



Cancelaria de Stat a Republicii Moldova
Direcția politică de cadre

Realizarea **activităților de informare/instruire** **a personalului din autoritatea publică** **prin prisma specificului** **de instruire a adulților**

Recomandări metodice

Cancelaria de Stat a Republicii Moldova
Direcția politică de cadre

Realizarea
activităților de informare/instruire
a personalului din autoritatea
publică prin prisma specificului
de instruire a adulților

Recomandări metodice

Chișinău
2010

Recomandările metodice „Realizarea activităților de informare/instruire a personalului din autoritatea publică prin prisma specificului de instruire a adulților” au fost elaborate în calitate de suport metodologic în procesul de organizare și realizare a activităților de informare/instruire a personalului din autoritățile publice. Recomandările metodice conțin sugestii cu privire la organizarea și realizarea activităților de informare/instruire, cerințe față de un informator/formator, aspecte importante cu privire la specificul instruirii adulților, descrierea metodelor interactive/participative folosite mai frecvent în activitățile de informare a personalului.

Ecaterina Doicov, consultant în domeniul dezvoltării profesionale

Tamara Gheorghita, șef Direcție politica de cadre

Machetarea computerizată: *Olga Bondarenco*

Coperta: *Mihail Riga*

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Realizarea activităților de informare/instruire a personalului din autoritatea publică prin prisma specificului de instruire a adulților: Recomandări metodice / Cancelaria de Stat, Direcția politica de cadre. – Ch.: “Elena-V.I.” SRL, 2010. – 43 p.

Bibliogr.: p. 42-43 (20 tit.). – 1500 ex.

ISBN 978-9975-106-01-6.

35.08(075)

CONȚINUT

1. Introducere	4
2. Informarea/instruirea personalului din autoritatea publică	5
2.1. Serviciul resurse umane: rolul de informator/instructor	6
2.2. Activități de informare/instruire a personalului	9
3. Aspecte metodologice ale procesului de instruire a adulților	11
3.1. Specificul instruirii adulților	11
3.2. Metode interactive de instruire a adulților	15
3.3. Metoda „Prezentarea”	18
3.4. Metoda „Discuția”	20
4. Bibliografia	23
5. Anexe	25

I. | INTRODUCERE

Recomandările metodice *„Realizarea activităților de informare/instruire a personalului din autoritatea publică prin prisma specificului de instruire a adulților”* (în continuare – Recomandări metodice) au fost elaborate în calitate de suport metodologic în procesul de organizare și realizare a activităților de informare/instruire a personalului din autoritățile publice.

Activitățile de informare/instruire contribuie la îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților profesionale ale personalului în diverse domenii de activitate, inclusiv și în aplicarea corectă și uniformă a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, a altor acte normative care reglementează activitatea funcționarului public.

Recomandările metodice conțin sugestii cu privire la organizarea și realizarea activităților de informare/instruire, cerințe față de un formator/informator, aspecte importante cu privire la specificul instruirii adulților, subiecte recomandate de a fi examinate în autoritatea publică etc. De asemenea, în Recomandările metodice sînt redată metodele interactive/participative folosite mai frecvent în activitățile de informare/instruire a personalului.

Un șir de materiale din Recomandări au fost prezentate și discutate în cadrul atelierelor „Dezvoltarea abilităților de informare/instruire a funcționarilor publici”, la care au participat colaboratorii serviciilor resurse umane din autoritățile publice centrale și locale.

În procesul de elaborare a prezentelor Recomandări au fost consultate manuale în domeniul managementului resurselor umane, diferite materiale metodice și instructive în domeniul instruirii adulților, inclusiv ale Institutului de Personal și Dezvoltare din Londra, SIGMA – Programul OCDE și UE, revista „Upravlenie personalom” etc.

Recomandările metodice *„Organizarea și realizarea activităților de informare/instruire a personalului din autoritatea publică prin prisma specificului de instruire a adulților”* sînt destinate șefilor și colaboratorilor serviciilor resurse umane din cadrul autorităților publice. Recomandările metodice în cauză pot fi de folos conducătorilor autorităților publice centrale și locale, șefilor de subdiviziuni, funcționarilor publici. De asemenea, prezentele Recomandări metodice pot fi utilizate și de practicieni – funcționari publici de conducere și de execuție, care realizează activități de instruire internă în autoritățile publice sau sînt angajați în activități de instruire, organizate de prestatori externi – instituții și/sau centre de învățămînt.

