackul performanței în muncă pentru angajat;
- să asigure o revizuire adecvată a salarizării;
- să identifice posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională.

Structura recomandată a unui interviu de evaluare vizează următoarele aspecte:

1. enunțarea scopului întâlnirii și subiectele propuse spre discuție, de către evaluator;
2. prezentarea și discutarea rezultatelor evaluării;
3. oferirea de feedback/reacție de răspuns din partea funcționarului public privind rezultatele evaluării;
4. discutarea obiectivelor și a indicatorilor de performanță pentru anul următor;

5. discutarea necesităților de dezvoltare profesională stabilite;
6. alte aspecte relevante.

COMUNICAREA REZULTATELOR EVALUĂRII PERFORMANTELOR

Tabelul de mai jos prezintă câteva recomandări privind modul de realizare a comunicării dintre evaluator și evaluat pe parcursul interviului de evaluare a performanței.

CORECT	INCORECT
<ul style="list-style-type: none">• realizarea unei pregătiri prealabile• punerea accentului pe performanță și dezvoltarea viitoare• evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor• precizarea rolului managerului în performanțele prezente și viitoare ale subordonaților	<ul style="list-style-type: none">• a se face morală persoanelor evaluate• concentrarea asupra aspectelor negative• a se face comparații cu alți angajați• a fi prea critic

De asemenea, este foarte important de reținut și de ținut cont de următorul aspect legat de încheierea cu succes a evaluării performanțelor individuale: întotdeauna slabi performerii doresc ca rezultatele evaluării să rămână confidențiale, pe când performerii de excepție doresc ca acestea să fie făcute publice. De aceea responsabilii de realizarea acestui tip de activitate trebuie să dea dovadă de mult tact în ceea ce privește comunicarea rezultatelor finale.

3. Contrasemnarea fișei de evaluare

Fișa de evaluare este contrasemnată în termen de 5 zile lucrătoare. Contrasemnatarul examinează fișa de evaluare și decide asupra acceptării rezultatelor evaluării sau repetării procedurii de evaluare. Contrasemnatarul verifică corespunderea rezultatelor obținute de subdiviziune

și calificativele de evaluare acordate personalului din cadrul acestei subdiviziuni.

În conformitate cu structura organizatorică a unei autorități publice locale de nivelul întâi:

- *secretarul consiliului local* este evaluat de către primar (evaluator), care deține funcție de demnitate publică. În acest caz, fișa de evaluare nu se contrasemnează;
- *funcționarii publici de execuție* din primărie sunt evaluați de către primar (evaluator), iar fișele de evaluare ale acestora nu sunt contrasemnate.

REPETAREA PROCEDURII DE EVALUARE

Regulamentul prevede posibilitatea de a fi repetată procedura de evaluare. Decizia referitoare la repetarea procedurii de evaluare o poate lua în exclusivitate *contrasemnatarul*.

În conformitate cu prevederile pct.78 al Regulamentului, *contrasemnatarul* poate decide asupra repetării procedurii de evaluare în cazul în care:

- a. aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității:

Exemplu:

Evaluatorul menționează despre desfășurarea a 4 seminare de informare a șefilor de subdiviziuni, iar *contrasemnatarul* are informație despre desfășurarea doar a 3 seminare;

- b. procedura și cerințele stabilite de lege și de Regulament nu au fost respectate:

Exemple:

- fișa de evaluare nu a fost completată până la interviu;
- nu au fost completate toate compartimentele structurale ale fișei de evaluare;

- c. comentariile oferite de către funcționarul public evaluat privind dezacordul cu consemnările înscrise în fișa de evaluare sunt argumentate:

Exemplu:

Evaluatorul menționează despre îndeplinirea unui obiectiv în proporție de 60 la sută, iar funcționarul public argumentează, prin documente, fapte concrete realizarea acestui obiectiv în proporție de 80 la sută.

Fișa care se completează în cadrul repetării procedurii de evaluare este de același model ca fișa de evaluare, doar că are altă denumire – *fișă de reevaluare*, care este completată de către evaluator. Acesta urmează să studieze atent:

- comentariile contrasemnatarului din fișa de evaluare;
- comentariile funcționarului public evaluat.

Evaluatorul va revizui compartimentele față de care a avut obiecții contrasemnatarul și/sau funcționarul public. Fișa de reevaluare completată este transmisă de către evaluator funcționarului public pentru a lua cunoștință cu conținutul acesteia. Interviu de reevaluare se realizează în aceleași condiții ca interviul de evaluare.

PROCEDURA DE CONTESTARE A REZULTATELOR EVALUĂRII

Fiecare funcționar public are dreptul să conteste rezultatele evaluării, dacă prezintă dovezi și argumente plauzibile. Regulamentul prevede mai multe niveluri de contestare a rezultatelor evaluării, până la adresarea în instanța de contencios administrativ.

Dacă după repetarea procedurii de evaluare, funcționarul public este nemulțumit de rezultatul evaluării, atunci el îl contestă la *conducătorul autorității publice*.

În cazul în care nu este de acord nici cu decizia conducătorului autorității publice, atunci el are dreptul să se adreseze în *instanța de contencios administrativ*.

Funcționarii publici nemulțumiți de rezultatul evaluării trebuie să parcurgă toate nivelurile/oportunitățile de contestare internă până a recurge la contestarea în instanța de contencios administrativ.

UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII

Rezultatele evaluării anuale a funcționarului public (art.34 (7) din Legea 158/2008) se iau în considerare la luarea deciziilor cu privire la:

- avansarea sau menținerea în trepte de salarizare (art.46 din Legea nr.158/2008);
- conferirea unui grad de calificare superior (art.33 din Legea nr.158/2008);
- promovarea într-o funcție publică superioară (alin.(4) art.45 din Legea nr.158/2008);
- destituirea din funcția publică (lit. (d) art.64 din Legea nr.158/2008).

CELE MAI FRECVENTE ERORI ÎN EVALUARE

Există un șir întreg de erori care afectează procesul de evaluare a performanțelor și care urmează a fi evitate:

- nerespectarea termenelor în implementarea procedurii de evaluare;
- transformarea interviurilor de evaluare în lungi monologuri ale evaluatorului;
- încheierea interviului de evaluare fără a fi stabilite schimbările;
- tratarea procesului de evaluare a performanțelor ca pe un eveniment izolat ce are loc o dată pe an;
- neargumentarea feedbackului/reacției de răspuns prin fapte concrete;
- indulgența sau severitatea excesivă;
- eroarea de proximitate, ce are loc atunci când evaluatorul ia în considerare activitatea cea mai recentă;
- eroarea de contrast / similaritate constă în tendința evaluatorului de a-i aprecia pe angajați în comparație cu propria lui persoană;
- preferințele personale, prejudecățile.

Respectivele erori de evaluare fac dificilă, dacă nu chiar imposibilă, utilizarea eficientă a acestui instrument managerial – evaluarea performanțelor profesionale individuale. Astfel, este foarte important să cunoaștem aceste erori pentru a le putea exclude sau, cel puțin, a le diminua.

14. Cât timp trebuie să dureze un interviu de evaluare?

R: Într-un interviu de evaluare nu contează atât de mult durata, cât rezultatul. Interviurile de evaluare trebuie să aibă la bază dialogul între superior și subordonat. Interviul este o foarte bună ocazie pentru ca evaluatorul să înțeleagă mai bine motivațiile angajaților, nevoile lor specifice, direcțiile în care doresc și se pot dezvolta și, de asemenea, o foarte bună ocazie prin care angajații își pot conștientiza punctele forte și slabe și modul în care acestea influențează performanțele lor. Iar aceasta se obține doar prin grija și sensibilitatea sinceră de care dă dovadă evaluatorul în timpul discuțiilor individuale cu angajații, precum și de receptivitatea funcționarilor publici evaluați.

15. Care sunt acțiunile subdiviziunii resurse umane după finalizarea procedurii de evaluare?

R: În urma finalizării implementării procedurii de evaluare a funcționarilor publici, subdiviziunea resurse umane, în decurs de 10 zile lucrătoare, are obligația de a elabora o notă informativă care cuprinde informații privind rezultatele evaluării funcționarilor publici pentru anul respectiv.

CAPITOLUL 15.

EVALUAREA PERFORMANTELOR COLECTIVE DE MUNCĂ

Obiectivul principal al evaluării funcționarilor publici constă în identificarea rezultatelor și problemelor legate de performanța instituției. Există o legătură foarte strânsă între performanța individuală a funcționarilor publici și performanța instituției, încât aceste două procese nu pot fi tratate în mod separat. Performanța funcționarilor publici influențează implicit realizarea obiectivelor strategice la nivel de instituție.

Managementul prin obiective reprezintă modelul de management promovat și aplicat în serviciul public din Republica Moldova. Modelul managementului prin obiective reprezintă unul dintre sistemele de planificare și control cu cea mai largă utilizare în organizații atât în sectorul public, cât și privat.

Managementul prin obiective constă în stabilirea obiectivelor la toate nivelurile (organizație, subdiviziune, funcționar public), planificarea activității pentru atingerea acestora; este un proces de autocontrol și un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanțelor.

O condiție în aplicarea eficientă a managementului prin obiective reprezintă implicarea activă a tuturor angajaților în stabilirea obiectivelor. De asemenea, dacă există un sistem de acordare de feedback, performanțele se îmbunătățesc în mod evident.

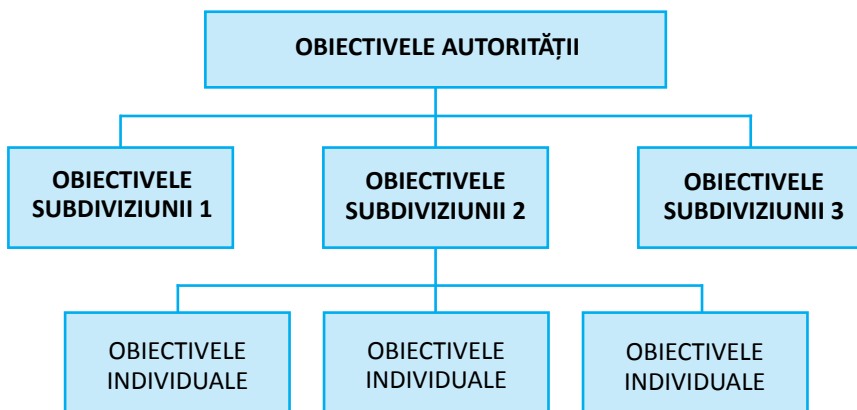
Managementul prin obiective are la bază următoarele principii:

- formularea obiectivelor în cascadă;
- stabilirea obiectivelor specifice pentru fiecare angajat;
- luarea deciziilor în mod participativ;
- stabilirea termenilor concreți de realizare;
- aplicarea sistemului de evaluare și acordare de feedback.

CASCADAREA OBIECTIVELOR

În sistemul de planificare existent într-o organizație pot fi identificate câteva nivele ale obiectivelor.

