

# MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN PROCESUL DE INSTRUIRE: EXPERIENȚA REPUBLICII MOLDOVA

## QUALITY MANAGEMENT IN THE TRAINING PROCESS: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

CZU:005.6:35.088.6(478)

**Tamara GHEORGHÎȚA,**  
*doctor în științe administrative,*  
*director al Centrului de Implementare a Reformelor*

### SUMMARY

*This article reflects several elements of the system of continuous professional development of civil servants in the Republic of Moldova. It is mentioned the normative framework that regulates the process of civil servants' training, as well as the normative framework that contains provisions regarding the actions to be carried out to ensure the development of the professional competences of the civil servants. In particular, attention has been paid to aspects aimed at ensuring the quality of training by setting out more recommendations in this regard. Also, the article contains proposals regarding the actions necessary to be taken at the system level of the civil servants' management in order to ensure the professional development of civil servants.*

**Keywords:** civil service, civil servant, capacity development, training system, training needs assessment, training program, training providers, training evaluation, quality management.

### REZUMAT

*În acest articol sunt reflectate mai multe elemente ale sistemului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici din Republica Moldova. Este menționat cadrul normativ care reglementează procesul de instruire a funcționarilor publici, precum și cadrul normativ care conține prevederi privind acțiunile care urmează a fi realizate pentru a asigura dezvoltarea competențelor profesionale ale funcționarilor. În mod special, s-a acordat atenție aspectelor care vizează asigurarea calității instruirii prin expunerea mai multor recomandări în acest sens. De asemenea, în articol se conțin propuneri cu privire la acțiunile necesare a fi întreprinse la nivel de sistem al managementului funcționarilor publici pentru a asigura dezvoltarea profesională a funcționarilor publici.*

**Cuvinte-cheie:** serviciu civil, funcționar public, dezvoltarea capacității, sistem de instruire, elaborarea necesităților de formare, program training, furnizori de training, evaluare training, managementul calității.

Într-o societate modernă, administrația publică este preocupată de elaborarea și implementarea politicilor publice orientate spre cetățeni, transformarea deciziilor

politice în reforme pentru asigurarea bunăstării cetățenilor și promovarea valorilor democratice în societate. Crearea unei administrații eficiente și bine dezvoltată repre-

zintă una dintre pre-condițiile esențiale și o provocare majoră pentru viitorul Republicii Moldova. Capitalul uman reprezintă resursa cea mai importantă și valoroasă din cadrul oricărei organizații, care nu se depreciază în timp, dar se dezvoltă și mai mult în cazul gestionării eficiente a acestuia. Însă, pentru a deveni un generator de succes, forța umană trebuie transformată în resurse umane prin planificare sistematică, educație și dezvoltare profesională.

Un sistem eficient de instruire este vital pentru orice organizație în scopul dezvoltării și menținerii standardelor profesionale ale conduitei și performanței personalului său. Experiența țărilor dezvoltate demonstrează că un program eficient de dezvoltare profesională a personalului din autoritățile publice contribuie la crearea unui corp de funcționari publici cu capacități înalte și motivare puternică privind realizarea obiectivelor de activitate. Aceasta conduce la sporirea eficienței activității cotidiene, ceea ce înseamnă și sporirea valorii resurselor umane din cadrul autorităților publice.

Serviciul public din Republica Moldova trebuie să se adapteze la un șir de schimbări care se produc într-un timp foarte scurt. Personalul din autoritățile publice se confruntă cu schimbări frecvente ale cadrului normativ, cu noi cerințe ale mediului extern/ale societății, cu cerințe față de modernizarea serviciilor publice. Pentru a răspunde acestor cerințe, personalul trebuie să fie calificat și să-și dezvolte permanent potențialul.

Într-un mediu schimbător în care activează autoritățile publice, un sistem eficient de dezvoltare profesională este absolut necesar pentru obținerea și menținerea unui nivel scontat de performanță.

Politica cu privire la dezvoltarea profesională continuă a fost formulată în Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public, care prevede că în serviciul public se introduce sistemul

de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici, care va asigura caracterul sistematic și planificat al procesului de aprofundare a cunoștințelor, de dezvoltare a aptitudinilor și de modelare a atitudinilor necesare pentru exercitarea eficientă a responsabilităților ce revin postului de muncă, funcției deținute [2].