2. | INFORMAREA/INSTRUIREA PERSONALULUI ÎN AUTORITATEA PUBLICĂ

Odată cu aprobarea Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (în continuare – Legea nr.158/2008) și altor acte normative care reglementează activitatea funcționarului public, serviciul resurse umane din cadrul autorităților publice centrale și locale a devenit agent al schimbărilor în domeniul gestionării personalului. Actualmente, sarcina de bază a serviciului resurse umane (în continuare – SRU) din cadrul autorităților publice este organizarea și coordonarea activităților de implementare uniformă și corectă a prevederilor cadrului normativ nou care reglementează activitatea funcționarului public.

Această sarcină poate fi realizată cu succes doar dacă șeful SRU din autoritatea publică, chiar și în cazul în care serviciul este reprezentat de o singură persoană (ca, de exemplu, consultantul în probleme resurse umane din cadrul aparatului președintelui de raion), este capabil și are posibilitate să exercite, potrivit lui Henri Mintzberg¹, cele 10 roluri ce îi revin unui manager profesionist. Luînd în considerare specificul serviciului public și realitatea existentă, trebuie să vorbim, în primul rînd, de cele **trei roluri informaționale** ce îi revin colaboratorului SRU:

- **Monitor, receptor** – persoana care caută, culege, primește din interior/exterior informații cu caracter special – informații ce țin de realizarea politicii de personal în serviciul public, managementului funcției publice și al funcționarilor publici;
- **Diseminător, transmițător de informații** – persoana care prelucrează informația primită și o transmite colaboratorilor din autoritatea publică în așa mod ca această informație să formeze opinii corecte ale colaboratorilor;
- **Purtător de cuvînt, reprezentant** – persoana care transmite în exterior experiența și rezultatele obținute în domeniul gestionării personalului în cadrul autorității publice.

În opinia lui R.L. Mathis², un bun conducător al compartimentului resurse umane „...trebuie să asigure funcționarea eficientă a managementului resurselor umane. În acest scop, el trebuie să fie: un promotor de „know-how” în resurse umane; un mijlocitor al informării și pregătirii profesionale; un controlor al tuturor acțiunilor desfășurate în domeniul resurselor umane”.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента, пер. с англ. М.: Дело, 1998 г (citat după sursa: Henri Mintzberg, The Nature of Managerial Work, Harpet and Row, New York, 1973).

² R.L. Mathis, P.C.Nica, C.Russu (coordonatori), Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 1997.

2.1. SRU: rolul de informator/instructor

Legea nr. 158/2008 prevede o nouă abordare a unui șir întreg de proceduri de personal: ocuparea funcției publice vacante, evaluarea performanțelor, promovarea etc. Prevederile Legii respective dictează necesitatea introducerii unor schimbări esențiale în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici.

Analiza procesului de realizare a prevederilor Legii nr. 158/2008 în autoritățile publice denotă faptul că conducătorii autorităților publice, șefii de direcții/secții/servicii nu sînt suficient de pregătiți pentru a face față schimbărilor cerute. La bază stau diferite motive, printre care:

- lipsa unei instruiți adecvate în domeniul managementului resurselor umane;
- cunoaștere slabă a prevederilor cadrului normativ care reglementează activitatea funcționarului public;
- probleme multiple și dificultăți existente în activitatea cotidiană;
- capacități manageriale insuficiente (mulți au fost promovați, ca specialiști în domeniul de specialitate, și nu ca persoane ce ar deține aptitudini manageriale);
- obișnuința de a delega SRU problemele ce țin de personal;
- nedorința de a accepta și a îndeplini roluri noi ce le revin în prezent: de instructor/mentor, de evaluator al performanțelor subalternilor, leader al echipelor etc.