1. **OBIECTIVELE ORGANIZAȚIONALE.** Reprezintă acele obiective pe care organizația intenționează să le realizeze pe parcursul anului. Având un caracter general, ele se referă la întreaga activitate a autorității publice și, respectiv, pot fi realizate prin eforturile tuturor angajaților. Responsabilitatea realizării acestor obiective este cea a conducerii de vârf: primar, viceprimar etc.
2. **OBIECTIVELE DEPARTAMENTALE.** Acestea constituie obiectivele mai specifice pe care le urmărește o subdiviziune specifică din cadrul autorității publice. Ele rezultă logic din obiectivele instituționale și sunt relevante cu referire la acestea. Responsabilitatea realizării acestor obiective este cea a șefului de subdiviziune.
3. **OBIECTIVELE ECHIELOR / SECȚIILOR.** Deoarece în fiecare subdiviziune există câteva echipe / secții, este necesar ca activitatea acestora să fie orientată spre realizarea unor obiective și mai specifice ce rezultă din obiectivele departamentale. Responsabilitatea pentru realizarea acestor obiective este a șefilor de echipe sau, după caz, a întregii echipe.
4. **OBIECTIVELE INDIVIDUALE.** Obiectivele individuale reies logic din obiectivele echipei, iar în cazul lipsei unor nivele ierarhice intermediare – din cele departamentale. Ele sunt identificate pentru activitatea fiecărui colaborator și este binevenit ca să cuprindă nu doar obiectivele activității individuale (de performanță), dar și obiective de dezvoltare.



PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR ORGANIZAȚIONALE, ALINIAREA OBIECTIVELOR INDIVIDUALE ESTE ESENȚIALĂ!

Obiectivele la nivel instituțional sunt stabilite în mai multe documente strategice: de exemplu, documentul cel mai important pentru stabilirea obiectivelor instituționale este *Programul de dezvoltare strategică sau Planul de dezvoltare instituțională*.

Rolul cel mai important în acest proces îi revine primarului. Acesta trebuie să participe activ la stabilirea obiectivelor la nivel de instituție și apoi la stabilirea obiectivelor pentru fiecare subdiviziune în parte.

Se recomandă ca, înainte de perioada de evaluare, conducătorul autorității publice și șefii de subdiviziuni să stabilească, în mod participativ (sub forma unei discuții cu toți factorii implicați), obiectivele pentru anul viitor atât la nivel de instituție, cât și la nivel de subdiviziuni, în baza documentelor sus-menționate. Acest procedeu va facilita sarcina evaluatorilor de a stabili obiectivele individuale pentru funcționarii publici din subordine, la fel, în mod participativ.

Guvernul Republicii Moldova prin Hotărârea nr. 94 din 01.02.2013 a aprobat *Regulamentul cu privire la evaluarea performanței colective a funcționarilor publici*. Regulamentul instituționalizează principiile managementului performanței în serviciul public, prin crearea unui cadru unic de planificare, evaluare și raportare în ceea ce privește performanța colectivă a subdiviziunii structurale/autorității publice. Regulamentul stabilește modalitatea de planificare a activității și criteriile de evaluare a performanței colective, proces prin care va fi evaluat gradul de îndeplinire a obiectivelor și activităților/acțiunilor prevăzute în planurile anuale de acțiuni. Rezultatele evaluării colective vor servi drept suport la distribuirea sporului pentru performanța colectivă, acordat semestrial la salariu, în funcție de contribuția funcționarilor la realizarea obiectivelor subdiviziunii în care activează.

Important este ca evaluarea performanței colective să fie integrată și corelată cu evaluarea performanțelor profesionale individuale, aceste proceduri de evaluare fiind considerate drept două faze ale aceluiași proces.

Evaluarea performanței colective în autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi va fi realizată de către primar, unde decizia privind calificativul de evaluare acordat va fi luată de acesta, în baza raportului

semestrial de activitate întocmit de secretarul consiliului local. Evaluarea performanței colective se va desfășura de două ori pe an.

Procesul de evaluare a performanței cuprinde următoarele etape:

1. evaluarea performanței colective la nivel de subdiviziune structurală / autoritate publică;
2. evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public.

În cazul autorităților publice, care nu sunt organizate în subdiviziuni structurale, evaluarea performanței colective se desfășoară pentru autoritatea publică în întregime.

Pentru autoritățile publice locale de nivelul întâi se stabilesc următoarele criterii de evaluare:

- managementul și planificarea strategică;
- legalitatea activității;
- transparența procesului decizional;
- facilitarea accesului la servicii publice;
- atragerea fondurilor/investițiilor;
- comunicarea/cooperarea externă.

CALIFICATIVELE DE EVALUARE

În urma evaluării, fiecărei subdiviziuni structurale/autoritate publică i se acordă unul dintre următoarele calificative de evaluare: „foarte bine”, „bine”, „satisfăcător” și „nesatisfăcător”.

Fiecare indicator de produs/rezultat, în cazul autorităților publice locale de nivelul întâi, este evaluat în funcție de gradul de îndeplinire, după cum urmează:

- Structura-tip a Raportului semestrial de activitate pentru autoritatea publică locală de nivelul întâi;
- Structura-tip a Raportului anual de activitate la nivel de autoritate publică;
- Structura-tip a Raportului semestrial de activitate la nivel de subdiviziune structurală care nu are în componență alte subdiviziuni.

SITUAȚII CÂND NEREALIZAREA OBIECTIVELOR INSTITUȚIONALE NU DEPINDE DE CONTRIBUȚIA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Obiectivele instituționale sunt influențate de mai mulți factori care au origine:

- *politică*, de exemplu, când situația politică în țară într-o anumită perioadă nu permite luarea de decizii și aprobarea de acte normative;
- *economică*, de exemplu, când multe proiecte ale Guvernului, investiții majore și reforme structurale au fost stopate din cauza crizei economice mondiale, care a dus la redistribuirea finanțelor publice la ramurile prioritare pentru Guvern;
- *internațională*, de exemplu, când proiectele, care implică participarea mai multor țări, sunt influențate de aportul fiecăreia.

Pentru a reduce din efectele negative ale situațiilor în cauză se recomandă monitorizarea realizării obiectivelor instituționale și individuale. Drept rezultat, obiectivele pot fi revizuite și/sau eforturile funcționarilor publici redirecționate spre realizarea altor obiective.

CUM PROMOVĂM DIVERSITATEA ȘI ELIMINĂM DISCRIMINAREA PRIN INTERMEDIUL PROCESELOR DE EVALUARE ȘI PROMOVARE

În cazul în care procesele de recrutare sunt afectate de stereotipurile și prejudecățile existente la nivelul persoanelor care iau decizii, cu atât mai mult procesele de evaluare și promovare nu rămân indiferente la gen, vârstă, dizabilitate, origine etnică, stare de sănătate, orientare sexuală etc. SUNT INTERZISE: discriminarea prin utilizarea de către angajator a unor practici care dezavantajează persoanele de un anumit sex, în legătură cu relațiile de muncă, referitoare și la evaluarea performanțelor profesionale individuale.

În procesul evaluării performanțelor și al promovării angajaților din APL se va ține cont de următoarele:

- Condițiile și sarcinile de lucru se stabilesc și se modifică conform legislației în vigoare și în funcție de strategia de dezvoltare a autorității publice, indiferent de vreun criteriu de discriminare.

- În cazul schimbării condițiilor și sarcinilor de muncă pentru un/o singur/ă angajat/ă, cât și pentru o categorie de angajați, respectarea principiilor de nediscriminare este obligatorie (anunțarea preventivă a schimbării condițiilor și sarcinilor, argumentarea acestora, negocierea cu fiecare salariat în parte, discutarea condițiilor și sarcinilor noi, primirea acordului verbal, instruirea suplimentară, semnarea fișei de post modificată sau în redacție nouă.
- Conducătorii vor încuraja promovarea și progresul în cadrul autorității a angajaților, indiferent de sex, statut marital, confesiune religioasă, rasă, vârstă, orientare sexuală, dizabilitate. Sunt interzise practicile informale care pot dezavantaja persoanele pe criteriile indicate mai sus, în legătură cu relațiile de muncă, referitoare la promovarea profesională. Pentru promovarea în posturi și funcții vor fi luate în considerare exclusiv următoarele aspecte: performanța, experiența, abilitățile și educația.
- Conducătorii se angajează să monitorizeze procesul de promovare pentru a evalua egalitatea de șanse în acest domeniu. Totodată, vor crea oportunități pentru formarea continuă la locul de muncă, dobândirea de noi cunoștințe, asigurarea unei arii mai largi de experiență.

Anexa 5 prezintă o listă de verificare pentru evaluare și promovare nediscriminatorie.

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ CONTINUĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

CE ESTE DEZVOLTAREA CONTINUĂ A PERSONALULUI APL?

Dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici se realizează prin activități de instruire de diferite tipuri și forme, în vederea aprofundării și actualizării cunoștințelor, dezvoltării abilităților și modelării atitudinilor/comportamentelor necesare pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor de serviciu.

Pregătirea profesională este activitatea desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice în măsură să asigure îndeplinirea de către lucrători a sarcinilor ce le revin în executarea unei funcții.

Formarea profesională este activitatea cu caracter preponderent informativ desfășurată în instituții de învățământ sau în organizații, în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor necesare cadrelor de conducere și de specialiști, pentru creșterea nivelului calitativ al activității lor profesionale, potrivit cerințelor crescânde generate de progresul științific și tehnic și de introducerea acestuia în activitatea publică.

Dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici contribuie la realizarea următoarelor obiective:

- a) asigurarea implementării procesului de reformare a administrației publice;
- b) perceperea de către funcționarii publici a cetățenilor în calitate de clienți, consumatori ai serviciilor administrației publice, asigurând transparența, accesibilitatea și calitatea serviciilor publice;
- c) sporirea nivelului de profesionalism a funcționarilor publici, a eficienței administrației publice;
- d) aplicarea în activitatea autorităților publice a tehnologiilor noi, inclusiv de prestare a serviciilor;

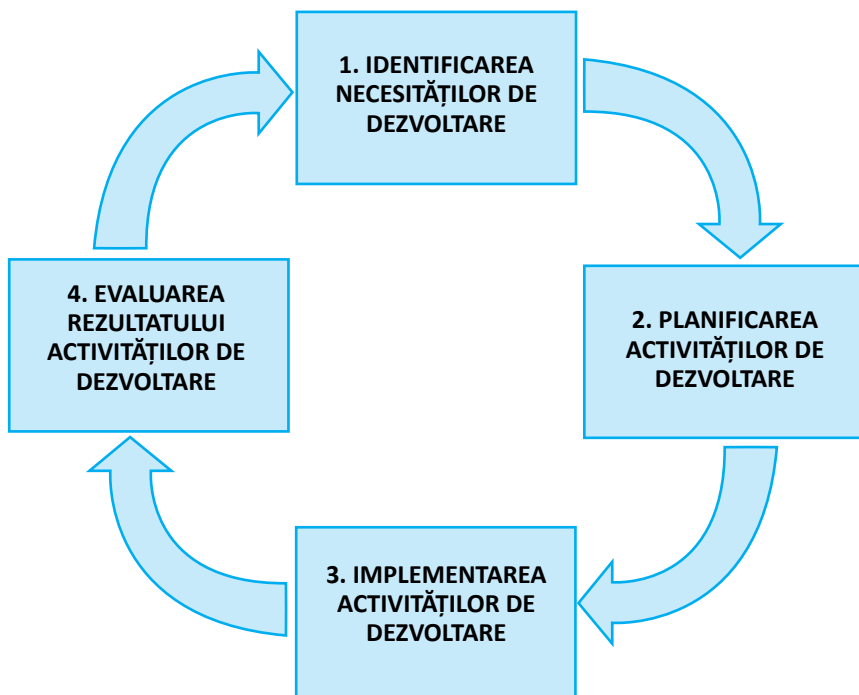
- e) sporirea nivelului de conștientizare de către funcționarii publici a necesității respectării normelor de conduită, evitării conflictului de interese și eradicării fenomenului de corupție;
- f) eficientizarea procesului de integrare europeană și dezvoltarea cooperării internaționale.