Realizarea politicii cu privire la dezvoltarea profesională continuă este prevăzută de Legea nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public [3], care stabilește că funcționarul public are dreptul și obligația de a-și perfecționa, în mod continuu, abilitățile și pregătirea profesională și că fiecare autoritate publică va asigura organizarea unui proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici.

Pentru a asigura realizarea prevederilor legale, a fost aprobat Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici [6], care conține reglementări cu privire la planificarea, organizarea și desfășurarea procesului de dezvoltare profesională continuă.

Regulamentul menționat conține norme cu privire la diverse elemente ale sistemului de dezvoltare profesională continuă: tipuri/forme de instruire, beneficiari, programe de instruire, prestatori de servicii de instruire, etape ale procesului de instruire, finanțarea acestuia, aspecte ale procedurii de achiziționare a serviciilor de instruire etc.

Conform acestor prevederi, se elaborează planuri de instruire a funcționarilor publici atât la nivel național/centralizat, cât și la nivel de fiecare autoritate publică. Dar calitatea acestui proces încă nu este la nivelul solicitat. Volumul și calitatea activităților de dezvoltare profesională încă nu asigură crearea/dezvoltarea competențelor necesare tuturor categoriilor de funcționari pentru exercitarea eficientă de către aceștia a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu. Procesul de dezvoltare profesională a personalu-

lui încă nu a devenit unul prioritar pentru conducătorii autorităților publice.

Astfel, Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 [7], precum și Planul de acțiuni pe anii 2016-2018 pentru implementarea Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 [4], la componenta „Serviciul public și managementul resurselor umane”, obiectivul specific 2 „Profesionalizarea serviciului public este asigurată prin standarde înalte de management și practici de management al resurselor umane”, conțin acțiuni/obiective privind dezvoltarea sistemului de instruire a personalului din autoritățile publice, creșterea gradului de profesionalizare și dezvoltarea sistemului de instruire internă și externă a personalului din autoritățile publice.

În scopul profesionalizării serviciului public prin îmbunătățirea procesului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, a fost elaborat și aprobat Programul de instruire a funcționarilor publici pentru anii 2016-2020 [5], un document strategic pentru o perioadă de 5 ani, care constituie baza pentru elaborarea planurilor anuale de instruire.

Scopul Programului constă în consolidarea competențelor profesionale ale funcționarilor publici pentru prestarea unor servicii publice calitative cetățenilor și societății, precum și pentru realizarea obiectivelor și priorităților Guvernului.

Asigurarea calității instruirilor pentru funcționarii publici este inclusă, în mod expres, în cele patru obiective specifice ale Programului:

a) stabilirea direcțiilor și a grupurilor prioritare de funcționari publici pentru instruire;

b) stabilirea unui sistem de instituții implicate în asigurarea instruirii funcționarilor publici (dezvoltarea rețelei prestatorilor de servicii de instruire pentru funcționarii publici);

c) asigurarea calității instruirilor pentru funcționarii publici;

d) asigurarea utilizării raționale a resurselor financiare alocate pentru instruirea funcționarilor publici.

Programul definește mai multe acțiuni care trebuie realizate pentru a îmbunătăți calitatea și eficiența instruirilor:

a) descrierea modului de organizare, inclusiv definirea clară a rolurilor și funcțiilor factorilor implicați în instruirea funcționarilor publici prin ajustarea cadrului normativ în domeniu. Consolidarea capacităților administrative ale funcționarilor publici care sunt responsabili de coordonarea și implementarea programelor de instruire, de realizarea procedurilor de achiziții publice pentru procurarea serviciilor de instruire și de coordonare a instruirilor în autoritățile publice;

b) crearea și implementarea sistemului de calitate privind instruirea funcționarilor publici. Sistemul trebuie să includă cerințele pentru prestatorii de servicii de instruire, pentru programele de instruire, precum și descrierea procedurilor aferente procesului de instruire;

c) consolidarea eforturilor pentru sporierea concurenței în domeniul programelor și cursurilor de instruire, finanțate din bugetul de stat (comanda de stat). Prin asigurarea unei concurențe loiale pentru elaborarea și desfășurarea programelor de instruire, finanțate din bugetul de stat, și prin conlucrarea strânsă cu toți potențialii prestatori de servicii de instruire va fi sporită capacitatea pieței de educație și instruire în ceea ce privește elaborarea și realizarea unor produse de instruire competitive și avantajoase din punctul de vedere al raportului preț-calitate;

d) monitorizarea procesului de instruire prin utilizarea tehnologiilor informaționale (Sistemul informațional automatizat „Registrul funcțiilor publice și al funcționarilor publici”) și informarea periodică referitor

la numărul și tipul programelor de instruire, numărul funcționarilor publici care au beneficiat de instruire și opinia acestora, resursele financiare alocate etc.