În viziunea lui Michael Armstrong¹, scopul fundamental al SRU este de a obține de la șefii de direcții/secții/servicii angajamentul ca aceștia să soluționeze în cel mai bun mod problemele ce țin de gestionarea și dezvoltarea personalului, precum și de relațiile dintre șefi și subalterni.

Rolul care îi revine SRU este de a informa la timp și corect personalul din autoritățile publice despre prevederile cadrului normativ privind reglementarea activității funcționarului public. În realitate, colaboratorii SRU întâmpină dificultăți în realizarea rolului de informare/instruire și direcționare a conducătorilor în domeniul procedurilor de personal și în realizarea rolului de monitor al corectitudinii realizării acestor proceduri în autoritatea publică. Printre aceste dificultăți se regăsesc:

- susținere redusă, uneori chiar lipsa acesteia, din partea conducerii autorității publice;
- responsabilitate redusă a șefilor de direcții/secții/servicii pentru activitățile de management al resurselor umane;
- rezistență la schimbări atât a funcționarilor publici de execuție, cît și a celor de conducere;
- nivel scăzut al cunoștințelor și abilităților proprii, inclusiv de comunicare, instruire, informare, consultare, influență etc.

¹ Michael Armstrong, Managementul resurselor umane: manual de practică, București, Codecs, 2003.

Susținere redusă din partea conducerii autorității publice. Sprijinul din partea conducerii autorității publice este absolut necesar pentru a implementa corect prevederile cadrului normativ în domeniul gestionării personalului. În autoritățile publice nu întotdeauna se conștientizează importanța managementului resurselor umane. În multe autorități publice SRU nu este văzut și conștientizat ca participant la realizarea misiunii și obiectivelor autorității publice, promotor al inovațiilor și consultant intern în domeniul procedurilor de personal, monitor al realizării acestor proceduri, ci este privit doar ca executor al acțiunilor șablonare privind angajarea/acordarea concediilor/concedierea etc.

Pentru a obține sprijinul conducerii autorității publice, SRU trebuie să demonstreze utilitatea sa prin acordarea consultațiilor ample în domeniul aplicării actelor normative și prin prezentarea soluțiilor privind diferite aspecte ale gestionării resurselor umane.

Responsabilitate redusă a șefilor de direcții/secții/servicii pentru activitățile de management al resurselor umane. Pentru ca șefii de direcții/secții/servicii să-și asume mai multă responsabilitate privind activitățile de management al resurselor umane este nevoie de definit clar responsabilitățile și atribuțiile acestora. Este necesar de descris rolurile tuturor factorilor implicați în procesul gestionării resurselor umane: a conducerii autorității publice, conducătorilor de direcții/secții/servicii și a SRU¹.

Rezistența la schimbări atât a funcționarilor publici de execuție, cât și a celor de conducere. De obicei, angajații manifesta rezistență la schimbări, dacă consideră că acestea contravin intereselor lor, conduc la înrăutățirea situației existente. Ei doresc să cunoască beneficiile obținute din introducerea procedurilor noi, să fie încredințați că acestea nu au ca scop crearea unui teren pentru aplicarea mai multor sancțiuni disciplinare sau disponibilizare mai simplă.

Șefii de direcții/secții/servicii, la rîndul lor, manifestă împotrivire dacă nu sînt convinși că schimbările propuse vor constitui un beneficiu atât pentru autoritate publică, cât și pentru ei înșiși. Ei înțeleg bine că, pentru a cunoaște și a realiza o procedură nouă, vor avea responsabilități suplimentare, timp și efort consumate în plus etc. Pentru a depăși mai ușor rezistența conducătorilor, SRU trebuie să ofere răspuns la întrebarea „Ce vor câștiga conducătorii din introducerea procedurii noi?”, „Care vor fi beneficiile lor din această procedură?”. SRU trebuie să demonstreze că inovația îi va ajuta pe conducători în activitatea lor profesională, să explice că efortul depus la momentul introducerii procedurii noi în practica de lucru, va fi, într-adevăr, mare, dar va aduce beneficii considerabile.