Procesul de dezvoltare profesională continuă este organizat și desfășurat în baza următoarelor principii:

- *respectarea dreptului funcționarului public la dezvoltarea profesională* – fiecărui funcționar public trebuie să i se asigure posibilități egale la instruire, în țară și peste hotare, fără niciun fel de discriminare pe motive de sex, vârstă, naționalitate, opțiune politică, confesiune, sănătate etc.;
- *obligativitatea dezvoltării profesionale* – fiecare funcționar public trebuie să fie conștient de necesitatea actualizării cunoștințelor și abilităților proprii, menținerii prin instruire profesională continuă a experienței și calificării sale la nivelul necesar pentru realizarea eficientă a atribuțiilor de serviciu;
- *orientarea spre necesitățile de instruire* – programele de instruire trebuie să fie orientate, în mod obligatoriu, spre satisfacerea necesităților de dezvoltare individuale (la nivel de funcționar public), de grup (la nivel de subdiviziune) și a celor organizaționale (la nivel de autoritate publică);
- *descentralizarea procesului de dezvoltare profesională continuă* – autoritățile publice au deplina competență în planificarea activităților de dezvoltare profesională, achiziționarea serviciilor de instruire, monitorizarea și evaluarea instruirii funcționarilor publici;
- *liberalizarea serviciilor de instruire* – activitățile de dezvoltare profesională continuă se organizează în condițiile liberei cereri și oferte; fiecărui prestator al serviciilor de instruire și se asigură acces liber și posibilități egale de participare la procedura de achiziție a serviciilor de instruire.

CUM SE REALIZEAZĂ DEZVOLTAREA CONTINUĂ A PERSONALULUI APL?

Deoarece este important de oferit un caracter continuu activităților de dezvoltare a colaboratorilor, desfășurate în cadrul APL, e necesar de a le aborda structurat, conform *ciclului de dezvoltare a personalului*, prezentat mai jos:



Acest model ajută să fie asigurat caracterul continuu al activităților de dezvoltare a personalului, la fiecare etapă fiind concepute activități specifice:

1. IDENTIFICAREA NECESITĂȚILOR DE DEZVOLTARE. Necesitățile de dezvoltare profesională reprezintă decalajul dintre nivelul necesar de competență profesională (actual sau viitor) și cel manifestat de către funcționarul public/subdiviziunea/autoritatea publică.

La această etapă sunt realizate activități orientate spre descoperirea acelor nevoi specifice, existente fie la nivel organizațional, fie la nivel individual, care, fiind satisfăcute, vor asigura performanța dorită.

2. **PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR DE DEZVOLTARE.** În conformitate cu necesitățile identificate la etapa precedentă, subdiviziunea resurse umane elaborează *Planul anual de dezvoltare profesională* care include denumirea activităților de dezvoltare profesională, tipul și formele de instruire, durata, termenele de realizare, categoriile de participanți, costurile, responsabilii și alte elemente aferente unui plan de instruire.
3. **IMPLEMENTAREA ACTIVITĂȚILOR DE DEZVOLTARE.** În conformitate cu planul activităților de dezvoltare, sunt organizate activități specifice de dezvoltare. Deoarece este posibil ca o parte dintre aceste activități să fie contractate de la variați prestatori, achiziționarea serviciilor de instruire se face în conformitate cu prevederile cadrului normativ în domeniul achizițiilor publice. Pentru achiziționarea serviciilor de instruire, autoritățile și instituțiile publice anunță procedura de achiziționare și asigură prestatorii serviciilor de instruire cu informațiile specifice necesare pentru elaborarea ofertei.
4. **EVALUAREA REZULTATULUI ACTIVITĂȚILOR DE DEZVOLTARE.** Orice activitate de dezvoltare, având ca scop îmbunătățirea performanței sau echiparea colaboratorilor cu competențe necesare pentru asigurarea unei performanțe viitoare dorite, reprezentanții subdiviziunii resurse umane vor urmări dacă respectivele activități și-au atins obiectivele.

CUM IDENTIFICĂM NECESITĂȚILE DE DEZVOLTARE

Orice activitate de dezvoltare, organizată în cadrul autorității publice, indiferent de durata, conținutul și profunzimea abordării, are drept scop ultim producerea unor schimbări în persoanele implicate în activitățile de dezvoltare. Aceste schimbări au loc în ariile de atitudini, abilități și cunoștințe. Ceea ce este important să se cunoască, pentru a produce schimbările dorite și / sau necesare, sunt necesitățile (nevoile) indivizilor ce formează grupul țintă.

Aceste nevoi de dezvoltare pot exista la cel puțin trei nivele, și anume:

1. NIVELUL ORGANIZAȚIONAL, determinate, în mare parte, de strategia de dezvoltare instituțională și necesitățile de dezvoltare a autorității pe care o reprezintă individul sau grupul de participanți;
2. NIVELUL OCUPAȚIONAL, care reprezintă nevoile în conformitate cu cerințele concrete ale postului (funcții, roluri, responsabilități etc.) pe care îl deține participantul la programul de dezvoltare;
3. NIVELUL INDIVIDUAL, reprezentat de necesitățile de dezvoltare percepute de către colaboratorul autorității ca fiind importante, determinate, în mare parte, de valorile, scopurile profesionale și personale, atitudinile personale.

Pentru responsabilii din cadrul subdiviziunii resurse umane este important ca, înainte de planificarea și desfășurarea programelor de dezvoltare, nevoile ce caracterizează participanții să fie identificate, pentru ca atât conținutul, cât și procesul să fie conceput în conformitate cu acestea.

Multitudinea instrumentelor ce pot fi aplicate pentru identificarea acestor necesități formează următoarele categorii:

1. ANALIZA INFORMAȚIEI EXISTENTE, care ar putea conține:
 - prioritățile strategice ale autorității publice în care activează participantul(-ții);
 - descrierea postului participantului, conținând sarcinile, activitățile și responsabilitățile specifice acestuia și care reprezintă atitudinile, abilitățile și cunoștințele necesare pentru a face acele sarcini;
 - rezultatele performanței la locul de muncă;
 - alte cifre, tendințe, date de personal relevante pentru evenimentul de instruire.
2. OBSERVAREA:
 - performanței participanților la locul de muncă;
 - incidentelor critice.
3. INTERVIURI STRUCTURATE SAU SEMISTRUCTURATE:
 - cu fiecare participant în mod individual;
 - cu un grup de participanți;
 - cu alte persoane ce ar putea oferi informații relevante.

4. APLICAREA DE CHESTIONARE ELABORATE printre reprezentanții:

- grupului de participanți;
- managerilor autorității publice pe care le reprezintă.

Astfel, prin aplicarea acestor instrumente, problemele în realizarea sarcinilor profesionale sunt scoase în evidență pentru a fi neutralizate prin rezultatele activităților de dezvoltare.

Nevoile de dezvoltare astfel identificate sunt cele care vor închide golul dintre nivelul de performanță existent și cel dorit fie acum, pentru remedierea problemelor, sau pentru dezvoltarea viitoare.

Este important pentru eficacitatea activităților de dezvoltare și pentru credibilitate ca nevoile să fie identificate cât de exact și specific posibil. Această fază poate fi lungă în consecință, dar efortul investit în această fază de pregătire va fi proporțional cu succesul rezultatului.

CUM ARE LOC PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR DE DEZVOLTARE

Subdiviziunea resurse umane din cadrul autorității publice deține un rol cheie în planificarea activităților de dezvoltare și, în acest sens, realizează următoarele acțiuni:

- a. examinând solicitările privind dezvoltarea profesională a funcționarilor publici parvenite de la conducătorii subdiviziunilor/autorității publice, întocmește:
 - propuneri ce țin de diferite forme de instruire internă cu finanțare din bugetul autorității publice și din alte resurse financiare permise de legislație;
 - propuneri ce țin de diferite forme de instruire externă a personalului cu finanțare din bugetul de stat, din mijloacele speciale, din mijloacele financiare alocate de partenerii de dezvoltare și alți finanțatori.
- b. subdiviziunea resurse umane din cadrul autorității publice *elaborează planul anual de dezvoltare profesională* a personalului, care include componenta „Instruirea internă” și componenta „Instruirea externă”, și care poate fi actualizat pe parcursul anului. Planul anual de dezvoltare profesională include denumirea activităților de dezvoltare profesională, tipul și formele de instruire, durata,

termenele de realizare, categoriile de participanți, costurile, responsabilii și alte elemente aferente unui plan de instruire.

CARE ESTE SISTEMUL DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI?

Dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici se realizează prin următoarele tipuri de instruire:

- *externă*, care prevede că programele de instruire sunt realizate, de regulă, în mod centralizat pentru funcționarii publici din diferite autorități publice și este organizată/coordonată de către:
 - a. Cancelaria de Stat;
 - b. ministere, alte autorități publice, după caz, pentru specialiștii din autoritățile administrației publice locale și din alte autorități publice decât cele din subordine, care activează în domeniul de competență/specialitate;
 - c. alte entități, inclusiv partenerii de dezvoltare pentru diferite categorii de personal din autoritățile publice centrale și locale;
 - d. instruirea externă se realizează prin diferite forme de dezvoltare profesională, organizate în țară sau în străinătate, inclusiv:
 - ✓ cursuri de instruire de diferită durată;
 - ✓ stagii;
 - ✓ seminare, ateliere, instruire la distanță, conferințe, mese rotunde etc. și alte forme de dezvoltare profesională.
- *internă*, care prevede că programele de instruire sunt realizate pentru propriul personal și este organizată de autoritatea publică, achiziționând, în caz de necesitate, servicii de instruire.

Activitățile de instruire internă din cadrul autorităților publice, bine planificate și organizate, contribuie la asigurarea unui mediu în care angajații sunt motivați să învețe și să se perfecționeze.

Instruirea internă se realizează prin diferite forme, inclusiv:

1. INSTRUIRE LA LOCUL DE MUNCĂ:

- a. *instructajul*;
- b. *coachingul* (instruire prin îndrumarea unei alte persoane, orientată (mai mult) spre dezvoltarea abilităților acesteia de a realiza sarcinile în modul cel mai bun și a atinge performanțe);

- c. *tutelarea*, sub îndrumarea conducătorului direct sau a unui mentor, realizată pentru a facilita integrarea socioprofesională a funcționarului public debutant;
 - d. *rotație pe posturi*;
 - e. *învățarea din cele mai bune practici*.
2. INSTRUIRE ÎN AFARA LOCULUI DE MUNCĂ: seminare, ateliere, conferințe, mese rotunde și alte forme de dezvoltare profesională realizate de către specialiștii din cadrul autorității publice și/sau prestatorii serviciilor de instruire la tematici de interes major pentru autoritate.

Instruirea în afara locului de muncă are drept scop *dezvoltarea profesională continuă* a personalului din autoritatea publică și se referă la:

- îmbogățirea și îmbogățirea cunoștințelor profesionale;
- îmbunătățirea abilităților și deprinderilor existente;
- aprofundarea unui anumit domeniu al specialității de bază;
- însușirea noilor realizări ale științei, tehnicii și culturii din domeniul de specialitate;
- însușirea unor tehnici moderne în domeniul managementului și conducerii.

Instruirea în afara locului de muncă poate fi realizată prin diferite forme:

- a. *seminarul*;
 - b. *trainingul*;
 - c. *atelierul (engl. – workshop)*;
 - d. *conferința*;
 - e. *masa rotundă*.
3. AUTOINSTRUIRE, organizată de către fiecare funcționar public. Autoinstruirea se realizează prin diferite forme, inclusiv la locul de muncă.

Este important de menționat că autoritatea publică are obligația de a asigura:

1. fiecărui funcționar public, anual, cel puțin 40 de ore de dezvoltare profesională: instruire externă și/sau internă în afara locului de muncă;

2. fiecărui funcționar public debutant cel puțin 80 de ore de inițiere în administrația publică.