În cadrul Proiectului Twinning „Suport pentru modernizarea serviciului public din Republica Moldova în corespundere cu cele mai bune practici ale Uniunii Europene” [1] a fost realizată analiza sistemului de instruire a funcționarilor publici și au fost propuse mai multe recomandări cu privire la îmbunătățirea acestuia. Analiza și recomandările elaborate s-au axat pe o abordare sistemică, numită 5 P:

1) priorități – obiective și indicatori pe termen mediu/lung fixate într-un document strategic;

2) participanți – funcții și responsabilități ale fiecărui participant la proces;

3) procese – planificare, raportare;

4) prevederi – reglementări privind identificarea necesităților de instruire, elaborarea planurilor anuale, alocarea de resurse, elaborarea de programe, selectarea prestatorilor de instruire, asigurarea calității instruirii, monitorizarea și evaluarea rezultatelor instruirilor;

5) progres – monitorizarea și evaluarea implementării documentului strategic privind instruirea funcționarilor publici.

A fost recomandat să fie întreprinse acțiuni cu accent pe sistemul de asigurare a calității instruirii funcționarilor publici, care trebuie creat și implementat. Sistemul ar trebui să includă cerințe pentru prestatorii serviciilor de instruire, pentru modulele/programele de instruire, pentru procedurile comune aplicabile tuturor elementelor procesului de instruire. Sistemul trebuie să conțină, de asemenea, măsuri de evaluare a instruirii ex-post și evaluare individuală a calității – fiecare participant care finalizează instruirea ar

trebui să-și prezinte opinia cu privire la calitatea instruirii prin completarea unui formular care permite colectarea feedback-ului participanților în mod uniform, inclusiv prin intermediul instrumentelor tehnologiei informaționale.

Pentru a reuși în îmbunătățirea situației în domeniul asigurării calității instruirii funcționarilor publici, sunt necesare de întreprins mai multe măsuri la nivel de sistem al managementului funcționarilor publici:

- consolidarea rolului și a capacităților Cancelariei de Stat de a elabora, organiza, coordona, monitoriza și evalua procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici;

- îmbunătățirea politicii/procedurii privind instruirea funcționarilor publici;

- elaborarea/aprobarea unor cerințe clare pentru toate elementele sistemului de instruire;

- alocarea resurselor financiare sustenabile pentru instruire;

- îmbunătățirea managementului resurselor umane la nivelul fiecărei autorități publice pentru ca acestea să fie capabile să asigure dezvoltarea profesională a funcționarilor publici atât prin instruire externă, cât și prin instruire internă.

Eficientizarea procesului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, inclusiv prin asigurarea calității acestuia, va contribui la susținerea modernizării administrației publice, ridicarea nivelului de profesionalism în serviciul public și a nivelului de conștientizare de către funcționarii publici a necesității de manifestare a unui comportament etic și integru, sporirea eficienței autorităților/instituțiilor publice și oferirea unor servicii mai calitative și mai puțin costisitoare cetățenilor.

### BIBLIOGRAFIE

1. Arbatauskas A., Aleksaite G., Sadzeiviciute R., Vilkelis G. Proposals on the white book on civil service training methodology and the civil servants training programme for 3 year term. În: Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională, 20.05.2016, AAP, p. 541-545.

2. Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public. Hotărârea Parlamentului nr. 1227 din 18.07.2002. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 29.08.2002, nr. 122-123/985.

3. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158-XVI din 04.07.2008. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 23.12.2008, nr. 230-232/840.

4. Planul de acțiuni pe anii 2016-2018 pentru implementarea Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020. Hotărârea Guvernului nr. 1351 din 15.12.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 23.12.2016, nr. 459-471/1452.

5. Programul de instruire a funcționarilor publici pentru anii 2016-2020. Hotărârea Guvernului nr. 970 din 11.08.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 19.08.2016, nr. 265-276/1053.

6. Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici. Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11.03.2009. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 17.03.2009, nr. 55-56/249.

7. Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020. Hotărârea Guvernului nr. 911 din 27.07.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 12.08.2016, nr. 256-264/1033.

**Prezentat:** 11 octombrie 2019.

**E-mail:** tamara.gheorghita@gov.md