Ca exemplu, procedura de ocupare a funcțiilor vacante prin concurs cere elaborare a testelor și realizare a probelor practice, ceea ce nu este un lucru simplu, dar, fiind desfășurată obiectiv, proba scrisă permite selecția calitativă a persoanei potrivite, ceea ce va influența pozitiv asupra activității subdiviziunii și a autorității publice în ansamblu; va spori capacitatea autorității nu numai de a se adapta la schimbări – tehnologii noi, reforme, dar și de a le promova în societate; va ridica cultura organizațională, va consolida relațiile cu publicul, va spori imaginea subdiviziunii și a autorității publice etc.

¹ În anexa nr. I la prezentele Recomandări metodice este propus un model de divizare a responsabilităților în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici.

Alt exemplu: în procedura de evaluare a performanțelor de la conducător se cere realizarea interviului de evaluare cu fiecare colaborator, ceea ce necesită timp și dezvoltare a abilităților speciale, dar, fiind desfășurat corect, interviul oferă informații veridice pentru luarea deciziilor manageriale cu privire la personal; asigură realizarea drepturilor colaboratorilor; facilitează crearea și menținerea unei atmosfere creative, de încredere; motivează personalul din autoritatea publică; armonizează relațiile de muncă.

Deoarece inovațiile în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici sînt prevăzute de Legea nr. 158/2008 și actele normative respective, ele vor fi introduse în autoritatea publică în mod obligatoriu, dar, fiind impuse „cu forța de sus”, pot ușor să eșueze, adică să devină formalitate care nu va avea efectul așteptat. De aceea, angajamentul șefilor de direcții/secții/servicii va fi obținut mai ușor și va fi mai conștient, dacă aceștia vor participa la discutarea modului de aplicare a procedurilor, vor fi ascultate și discutate/examinate opiniile lor referitoare la posibilele bariere în procesul de implementare și propunerile referitoare la soluțiile pentru depășirea acestor bariere.

Prin sesiunile de informare sistematică a conducătorilor și personalului de execuție, prin lămurirea modului în care trebuie să fie realizate procedurile de personal conform prevederilor Legii nr. 158/2008 și ale altor acte normative în domeniu, prin monitorizarea procesului de implementare a acestor prevederi, colaboratorii SRU vor contribui la modelarea atitudinilor pozitive și responsabile față de politicile și practicile de personal.

Recomandări:

- Rețineți că activitatea fundamentală pe care o efectuează specialiștii SRU constă în prestarea unor servicii de informare și consultare clienților interni: conducerea autorității publice, șefii de direcții/secții/servicii, personalul de execuție.
- Informarea, consultarea se poate referi la oricare din aspectele managementului resurse umane: elaborarea/actualizarea structurii organizaționale, a statului de personal, a fișelor de post; recrutarea și selecția personalului; evaluarea activității și dezvoltarea profesională a personalului; salarizarea, recompensarea muncii; relațiile de muncă; raporturile de serviciu; protecția muncii etc.
- Oferiți informații, consultații în baza prevederilor Legii nr. 158/2008 și cadrului normativ respectiv, ale Codului muncii și ale altor acte relevante.
- Pentru implementarea uniformă și eficientă în toate subdiviziunile autorității publice a prevederilor cadrului normativ din domeniu, este absolut necesar:
 - să le cunoașteți personal foarte bine și să le aplicați corect,
 - să-i informați/învățați și pe alții să le cunoască bine și să le aplice corect.
- Pentru a spori angajamentul conducerii autorității publice, șefilor de direcții/secții/servicii privind realizarea corectă a procedurilor de personal, definiți clar responsabilitățile acestora în fișele de post.

2.2. Activități de informare/instruire a personalului

Subiecte recomandate pentru activitățile de informare/instruire

Activitățile de informare/instruire a funcționarilor publici de conducere și de execuție și a altor categorii de personal din autoritatea publică, organizate de SRU, țin de informarea acestora despre diferite aspecte ale gestionării resurselor umane.

În prezent, aceste activități sînt orientate, în primul rînd, spre informarea despre prevederile cadrului normativ nou privind funcția publică și statutul funcționarului public și despre metodologia de implementare a acestor prevederi.

Unele subiecte ce țin de reglementarea activității funcționarilor publici, de realizarea procedurilor de personal prevăzute în cadrul normativ nou sînt reflectate în anexa nr.2 la prezentele Recomandări metodice.