CUM SE REALIZEAZĂ EVALUAREA PROGRAMELOR DE DEZVOLTARE

Activitățile de dezvoltare profesională realizate sunt evaluate conform unor indicatori stabiliți în procesul de planificare a instruirii, inclusiv privind calitatea și rezultatele instruirii.

Evaluarea activităților de dezvoltare profesională se efectuează, după caz, de către:

1. beneficiarii programelor de instruire:
 - a. funcționarii publici – participanți la activitățile de instruire;
 - b. conducătorii care coordonează activitatea funcționarilor publici – participanți la activitățile de instruire;
 - c. colaboratorii subdiviziunii resurse umane în procesul de monitorizare a dezvoltării profesionale;
 - d. conducerea autorității publice;
2. prestatorii serviciilor de instruire;
3. ministerele, alte autorități publice care au organizat instruirea externă la subiecte din domeniul de specialitate;
4. Cancelaria de Stat.

Evaluarea activităților de dezvoltare profesională se realizează prin diferite metode și instrumente, printre care: rapoarte, chestionare, teste, interviuri. Procedura de evaluare se aplică, după caz:

1. la sfârșitul activităților de instruire;
2. după anumite perioade de timp.

Prin *evaluarea la sfârșitul activităților de instruire* se apreciază:

1. nivelul de cunoștințe și abilitățile acumulate de către participanți pe parcursul instruirii, inclusiv în comparație cu cele avute;
2. gradul în care au fost realizate obiectivele de dezvoltare profesională;
3. activitatea formatorilor/instructorilor-practicieni.

Prin evaluarea după anumite perioade de timp se apreciază:

1. gradul în care funcționarul public aplică în activitatea practică cotidiană cunoștințele și abilitățile obținute în urma participării la activitățile de instruire;
2. performanțele funcționarului public obținute în urma participării la instruire. În urma evaluării, se fac concluzii referitoare la:
 - a. corectitudinea identificării necesităților de instruire și stabilirii obiectivelor de instruire;
 - b. corectitudinea selectării tipului, formelor și metodelor de instruire;
 - c. corespunderea programelor de instruire realizate obiectivelor stabilite;
 - d. corectitudinea selectării prestatorului serviciilor de instruire;
 - e. calitatea serviciilor oferite de prestatorul serviciilor de instruire;
 - f. implicarea funcționarului public în activitățile de instruire;
 - g. impactul instruirii asupra rezultatelor activității funcționarului public, asupra eficienței investițiilor în instruire și, respectiv, asupra performanței autorității publice.

Subdiviziunea resurse umane întocmește și prezintă conducerii autorității publice un *raport semestrial/ anual privind dezvoltarea profesională* a funcționarilor publici, cu evidențierea următoarelor elemente:

1. numărul și categoriile funcționarilor publici din cadrul autorității publice care au participat la programe de dezvoltare;
2. tipurile, formele și tematicile activităților de dezvoltare profesională de care au beneficiat funcționarii publici din cadrul autorității publice;
3. prestatorii care au oferit servicii de instruire și modalitățile în care au fost realizate programele de dezvoltare profesională;
4. gradul de corelare dintre planul anual de dezvoltare profesională aprobat, activitățile desfășurate și rezultatele obținute;
5. impactul/eficiența instruirii;
6. utilizarea fondurilor alocate de la bugetul instituției în scopul instruirii personalului;
7. propuneri de îmbunătățire a sistemului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, după caz.

Dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici este reglementată în Moldova de Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009.

16. Care sunt actele normative ce reglementează instruirea internă a funcționarului public?

R: Nu putem vorbi despre prevederi legale ce țin, în mod special, de instruirea internă a personalului din autoritățile administrației publice. Putem evidenția prevederi ce reglementează, într-o măsură sau alta, anumite aspecte ale sistemului integrat de dezvoltare profesională. Politica cu privire la dezvoltarea profesională continuă, care include și instruirea internă, este formulată în acte legislative prezentate în anexe (Legea 158/2008, HG 201/2009).

DREPTURILE SUBDIVIZIUNII RESURSE UMANE

Prin funcțiile sale, precum și prin activitățile pe care le realizează, SRU se bucură de următoarele drepturi:

1. să exercite în subdiviziunile structurale ale autorității publice, în organele administrative/instituțiile din subordine, în serviciile publice desconcentrate și/sau descentralizate, monitorizarea respectării: legislației referitoare la funcția publică și statutul funcționarului public și legislației muncii; regulamentelor de organizare și funcționare, regulamentelor interne; executării deciziilor conducerii autorității publice cu privire la procedurile de personal;
2. să solicite de la subdiviziunile structurale ale autorității publice, organele administrative/instituțiile din subordine, serviciile publice desconcentrate și/sau descentralizate, informații și alte documente cu referire la procedurile de personal;
3. să examineze și să avizeze proiecte de documente de politici, legi, acte normative care conțin prevederi referitoare la diferite categorii de personal;
4. să antreneze conducătorii și funcționarii publici de execuție din cadrul autorității publice în implementarea procedurilor de personal;
5. să colaboreze cu organizații sindicale, cu alte asociații profesionale, cu diverse comisii legal constituite în domeniul managementului resurselor umane;
6. să participe la activități de instruire, conferințe, seminare, mese rotunde cu subiecte ce țin de managementul resurselor umane, de elaborarea și implementarea procedurilor de personal, organizate în Republica Moldova și peste hotare;
7. să colaboreze cu subdiviziunile resurse umane din alte autorități publice, instituții și organizații, în scopul studierii și schimbului de experiență în domeniul managementului resurselor umane.

RESPONSABILITĂȚILE SUBDIVIZIUNII RESURSE UMANE

Drepturile expuse mai sus sunt completate și de un șir de responsabilități, prezentate în continuare:

1. respectarea strictă, la elaborarea proiectelor de acte administrative, a legislației referitoare la funcția publică și statutul funcționarului public în autoritatea publică, a legislației muncii, a altor acte normative ce reglementează lucrul cu personalul;
2. informarea operativă și obiectivă a conducerii autorității publice despre posibilele încălcări ale prevederilor legislației referitoare la funcția publică și statutul funcționarului public, a legislației muncii, a altor acte normative ce reglementează lucrul cu personalul în proiectele de acte administrative elaborate de alte subdiviziuni din cadrul autorității publice;
3. depistarea și informarea la timp a conducerii autorității publice privind lacunele existente în managementul resurselor umane; elaborarea și prezentarea propunerilor de înlăturare a acestora;
4. asigurarea calității și veridicității informațiilor în baza cărora se iau decizii și se aprobă acte administrative cu privire la personal;
5. asigurarea protecției datelor cu caracter personal ale funcționarilor publici și altor categorii de personal, inclusiv a confidențialității acestora potrivit legii;
6. acționarea promptă și fără tergiversări în cazurile de încălcare a drepturilor angajaților din autoritatea publică în cadrul raporturilor de serviciu și de muncă;
7. perfectarea corectă a documentației referitoare la administrarea personalului.

MODEL DE FIȘĂ A POSTULUI PENTRU CONTABIL-ȘEF

APROBAT

L.Ș. „_____” _____ 201_

FIȘA POSTULUI nr. _____

CAPITOLUL I.
Dispoziții generale**Autoritatea publică:** Primăria s. _____, r-nul _____**Adresa:** s. _____, r-nul _____**Denumirea funcției:** Contabil-șef**Nivelul funcției:** Funcție publică de execuție**Nivelul de salarizare:** Grila de salarizare de 3570 - 4080 lei, sporuri, premiu, adaosuri la salariu, conform prevederilor Legii RM nr.48 din 22.03.2012, Hotărârea Guvernului 331 din 28.05.2012.**CAPITOLUL II.**
Descrierea funcției**Scopul general al funcției:**

Coordonează, îndrumă, controlează și răspunde de întreaga activitate financiară la nivelul întâi.

Sarcinile de bază:

1. Elaborarea bugetului primăriei;
2. Asigurarea estimărilor veridice și economice argumentate ale veniturilor și cheltuielilor bugetare;
3. Perfectarea și întocmirea documentelor necesare pentru contractarea achizițiilor publice;
4. Asigurarea organizării corecte a evidenței contabile;

5. Calcularea și achitarea salariilor;
6. Întocmirea și prezentarea dărilor de seamă;
7. Organizarea și exercitarea controlului financiar, preventiv de gestiune.

Atribuțiile de serviciu:

1. Elaborarea bugetului primăriei:
 - elaborarea planului de măsuri organizatorice;
 - conlucrarea cu agenții economici amplasați pe teritoriul primăriei pentru acumularea informațiilor privind pronosticul activității economice (evaluarea părții de venit a bugetului);
 - conlucrarea cu ordonatorii de credite (instituțiile bugetare) pentru evaluarea prognozei cheltuielilor, în baza normativelor bugetare, comunicate de Ministerul Finanțelor;
 - prezentarea spre aprobare consiliului local;
 - coordonarea proiectului de buget cu Direcția Generală Finanțe.
2. Asigurarea estimărilor veridice și economice argumentate ale veniturilor și cheltuielilor bugetare:
 - exercită dirijarea metodologică a procesului bugetar;
 - prognozează și analizează veniturile și cheltuielile necesare ale bugetului utilizării administrativ-locale;
 - organizează și asigură exercitarea bugetului;
 - întocmește și execută devizele de cheltuieli;
 - examinează și prezintă consiliului local spre aprobare: veniturile estimate și structura lor sub formă de calcule, cheltuieli estimate, structura și destinația lor, condițiile de formare, cuantumul și scopul de utilizare a fondului de rezervă, după necesitate rectifică bugetul aprobat.
3. Perfectarea și întocmirea documentelor necesare pentru contractarea achizițiilor publice:
 - preconizează ofertele pentru contractarea serviciilor, procurărilor și reparațiilor;
 - întocmește procesele-verbale ale grupului de lucru;
 - perfectează dările de seamă cu privire la achizițiile publice;
 - întocmește contracte.

4. Asigurarea organizării corecte a evidenței contabile:
 - studiază și aplică zilnic în lucru actele legislative și normativele în vigoare;
 - elaborează și examinează calculele devizelor de cheltuieli;
 - organizează evidența contabilă a veniturilor și cheltuielilor bugetare, cât și examinează devizele de cheltuieli ale mijloacelor bugetare și extrabugetare;
 - elaborează și analizează indicii de rețea, state de contingente;
 - efectuează decontările ce apar în procesul executării devizului de cheltuieli cu organizații și instituții;
 - ține evidența operațiunilor de înregistrare a intrării și utilizării mijloacelor materiale și bănești primite în calitate de ajutoare umanitare;
 - repartizarea lunară a veniturilor și cheltuielilor bugetului primăriei;
 - rectificarea și modificarea bugetului primăriei;
 - asigurarea păstrării documentelor contabile.
5. Calcularea și achitarea salariilor:
 - întocmește tarifarea angajaților primăriei și instituțiilor bugetare;
 - calculează salariile în conformitate cu legislația în vigoare;
 - asigură achitarea salariilor în termenele stabilite.
6. Întocmirea și prezentarea dărilor de seamă:
 - examinează și întocmește rapoartele privind executarea bugetului care sunt prezentate Direcției Generale Finanțe, conform graficului;
 - prezintă dări de seamă statistice la Inspectoratul Fiscal, Fondul Social, CTAS.
7. Organizarea și exercitarea controlului financiar, preventiv și de gestiune:
 - asigură integritatea mijloacelor bănești;
 - asigură controlul asupra integrității și utilizării corecte a fondurilor fixe, obiectelor de mică valoare și scurtă durată; materialelor, produselor alimentare și a altor valori materiale, ce aparțin instituțiilor;

- organizează instruirea persoanelor responsabile de valori materiale, privind evidența și integritatea valorilor de care sunt responsabile;
- încheie contracte privind responsabilitatea materială individuală deplină cu persoanele responsabile de păstrarea mijloacelor bănești și a valorilor, sub formă de mărfuri și materiale;
- efectuează inventarierea valorilor materiale, mijloacelor bănești, decontărilor și a altor posturi de bilanț.

Responsabilitățile:

- răspunde de respectarea metodologică a contabilității;
- răspunde de corectitudinea întocmirii rapoartelor financiare și statistice și prezentarea lor în termenii stabiliți;
- răspunde de înregistrările tuturor operațiunilor efectuate;
- răspunde pentru efectuarea inventarierii anuale;
- răspunde de aplicarea elementelor de salarizare și întocmirea fișelor personalului din subordine;
- răspunde de organizarea și funcționarea în condiții favorabile a contabilității valorilor patrimoniale.

Împuternicirile:

- verifică și semnează actele în a căror bază se fac încasările și plățile, contractele, documente contabile pe a căror bază se fac înregistrările;
- semnează documentele bancare;
- urmărește la timp extrasele de cont și le verifică pe acestea și documentele însoțitorii;
- exercită controlul financiar preventiv, conform dispozițiilor legale în vigoare;
- verifică și semnează actele și documentele întocmite;
- verifică și certifică bilanțele lunare;
- semnează darea de seamă contabilă și anexele acesteia;
- stabilește atribuții personalului subordonat și efectuează distribuția unor sarcini și atribuții în vederea unei repartiții echilibrate a muncii;
- ia măsuri pentru remedierea eventualelor deficiențe constatate, cu ocazia verificărilor periodice ale organelor de control pe linie financiar-contabilă;

- prezintă Direcției Generale Finanțe bugetul primăriei pentru a fi inclus în bugetul total al raionului;
- elaborează propuneri de majorare a veniturilor și asigură utilizarea rațională și eficientă a mijloacelor bugetare;
- asigură direct controlul asupra extraselor bancare primite de la Casa Teritorială;
- participă la activitățile de instruire.

Cui îi raportează titularul funcției: Primarul s. _____,
r-nul _____;

Cine îi raportează: contabili;

Cine îl substituie: specialistul (contabil-șef adjunct);

Cooperare internă: cu angajații instituțiilor din subordinea primăriei;

Cooperare externă: cu conducătorii direcțiilor, secțiilor raionale;

Mijloacele de lucru/echipamentul utilizat:

- Monitorul Oficial al Republicii Moldova, culegeri de acte normative, Legea privind finanțele publice locale nr.397-XV din 16.10.2003;
- Computer, imprimantă, telefon, fax;
- Internet/Internet guvernamental;
- Presă periodică din domeniu.

Condițiile de muncă:

- Regim de muncă: 40 ore pe săptămână, 8 ore pe zi; disponibilitatea lucrului peste program și în zilele de repaus, după caz;
- Program de muncă: luni-vineri, orele 8.00-17.00, pauza de masă 12.00-13.00;
- Activitate de birou, deplasări de serviciu la centrul raional după necesitate și în țară.

CAPITOLUL III.

Cerințele funcției față de persoană

Studii:

- Superioare, medii de specialitate.

Experiență profesională:

- Minimum 3 ani în domeniul administrației publice locale.

Cunoștințe:

- Cunoașterea legislației în domeniu;
- Cunoștințe de operare la calculator: Word, Excel, navigare Internet;
- Cunoașterea limbii de stat.

Abilități: abilități de lucru cu informația, planificare, soluționare de probleme, comunicare eficientă.

Atitudini/comportamente: respect față de oameni, spirit de inițiativă, creativitate, flexibilitate, disciplină, responsabilitate, punctualitate, tendință spre dezvoltare profesională continuă.

Întocmită de:

Nume, prenume _____

Funcția publică de conducere Secretarul consiliului local

Semnătura _____

Data întocmirii _____

Vizată de:

Nume, prenume _____

Serviciul resurse umane/funcția publică _____

Semnătura _____

Data _____

Luat la cunoștință de către titularul funcției:

Nume, prenume _____

Semnătura _____

Data _____

MODEL DE FIȘĂ A POSTULUI PENTRU SECRETAR AL CONSILIULUI LOCAL

APROBAT

L.Ș. „_____” _____ 201__

FIȘA POSTULUI

CAPITOLUL I.

Dispoziții generale

Autoritatea publică: Consiliul local s. _____

Adresa: Comuna _____ raionul _____

Denumirea funcției: Secretarul consiliului local

Nivelul funcției: Funcție publică de conducere

Nivelul de salarizare: Grila de salarizare de _____ lei, sporuri, premiu, adaosuri la salariu, conform prevederilor Legii nr.48 din 22.03.

CAPITOLUL II.

Descrierea funcției

Scopul general al funcției:

Organizarea eficientă a consilierilor consiliului local, managementul eficient al activităților consiliului, în vederea asigurării legalității și realizării optime a obiectivelor acestuia.

Sarcinile de bază:

1. Planificarea și organizarea desfășurării ședințelor consiliului local;
2. Asigurarea comunicării actelor adoptate de consiliul local;
3. Efectuarea lucrărilor de secretariat, notariat și de evidență a bunurilor.

Atribuțiile de serviciu

1. Planificarea și organizarea desfășurării ședințelor consiliului local:
 - asigură înștiințarea convocării consiliului local și convocarea consiliului local prin compartimente de specialitate;
 - pregătește materialele pe marginea problemelor supuse dezbaterii în consiliul local;
 - participă la ședințele consiliului local;
 - acordă ajutor consilierilor și comisiilor consiliului local.

2. Asigurarea comunicării actelor adoptate:
 - asigură aducerea la cunoștință publică a deciziilor consiliului local;
 - asigură comunicarea către autoritățile și persoanele interesate a actelor emise de către consiliul local;
 - asigură aducerea la cunoștință publică a hotărârilor și dispozițiilor de interes general;
 - verifică dacă înștiințarea sau aducerea la cunoștință s-a realizat în conformitate cu prevederile legale;
 - organizează audiențe, după caz, în zilele și orele stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare internă;
 - comunică și remite, în termen de 5 zile, dacă legea nu prevede altfel, autorităților și persoanelor interesate actele emise de consiliul local sau de primar.

3. Efectuarea lucrărilor de secretariat, notariat și de evidență a bunurilor:
 - primește, distribuie, întreține corespondența și urmărește transmiterea acesteia;
 - întocmește documente de notariat (procuri);
 - administrează sediul primăriei și bunurile ei prin intermediul intendentului.

Responsabilitățile:

- Răspunde de exercitarea atribuțiilor sale de serviciu în strictă conformitate cu legislația în vigoare și Regulamentul intern al autorității;

- Răspunde de calitatea materialelor elaborate și de prezentarea lor în termenele stabilite;
- Răspunde de depistarea la timp a lacunelor existente în managementul autorității și elaborează propuneri de înlăturare a acestora;
- Răspunde de calitatea și veridicitatea informațiilor în baza cărora se adoptă decizii în domeniul său de competență;
- Răspunde de examinarea în termen a petițiilor ce țin de domeniul de activitate;
- Răspunde de sporirea competenței sale profesionale.

Împuternicirile:

- Avizează proiectele de decizii ale consiliului local și contrasemnează deciziile;
- Eliberează extrase sau copii de pe orice act din arhiva consiliului local, în afara celor care conțin informații secrete, stabilite potrivit legii;
- Eliberează certificate de proprietate privată ce confirmă dreptul de proprietate asupra cotelor-părți valorice din patrimoniul fostelor întreprinderi agricole, în baza anexelor la procesul-verbal al comisiei de privatizare a bunurilor întreprinderilor agricole, conform modelului aprobat de Ministerul Economiei și Comerțului;
- Semnează procesele verbale ale ședințelor consiliului local;
- Păstrează și aplică, după caz, sigiliul;
- Propune soluții de optimizare a activității în cadrul autorității publice;
- Participă la activitățile de instruire (ședințe, conferințe, mese rotunde, seminare, stagii etc.) organizate în țară și peste hotare, pe tematici ce țin de domeniul de activitate;
- Reprezintă, în domeniul său de competență, consiliul raional în relațiile cu alte structuri statale, cu autorități ale administrației publice centrale și locale, precum și cu organizații internaționale și nonguvernamentale în domeniul său de competență.

Cui îi raportează titularul funcției: primarului, consiliului local, Direcției teritoriale control administrativ.

Cine îi raportează titularului funcției: personalul primăriei, conducătorii instituțiilor publice subordonate primăriei.

Cine îl substituie: secretarul consiliului poate fi substituit de primar, specialistul primăriei.

Cooperare internă:

- cu personalul primăriei.

Cooperare externă:

- cu conducătorii instituțiilor publice din teritoriul primăriei;
- cu conducătorii autorităților publice locale de nivelul doi;
- cu șefii și specialiștii subdiviziunilor din subordinea consiliului raional;
- cu diferite proiecte și programe internaționale, relevante domeniului său de competență;
- cu organizații, instituții guvernamentale și neguvernamentale din țară și de peste hotare.

Mijloace de lucru/echipamentul utilizat:

- Monitorul Oficial al Republicii Moldova, culegeri de acte normative;
- Codul Muncii al Republicii Moldova;
- computer, imprimantă, telefon, fax;
- Internet/intranet guvernamental;
- manuale, materiale metodice și informative în domeniul administrației publice și al managementului resurselor umane;
- presă periodică în domeniu;
- dicționare etc.

Condițiile de muncă:

- Biroul amenajat cu mobilă respectivă, încălzire, aclimatizator, computer;
- Regim de muncă: 40 ore pe săptămână, 8 ore pe zi, disponibilitatea lucrului peste program și în zilele de repaus, după caz;
- Program de muncă: luni-vineri, orele 8:00-17:00, pauză de masă 12:00-13:00;
- Activitate preponderent de birou; deplasări de serviciu în raion și în țară.

CAPITOLUL III. Cerințele funcției față de persoană

Studii: Superioare, de licență sau echivalente, preferabil în domeniul administrației publice și dreptului.

Experiență profesională: minimum 4 ani în domeniul administrației publice sau dreptului, preferabil experiență în serviciul public.

Cunoștințe:

- cunoașterea legislației în domeniu;
- cunoașterea modului de funcționare a unei autorități publice;
- cunoștințe de operare la calculator: Word, Excel, Power Point, navigare Internet;
- cunoașterea limbii ruse la nivel avansat citit/scris/vorbit.

Abilități: abilități de lucru cu informația, planificare, organizare, analiză și sinteză, elaborare a documentelor, instruire, motivare, mobilizare, soluționare de probleme, comunicare eficientă.

Atitudini/comportamente: respect față de oameni, spirit de inițiativă, diplomatie, creativitate, flexibilitate, disciplină, punctualitate, responsabilitate, tendință spre dezvoltare profesională continuă.

Întocmită de:

Nume, prenume _____

Funcția _____

Semnătura _____

Data întocmirii _____

Luat la cunoștință de către titularul funcției:

Nume, prenume _____

Semnătura _____

Data _____

MODELDESUBIECTEPENTRUPROBASCRISĂLAFUNCȚIA VACANTĂ DE SECRETAR AL CONSILIULUI RAIONAL

- 1). Activitatea funcționarului public este reglementată de mai multe acte normative, care se regăsesc în lista de mai jos:
1. Legea nr. 1263-XIII din 17 iulie 1997 despre Regulamentul de conferire a gradelor de calificare funcționarilor publici;
 2. Legea nr. 16-XVI din 15 februarie 2008 cu privire la conflictul de interese;
 3. Legea serviciului public nr. 443-XIII din 4 mai 1995;
 4. Legea nr. 25-XVI din 22 februarie 2008 privind Codul de conduită a funcționarului public;
 5. Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public;
 6. Legea nr. 768-XIV din 2 februarie 2002 privind statutul alesului local.

Care din combinațiile de mai jos redau corect actele normative ce reglementează activitatea funcționarului public (încercuiți varianta selectată):

- a) 2,4,5 b) 1,3,5,6 c) 1,3,5 d) 1,3,4,5

- 2). În autoritățile publice există funcții publice de conducere, care se regăsesc în lista de mai jos:
1. președintele raionului,
 2. vicepreședintele raionului,
 3. secretarul consiliului raional,
 4. primarul,
 5. șeful secției administrație publică.

Care din combinațiile de mai jos reflectă corect funcțiile publice de conducere (încercuiți varianta selectată):

- a) 2,5 b) 3,5 c) 1,2 d) 4,5

- 3). Consiliul raional realizează mai multe competențe, care se regăsesc în lista de mai jos:
1. aprobă bugetul raional;
 2. decide organizarea, în limitele competenței sale, a serviciilor publice desconcentrate și descentralizate, aprobă tarifele la serviciile cu plată, prestate de acestea;
 3. aprobă strategii, prognoze, planuri și programe de dezvoltare social-economică a raionului;
 4. aprobă organigrama și statele de personal ale aparatului președintelui raionului, ale direcțiilor și ale altor servicii publice descentralizate și desconcentrate, precum și suma totală a cheltuielilor necesare pentru asigurarea activității lor;
 5. alege din rândul consilierilor, în condițiile legii, președintele raionului;
 6. desemnează, pe bază de concurs desfășurat, conform legislației în vigoare, secretarul consiliului raional și conducătorii instituțiilor și subdiviziunilor din subordinea consiliului raional.

Care din combinațiile de mai jos reflectă corect competențele consiliului raional (încercuți varianta selectată):

- a) 1,2,3,4,5,6 b) 1,2,3,4,5 c) 1,3,5,6 d) 1,2,4,5

- 4). Secretarul consiliului raional îndeplinește anumite atribuții de bază, care se regăsesc în lista de mai jos:
1. convoacă ședințele consiliului raional și asigură prezența consilierilor;
 2. participă la ședințele consiliului raional;
 3. avizează proiectele de decizii ale consiliului raional și contrasemnează deciziile;
 4. asigură aducerea la cunoștință publică a deciziilor consiliului raional;
 5. pregătește materialele pe marginea problemelor supuse dezbaterii în consiliul raional;
 6. contribuie la buna colaborare a serviciilor publice desconcentrate în soluționarea problemelor de interes raional.

Care din combinațiile de mai jos reflectă corect atribuțiile de bază ale secretarului consiliului raional (încercuiți varianta selectată):

- a) 1,2,3,5 b) 1,2,3,6 c) 2,3,4,5 d) 2,3,4,6.

5). Descrieți raporturile dintre autoritățile administrației publice

6). Întocmiți un proiect de decizie a consiliului raional¹¹

7). Scrieți o înștiințare de convocare a ședinței consiliului raional

¹¹ Diacov E., Gheorghită T., Țepordei A., Bălănuță M., Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice, Chișinău, 2009

LISTA ORIENTATIVĂ A ÎNTREBĂRILOR DE BAZĂ PENTRU INTERVIEWAREACANDIDAȚILORLAPOSTURILEVACANȚE DE EXECUȚIE

Calitățile profesionale aferente funcției

1. Care din calificările pe care le posedăți pot, după părerea dvs., să contribuie la succesul dvs., să sporească performanța dvs.?
2. Descrieți, povestiți despre un caz de nereușită, de insucces în activitatea dvs. profesională.
3. Descrieți, povestiți despre unul dintre cele mai remarcabile, deosebite succese din viața dvs. profesională.
4. Ce ați învățat, ce cunoștințe, abilități și atitudini ați căpătat activând în posturile de muncă, în funcțiile anterioare?

Calitățile personale aferente funcției

1. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să ajute la atingerea succesului în acest domeniu de activitate?
2. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să vă împiedice în atingerea succesului în acest domeniu de activitate?

Factorii care motivează și demotivează candidatul

1. De ce ați ales anume acest domeniu de activitate? Care sunt, după părerea dvs., părțile pozitive/negative în această activitate?
2. Puteți menționa câteva motive de eliberare din posturile deținute?
3. Care post de muncă v-a plăcut cel mai mult? Dar care cel mai puțin? De ce?
4. Cum puteți să argumentați, să motivați dorința dvs. de a activa în funcția solicitată? De ce ați aplicat la acest concurs?

Comportamentul în diferite situații, inclusiv în situații de criză

1. Cum puteți demonstra că, de obicei, manifestați inițiativă și creativitate în lucru?
2. Ce atitudini aveți față de lucrul în afara orelor de program?
3. Ce părere aveți despre deplasările de serviciu frecvente?

LISTA ORIENTATIVĂ A ÎNTREBĂRILOR DE BAZĂ PENTRU INTERVIEWAREACANDIDAȚILORLAPOSTURILEVACANTE DE CONDUCERE

Calitățile profesionale aferente funcției

1. Care din calificările pe care le posedăți pot, după părerea dvs., să contribuie la succesul dvs., să sporească performanța dvs.?
2. Descrieți, povestiți despre un caz de nereușită, de insucces în activitatea dvs. profesională.
3. Descrieți, povestiți despre unul dintre cele mai remarcabile, deosebite succese din viața dvs. profesională.
4. Ce ați învățat, ce cunoștințe, abilități și atitudini ați căpătat activând în posturile de muncă, în funcțiile anterioare?
5. Preferați să elaborați documente/materiale/proiecte într-o echipă special formată sau să le elaborați de unul singur?
6. Ați învățat vreodată pe cineva să îndeplinească ceva din activitatea dvs.? Ce și cum, în ce mod i-ați învățat?

Calitățile personale aferente funcției

1. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să ajute la atingerea succesului în acest domeniu de activitate?
2. Care din particularitățile, calitățile dvs. personale pot să vă împiedice la atingerea succesului în acest domeniu de activitate?
3. Enumerați neajunsurile principale ale sistemului de conducere/management în organizațiile în care ați lucrat anterior.

Factorii care motivează și demotivează candidatul

1. De ce ați ales anume acest domeniu de activitate? Care sunt, după părerea dvs., părțile pozitive/negative în această activitate?
2. Cum ați obținut posturile de muncă anterioare? Puteți menționa câteva motive de eliberare din posturile deținute?
3. Care post de muncă v-a plăcut cel mai mult? Dar care cel mai puțin? De ce?
4. Cum puteți să argumentați, să motivați dorința dvs. de a activa în funcția solicitată?

Comportamentul în diferite situații, inclusiv în situații de criză

1. Cum puteți demonstra că, de obicei, manifestați inițiativă și creativitate în lucru?
2. Ce atitudini aveți față de lucrul în afara orelor de program?
3. Ce părere aveți despre deplasările de serviciu?
4. Aveți de realizat concomitent trei sarcini urgente. Timp nu vă ajunge. Acțiunile dvs.?

Stilul de conducere

1. Enumerați trei sarcini/funcții principale ale titularului funcției solicitate.
2. Care dintre sarcinile titularului funcției solicitate sunteți gata să le delegați subalternilor? Și care dintre sarcini niciodată nu le veți delega?
3. Ați aflat despre faptul că un subaltern al dvs. a comis o eroare în realizarea unei sarcini pe care i-ați delegat-o. Cum veți proceda?
4. Ce metode de motivație a subalternilor preferați să utilizați?

MODEL DE CHESTIONAR DE IDENTIFICARE A FACTORILOR MOTIVAȚIONALI

Instrucțiune:

Răspundeți la întrebările de mai jos în mod sincer și deschis. Răspunsurile dvs. sunt importante și vor ajuta SRU la elaborarea unui Program funcțional de motivare nefinanciară a funcționarilor publici. Chestionarul este anonim.

1. Vă place activitatea pe care o desfășurați?

- a) Da
- b) Nu
- c) Nu știu

2. Considerați că în autoritatea publică toți angajații sunt tratați în mod egal și obiectiv?

- a) Da
- b) Parțial
- c) Nu

3. Vă rugăm să menționați, în ordinea importanței, ce vă motivează cel mai mult la locul de muncă (1 – cel mai mult vă motivează, 6 – cel mai puțin vă motivează)

- 1. Ambianța/mediul de lucru/condițiile de muncă
- 2. Relațiile cu șeful/collegii
- 3. Oportunitatea de a fi promovat în bază de merite
- 4. Oportunitățile de instruire
- 5. Laude și recunoaștere a meritelor în public
- 6. Sarcini provocatoare și interesante.

EXEMPLE DE OBIECTIVE ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Funcția: Secretar al consiliului local

Autoritatea publică: consiliul local

OBIECTIVE INDIVIDUALE DE ACTIVITATE	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ
Să asigure organizarea și desfășurarea optimă a 4 ședințe ale consiliului local în termenele stabilite, prin înștiințarea convocării consiliului local, conform procedurii legale și pregătirea tuturor materialelor necesare dezbaterii problemelor în consiliul local.	Numărul de ședințe desfășurate. Numărul de ședințe extraordinare desfășurate.
Să asigure aducerea la cunoștință publică, în termenele stabilite, a tuturor actelor consiliului local și ale primarului.	Numărul de note informative/informări efectuate în raport cu numărul de acte ale consiliului local și ale primarului. Numărul de note informative/informări prezentate peste termen.
Să asigure dezvoltarea profesională continuă a demnitarilor, a funcționarilor publici și a consilierilor locali prin organizarea și asigurarea implementării întocmai a planului de dezvoltare profesională pentru anul 2014.	Numărul și procentajul de activități de instruire desfășurate în raport cu cele planificate în planul de dezvoltare profesională 2014. Gradul de mulțumire a beneficiarilor instruirii.
Să presteze cetățenilor din localitate, la solicitare, conform prevederilor legale, servicii notariale, de stare civilă și protecție socială.	Numărul și procentajul de documente eliberate în raport cu cele solicitate. Numărul și procentajul de documente eliberate peste termen. Numărul și procentajul de documente eliberate cu erori.
Să elibereze tuturor cetățenilor solicitanți, în termenele prevăzute, documentele (extrase, copii, certificate) solicitate.	Numărul și procentajul de documente eliberate în raport cu cele solicitate. Numărul și procentajul de documente eliberate peste termen. Numărul și procentajul de documente eliberate cu erori. Gradul de mulțumire a cetățenilor privind calitatea și rapiditatea serviciilor prestate.

MODEL DE FIȘĂ DE EVALUARE A FUNCȚIONARULUI PUBLIC DE CONDUCERE

1. Date generale

Funcționarul public evaluat	Mihai C.	
Funcția deținută	Secretar consiliu raional	
Subdiviziunea interioară		
Autoritatea publică	Aparatul președintelui raionului	
Perioada evaluată	De la: 01 ianuarie 2014	Până la: 31 decembrie 2014
Data interviului de evaluare	5 februarie 2015, ora 10.00, birou 422	
Activități de instruire de bază la care a participat funcționarul public (tematica)	<ul style="list-style-type: none"> - Reglementarea activității funcționarilor publici - Răspunderea disciplinară a funcționarilor publici - Parteneriat public-privat pentru APL 	

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt.	OBIECTIVE INDIVIDUALE DE ACTIVITATE	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	NIVEL DE ÎNDEPLINIRE, în %	COMENTARII	PUNCTAJ STABILIT ¹⁾
1.	Să asigure organizarea și desfășurarea optimă a 4 ședințe ordinare ale consiliului în termenele stabilite, prin înștiințarea convocării consiliului raional conform procedurii legale, pregătirea tuturor materialelor necesare debaterii problemelor în consiliu și monitorizarea realizării deciziilor consiliului întocmai și în termenele stabilite.	Număr de ședințe ordinare desfășurate. Număr de ședințe extraordinare desfășurate. Număr de avize la proiectele de decizii. Numărul deciziilor executate întocmai/în termen.	100%	Au fost organizate și desfășurate în mod optim 4 ședințe ordinare și 2 ședințe extraordinare. Au fost întocmite avize pentru toate proiectele de decizii. Toate deciziile au fost executate întocmai și în termen.	4
2.	Să avizeze toate proiectele de acte ale consiliului raional și președintelui raionului în termeni legali și conform procedurii legale.	Număr de proiecte de acte avizate. Număr de proiecte de acte avizate peste termen sau cu încălcări ale procedurii legale.	95%	Au fost avizate toate proiectele de acte, 20% din acestea fiind avizate peste termen.	3

<p>3. Să asigure aducerea la cunoștință publică, în termenele stabilite, a tuturor actelor adoptate de consiliul raional și emise de către președintele raionului prin: plasarea ședintelei raionului în sediul tuturor actelor administrative/proiecte de decizii pe panoul autorității/pagina web; organizarea a minimum 4 consultări publice a proiectelor de decizii/dispoziții cu caracter normativ.</p>	<p>Număr de acte administrative/proiecte de decizii plasate pe panou/pagina web a autorității în raport cu numărul total de acte/decizii. Număr de consultări publice desfășurate conform cerințelor.</p>	<p>70%</p>	<p>Au fost publicate doar 50% din actele adoptate de consiliul raional și emise de către președintele raionului. Au fost desfășurate 3 consultări publice.</p>	<p>2</p>
<p>4. Să acorde asistență metodologică și consultativă consilierilor și comisiilor consiliului raional, primarilor și secretarilor consiliilor locale, la solicitare, și prin organizarea și desfășurarea a 8 activități de instruire/informare.</p>	<p>Număr de activități organizate în raport cu cele planificate. Număr de activități organizate peste termen. Număr de consultații oferite. Număr de persoane consultate (pe categorii).</p>	<p>100%</p>	<p>Au fost organizate și desfășurate 8 activități de instruire pentru 55 de funcționari, toate - în termen. Au fost oferite peste 80 de consultații la telefon.</p>	<p>4</p>

5.	Să asigure legalitatea tuturor actelor adoptate de consiliul raional și emise de către președintele raionului prin contrasemnarea și expedierea lor, în termeni legali, pentru efectuarea controlului administrativ.	Număr de decizii necontestate în raport cu cele contestate. Număr de hotărâri judecătorești irevocabile prin care deciziile au fost recunoscute legale în raport cu cele prin care deciziile au fost recunoscute ilegale.	95%	A oferit tot suportul legal în adoptarea/emiterea actelor. În 2 cazuri, nu au fost respectați termenii legali. Nu au fost înregistrate contestații.	3
				Media aritmetică:	3,2

3. Aprecierea nivelului de manifestare a criteriilor de evaluare

Nr. crt.	CRITERII DE EVALUARE	PUNCTAJ STABILIT	COMENTARII
1.	Competență managerială	3	Deseori, reușește să planifice adecvat activitățile, fapt care a condus la realizarea deplină a sarcinilor și obiectivelor autorității publice, aplică diferite metode. Deciziile luate au contribuit la eficientizarea activității autorității publice.
2.	Competență profesională	3	A demonstrat cunoștințe și abilități profesionale necesare exercitării eficiente a sarcinilor și atribuțiilor de funcție. A manifestat cunoștințe vaste privind cadrul legal relevant funcției deținute.
3.	Activism și spirit de inițiativă	3	A manifestat un comportament activ și inițiativ în realizarea obiectivelor, a venit cu inițiative de îmbunătățire a activității autorității publice, spre exemplu: ... _____.
4.	Eficiență	3	A reușit să obțină un nivel adecvat de eficacitate și eficiență în realizarea sarcinilor, adică a realizat obiectivele stabilite cu costuri minime (timp, resurse tehnice și informaționale).
5.	Creativitate	3	Este creativ în desfășurarea activității, se află mereu în căutarea metodelor noi și originale de soluționare a problemelor apărute în procesul de activitate, spre exemplu: ... _____.
6.	Comunicare și reprezentare	4	Este comunicabil, sociabil atât cu colegii de lucru, cât și cu cetățenii externi. Deseori, această calitate a contribuit esențial la eficientizarea activității autorității publice.
Media aritmetică:			3,17

Punctaj final calculat din suma mediei aritmetice obținută la evaluarea îndeplinirii obiectivelor (pct.2 din prezenta anexă) și mediei aritmetice obținută la aprecierea nivelului de manifestare a celor 6 criterii de evaluare (pct.3 din prezenta anexă), împărțit la doi.

3,19

4. Calificativul de evaluare

BINE

5. Comentariile evaluatorului privind rezultatele evaluării funcționarului public

Funcționarul public evaluat a demonstrat rezultate, competență și profesionalism. Este un specialist bun, deschis la schimbare, creativ, orientat spre rezultate atât individuale, cât și colective. Știe să folosească cunoștințele, abilitățile profesionale și experiența acumulată la exercitarea sarcinilor funcției. Consider că, prin instruire suplimentare, pot fi diminuate unele carențe depistate în activitate.

6. Necesități de dezvoltare profesională a funcționarului public evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini
Scrierea și managementul proiectelor investiționale.	Îmbunătățirea abilităților de prezentare. Deprinderi de lucru la calculator la nivel mai avansat.	Încredere și proacțiune.

7. Comentariile funcționarului public evaluat

Sunt satisfăcut de aprecierea pe care a făcut-o evaluatorul. Am conștientizat care sunt neajunsurile în activitatea mea și voi lucra asupra înlăturării acestora.

Evaluatorul (nume, funcția, semnătura)		
Semnătura funcționarului public evaluat		

8. Comentariile contrasemnatarului

Nu am obiecții privind procedura și rezultatele evaluării.

Data completării		
Decizia contrasemnatarului	Acceptat x	Repetarea procedurii de evaluare ____
Contrasemnatarul (nume, funcția, semnătura)		

9. Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura funcționarului public evaluat	

¹⁾ Evaluatorul decide asupra punctajului stabilit, ținând seama de nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate, de efortul depus de funcționarul public evaluat, de factorii obiectivi și subiectivi care au influențat realizarea acestora, descriși în secțiunea „Comentarii”.

MODEL DE FIȘĂ DE EVALUARE A FUNCȚIONARULUI PUBLIC DE EXECUȚIE

1. Date generale

Funcționarul public evaluat	Ion B.	
Funcția deținută	Specialist în problemele perceperii fiscale	
Subdiviziunea interioară		
Autoritatea publică	Primăria s. _____	
Perioada evaluată	De la: 01 ianuarie 2011	Până la: 31 decembrie 2011
Data interviului de evaluare	05 februarie 2012, ora 11.00, birou 432	
Activități de instruire de bază la care a participat funcționarul public (tematica)		

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt.	OBIECTIVE INDIVIDUALE DE ACTIVITATE	INDICATORI DE PERFORMANȚĂ	NIVEL DE ÎNDEPLINIRE, în %	COMENTARII	PUNTAJ STABILIT ¹⁾
1.	Să asigure pregătirea și prezentarea dărilor de seamă organelor fiscale cu privire la îndeplinirea sumei totale de impozite percepute de la persoanele fizice și juridice cu vărsarea lor la buget conform cerințelor și termenelor prevăzuți.	Dări de seamă prezentate la termen și calitativ. Achitarea în termen a sumei de impozit în buget.	90%	Au fost întocmite și prezentate toate dările de seamă organelor fiscale, ultima dare de seamă a fost prezentată cu întârziere.	3
2.	Să efectueze perceperea tuturor impozitelor locale de la persoanele fizice și juridice în termen.	% de acumulare a impozitelor pentru anul 2012. Număr de chitanțe neutilizate. Număr de copii folosite.	85%	85% din persoanele fizice și juridice li s-au perceput impozite locale. 10 chitanțe nu au fost utilizate.	3
3.	Să ducă evidența registrelor de conturi de impozite, să elaboreze/ajusteze și să prezinte listele persoanelor fizice și juridice care nu plătesc la timp impozitele pentru a fi luate măsurile de rigoare.	Număr de registre de conturi de impozite elaborate. Număr de persoane rău plătitore în 2012 față de 2011. Număr de persoane rău plătitore cărora li s-au stabilit unele măsuri.	70%	Registru de conturi este completat conform cerințelor. A fost întocmită lista persoanelor fizice și juridice care nu plătesc la timp impozitele, dar specialistul nu a monitorizat activitatea acestora în această privință.	2

4.	Să efectueze minimum 10 vizite de control în teritoriul privind examinarea corectitudinii colectării impozitelor locale și să raporteze în scris conducerii încălcările/herregulile identificate, cu prezentarea soluțiilor.	Număr de vizite de control efectuate/ repetat efectuate. Număr de rapoarte de control întocmite.	60%	Au fost efectuate 10 vizite de control în teritoriul. Au fost întocmite doar 5 rapoarte, toate cu întârziere, fără menționarea soluțiilor relevante.	2
				Media aritmetică:	2,50

3. Aprecierea nivelului de manifestare a criteriilor de evaluare

Nr. crt.	CRITERII DE EVALUARE	PUNCTAJ STABILIT	COMENTARII
1.	Competență profesională	2	A manifestat un nivel mediu de cunoștințe și abilități profesionale necesare, în special ce ține de legislația în domeniu.
2.	Activism și spirit de inițiativă	2	A manifestat un nivel scăzut de activism în găsirea de soluții pentru problemele apărute în domeniul său de competență, rareori a venit cu idei sau și-a asumat responsabilități din inițiativă proprie.
3.	Eficiență	2	Pentru realizarea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor de bază ale funcției au fost utilizate resurse suplimentare, iar cantitatea și calitatea rezultatelor obținute este sub nivelul planificat.
4.	Calitate a muncii	2	În procesul de îndeplinire a sarcinilor și realizare a obiectivelor a făcut erori, inclusiv erori repetate. Acest fapt a dus la depășirea termenelor stabilite, inclusiv a afectat negativ și realizarea unor sarcini ale colegilor.
5.	Lucru în echipă	3	Este deschis spre cooperare, se implică în realizarea obiectivelor și sarcinilor autorității publice, în domeniul său de competență.
6.	Comunicare	3	Comunică clar și accesibil atât în formă scrisă, cât și verbală.
Media aritmetică:			2,33

Punctaj final calculat din suma mediei aritmetice obținută la evaluarea îndeplinirii obiectivelor (pct.2 din prezenta anexă) și mediei aritmetice obținută la aprecierea nivelului de manifestare a celor 6 criterii de evaluare (pct.3 din prezenta anexă), împărțit la doi.

2,42

4. Calificativul de evaluare

SATISFĂCĂTOR

5. Comentariile evaluatorului privind rezultatele evaluării funcționarului public

Funcționarul public evaluat a demonstrat rezultate modeste în raport cu rezultatele planificate. Cauzele nerealizării rezultatelor planificate țin de nivelul modest de profesionalism al funcționarului public, care necesită a fi îmbunătățit prin intermediul activităților de instruire și autoinstruire.

6. Necesități de dezvoltare profesională a funcționarului public evaluat

CUNOȘTINȚE	ABILITĂȚI PROFESIONALE	COMPORAMENT ȘI ATITUDINI
Legislația în domeniu.	Îmbunătățirea abilităților de gestionare a timpului. Îmbunătățirea abilităților de analiză și sinteză, monitorizare, raportare.	Sporirea activismului în ceea ce privește sarcinile profesionale.

7. Comentariile funcționarului public evaluat

Nu sunt de acord cu cele stipulate în fișa de evaluare. Consider că am făcut totul cum se cuvine. Am elaborat toate rapoartele necesare, doar că în câteva am făcut referință la mai multe vizite. Soluțiile propuse țin de posibilitățile și împuternicirile pe care le am.

Evaluatorul (nume, funcția, semnătura)		Data:
Semnătura funcționarului public evaluat		Data:

8. Comentariile contrasemnatarului

Data completării		
Decizia contrasemnatarului	Acceptat ___	Repetarea procedurii de evaluare ___
Contrasemnatarul (nume, funcția, semnătura)		

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura funcționarului public evaluat	

- ¹⁾ Evaluatorul decide asupra punctajului stabilit, ținând seama de nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate, de efortul depus de funcționarul public evaluat, de factorii obiectivi și subiectivi care au influențat realizarea acestora, descriși în secțiunea „Comentarii”.

LISTA DE VERIFICARE PENTRU EVALUARE ȘI PROMOVARE NE DISCRIMINATORIE

În continuare sunt prezentate cele mai importante aspecte ce necesită a fi luate în considerare pentru ca procesul de evaluare și promovare să nu fie unul discriminator. Astfel, atât reprezentanții subdiviziunii resurse umane, cât și reprezentanții conducerii autorității publice:

- Dezvoltă un sistem de evaluare a performanței bazat pe criterii obiective;
- Comunică transparent angajaților ce înseamnă performanța și cum poate fi obținută, precum și ce așteptări există de la munca lor, aplică tratament egal și aceleași standarde de performanță pentru toți angajații;
- Oferă angajaților acces la programe de mentorat, în special angajaților din grupuri cu risc de a fi discriminate și care au potențial pentru management;
- Oferă suport angajaților în planificarea carierei și dezvoltarea profesională;
- Identifică posibilele stereotipuri ale managerilor și angajaților și organizează ateliere de lucru și sesiuni de informare pentru manageri privind gestionarea diferențelor și a diversității;
- Distribuie sarcinile în mod obiectiv, nu preferențial.

GLOSAR

Cultura organizațională presupune simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele specifice membrilor organizației. Acestea determină principalele atitudini, comportamente și deprinderi manifestate în interiorul organizației atât în relație cu membrii săi, cât și în raport cu persoane din exterior: beneficiari, parteneri, autorități etc.

Dezvoltarea profesională reprezintă un set de activități de instruire de diferite tipuri și forme, în vederea aprofundării și actualizării cunoștințelor, dezvoltării abilităților și modelării atitudinilor și comportamentelor necesare pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor de serviciu.

Evaluarea performanței reprezintă un proces prin care se determină nivelul de realizare a obiectivelor stabilite, prin compararea acestora cu rezultatele obținute într-o anumită perioadă, precum și nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare.

Fișa postului este definită ca:

- actul juridic în care se stipulează scopul general, sarcinile de bază, atribuțiile de serviciu, împuternicirile și responsabilitățile specifice funcției publice, precum și cerințele față de titularul acestei funcții;
- instrumentul de informare a titularului funcției publice privind sarcinile și atribuțiile pe care trebuie să le realizeze, precum și un instrument de control din partea autorității publice angajatoare privind activitatea titularului funcției publice, inclusiv privind executarea sarcinilor și atribuțiilor stabilite.

Integrarea noului angajat este procesul realizat pe parcursul perioadei de probă și care reprezintă etapa de familiarizare a funcționarului public debutant cu autoritatea publică și activitatea sa viitoare. De asemenea, integrarea presupune și formarea profesională practică, cunoașterea specificului și a exigențelor autorității publice, precum și verifica-

rea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor profesionale în îndeplinirea funcției publice.

Managementul performanței reprezintă *ansamblul de acțiuni gândite special pentru a îmbunătăți rezultatele individuale ale angajaților, ale subdiviziunilor și ale întregii organizații.*

Managementul resurselor umane (MRU) reprezintă ansamblul de abordări, politici și activități specifice, realizate la nivelul autorității publice locale, și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajaților respectivei autorități, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale, cât și cele individuale, de dezvoltare și autorealizare.

Managementul integrat al resurselor umane constituie abordarea prin care toate activitățile de MRU sunt realizate în mod sistemic, pornind de la un tot întreg conceptual, și sunt orientate spre realizarea strategiei de dezvoltare instituțională.

Mentorul este persoana desemnată pentru exercitarea următoarelor funcții:

- ghidează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de probă;
- familiarizează funcționarul public debutant cu cultura organizațională a autorității publice;
- oferă informațiile necesare privind exercitarea funcției deținute;
- acordă ajutor funcționarului public debutant în identificarea celor mai eficiente modalități de realizare a sarcinilor, precum și de soluționare a problemelor apărute;
- supraveghează modul de realizare a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;
- identifică lacunele profesionale ale funcționarului public debutant și propune conducătorului direct și subdiviziunii resurse umane subiectele pentru instruirea internă și externă a acestuia.

În calitate de mentor pentru funcționarul public debutant în funcție de execuție este desemnat, de regulă, un funcționar public din cadrul aceleiași subdiviziuni structurale, iar pentru funcționarul public debutant în funcția de conducere – un conducător ierarhic superior.

Motivarea resurselor umane reprezintă ansamblul de strategii și tehnici aplicate de către autoritatea publică și de către manageri în vederea menținerii și sporirii nivelului de performanță al angajaților din cadrul acesteia. Altfel spus, este procesul de stimulare a angajaților pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii instituției. Ceea ce determină resursele umane să fie mai performante și cointeresate în procesul de realizare a obiectivelor instituției.

Motivarea financiară reprezintă ansamblul de procedee de creare a sentimentului de echitate privind remunerarea primită în raport cu munca depusă.

Motivarea nefinanciară este formată din procedee specifice de influențare a personalului și este orientată, preponderent, spre satisfacerea necesităților de apreciere, apartenență la grup, recunoaștere a meritelor și de realizare profesională.

Motivația reprezintă starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități.

Organigrama constituie reprezentarea grafică a structurii unei organizații, schema modului de organizare a unei instituții. Organigrama cuprinde atât posturile și subdiviziunile organizației, cât și relațiile interumane sau interdepartamentale ierarhice (subordonare, coordonare) și funcționale.

Organizația este un sistem social în care și prin care oamenii interacționează pentru realizarea unor scopuri comune.

Perioada de probă se aplică funcționarilor publici debutanți, persoanelor care exercită o funcție publică pentru prima dată. Perioada de probă este de 6 luni, cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma declarării acestuia învingător al concursului de ocupare a funcției publice vacante, și data confirmării în funcția publică.

Recrutarea este procesul de identificare și atragere în autoritățile publice a candidaților pentru ocuparea posturilor de muncă, a funcțiilor vacante, persoane care posedă caracteristicile cerute de postul de muncă respectiv.

Resursele umane (RU) reprezintă totalitatea colaboratorilor unei autorități publice locale ce activează în sensul realizării scopurilor și obiectivelor organizaționale. Personalul reprezintă resursa cheie, care asigură dezvoltarea comunității pe care o deservește.

Selectarea presupune realizarea procesului de alegere din rândul candidaților pentru ocuparea posturilor de muncă, funcțiilor vacante, a celor mai competente persoane, în baza unor criterii specifice stabilite pentru postul de muncă respectiv.

Statul de personal reprezintă documentul tabelar în care sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor publice sau a posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor publice sau posturilor, precum și categoriile funcțiilor publice sau posturilor din cadrul autorității publice.

BIBLIOGRAFIE RELEVANTĂ

1. Aninoșanu L., Martiș D., Sorescu I. Managementul diversității în relațiile de muncă: Cum gestionăm eficient cazurile de discriminare la locul de muncă, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008.
2. Armstrong M., A Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page Ltd, 2009.
3. Centrul Pentru Drepturile Omului din Moldova, Principiul egalității și nondiscriminării, Chișinău, 2012.
4. Chișu V. A., Manualul specialistului în resurse umane. Editura IRECSO, București, 2001.
5. Chișu V. A., Posturi, salarii și... beneficii. Editura IRECSO, București, 2005.
6. Chișu V., Manualul specialistului în resurse umane, Editura IRECSO, București, 2001.
7. Chivriga A., Furdui A. Organizarea și funcționarea APL în Republica Moldova: competențe, structura și resurse, în revista Politici Publice nr. 6, Chișinău, 2009.
8. Cioaric V. Ghidul alesului local. Editura Foxtrot, Chișinău, 2012.
9. Cioaric V., O sută de întrebări și răspunsuri pentru o bună guvernare în Moldova. Ghidul alesului local, Chișinău, 2012.
10. Cojocaru N., Strategii de motivare în câmpul organizațional, Chișinău, 2013.
11. Cole, G. A., Managementul personalului. Editura CODECS, București, 2000.
12. Diacov E., Gheorghită T. Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă, Ghid metodic. Chișinău, 2011.
13. Diacov E., Gheorghită T., Țepordei A., Bălănuță M., Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice. Chișinău, 2009.
14. Ellis, C.W., Management Skills for New Managers. New York, American Management Association, 2005.
15. Handbook of Human Resources Management in Government, Stephen E. Condrey, Editor, John Wiley&Sons, San Francisco, USA, 2005.
16. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition – Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.

17. Ionescu I., *Combaterea discriminării la locul de muncă: ghid de bune practici pentru organizații*. București, 2007.
18. Kearns P., *HR Strategy, Second Edition: Creating business strategy with human capital*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2009.
19. Lefter V., Manolescu A., Deaconu Al. *Managementul resurselor umane*. Editura Economică, Chișinău, 2007.
20. Leonard, N.H., Beauvais, L.L., & Scholl, R.W. (1999). *Work Motivation: The incorporation of self concept-based processes*. *Human Relations*, 52, 969-998.
21. Levința-Perciun E., Gheorghîța T., *Motivarea nefinanciară a funcționarilor publici: Recomandări metodice*. Cancelaria de Stat, Direcția Politică de Cadre. Tipografia „Elan Poligraf”.
22. Levința-Perciun E., Gheorghîța T., Shundi A. *Motivarea personalului: provocări și soluții: Ghid practic pentru manageri din serviciul public*. Chișinău, 2012.
23. Levința-Perciun E., Gheorghîța T., Țepordei A. *Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public: Ghid metodic*. Chișinău, 2010.

CADRUL LEGAL CE REGLEMENTEAZĂ ACTIVITĂȚILE DE MRU DIN APL

Principalele acte normative ce reglementează activitatea de MRU din cadrul autorităților publice locale conțin un șir de legi și hotărâri de Guvern:

- Constituția Republicii Moldova;
- Codul Muncii Republicii Moldova;
- Legea nr. 5 din 09.02.2006 cu privire la asigurarea egalității de șanse între femei și bărbați;
- Legea nr. 60-XIX din 30 martie 2012 privind incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități;
- Legea nr. 68 din 05.04.2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de descentralizare și a Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale de descentralizare pentru anii 2012–2015;
- Legea nr. 158, din 04.07.2008, cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, publicată la 23.12.2008 în Monitorul Oficial, nr. 230-232, art. nr. 840. Data intrării în vigoare 01.01.2009;
- Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11.03.2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public”;
- Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public, aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr. 1227-XV din 18 iulie 2002 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2002, nr 122-123).