Cerințe față de persoana care realizează rolul de instructor/informator

Realizarea cu succes a activităților de informare/instruire presupune respectarea unui șir de cerințe față de cunoștințele, abilitățile și atitudinile colaboratorului SRU care realizează rolul de instructor/informator. Astfel, un bun instructor/informator:

posedă **cunoștințe** cu privire la:

- managementul resurselor umane;
- Legea nr.158/2008, alte acte normative (legi, hotărîri de Guvern, regulamente, instrucțiuni) în partea ce ține de reglementarea activității funcționarilor publici;
- aspectele specifice ale procesului de învățare a adulților;
- formele și metodele de instruire a adulților;

are **abilități** de a:

- identifica necesitățile de instruire;
- stabili scopuri și obiective de instruire;
- planifica și elabora conținutul instruirii;
- utiliza diferite forme și metode de instruire, mijloace vizuale;
- intercala teoria și practica, reliefind experiența participanților;
- utiliza metodele de evaluare a procesului de instruire;
- comunica eficient cu diferiți oameni ca statut, vîrstă, instruire, caracter – de a asculta; a-și expune gîndurile; a argumenta și convinge;
- facilita procesul de instruire;
- simți auditoriul; de a reține atenția participanților; de a depăși scepticismul, atitudinea de respingere a participanților ostili;
- aprecia obiectiv comportamentul său și al altor persoane;

manifestă următoarele **atitudini**:

- activism civic;
- încredere în sine;
- onestitate;
- receptivitate;
- responsabilitate;
- creativitate;
- perseverență;
- flexibilitate;
- obiectivitate;
- respect față de oameni;
- simț al umorului;
- tendință către dezvoltare profesională continuă.

Recomandări:

Informați la timp și corect personalul din autoritățile publice despre prevederile cadrului normativ privind reglementarea activității funcționarului public. Pentru aceasta:

- Documentați-vă permanent referitor la prevederile actelor normative noi, la modificările la actele normative existente în domeniu.
- Examinați atent actele normative, comentariile la aceste acte, materialele instructive și metodice respective.
- Clarificați-vă în toate momentele care nu le-ați înțeles sau care pot fi interpretate ambiguu de către funcționarii publici.
- Participați activ în activitățile de informare/instruire privind reglementarea activității funcționarului public, gestionarea personalului, organizate de Direcția politica de cadre, alte entități. Pregătiți-vă din timp pentru aceste activități: documentați-vă la temă; pregătiți informațiile și întrebările respective.
- Folosiți pentru informarea personalului/funcționarilor publici diferite forme de organizare – activități/sesiuni speciale de informare, ședințe metodice și instructive, ședințe operative etc.
- Creați un mediu favorabil și adecvat pentru informarea personalului cu privire la implementarea cadrului normativ nou referitor la funcția publică și statutul funcționarului public.
- Țineți minte că multe prevederi ale cadrului normativ nou au caracter novativ, realizarea acestora necesită schimbări, ceea ce provoacă rezistență din partea participanților. Întreprindeți acțiuni de minimizare a acestei rezistențe.
- Țineți cont de specificul instruirii adulților, folosiți metode adecvate pentru informarea/instruirea adulților, ghidați-vă de materialele care se conțin în prezentele recomandări și alte surse relevante.

3. ASPECTE METODOLOGICE ALE PROCESULUI DE INSTRUIRE A ADULȚILOR

Instruirea funcționarului public/altui angajat trebuie abordată atît în contextul activității acestuia în calitate de colaborator al autorității publice, cît și, ceea ce este foarte important, în contextul vieții și dezvoltării, în ansamblu, al acestuia ca a unui individ. Fiecare individ își dezvoltă o strategie proprie de învățare, bazată pe autoevaluarea propriilor posibilități și valori.

3.1. Specificul instruirii adulților

Întreg sistemul de instruire a funcționarilor publici/angajaților autorității publice trebuie să fie abordat prin prisma mai multor principii, particularități și stiluri individuale de învățare.

Principiile învățării adulților¹

- Adulții contribuie la activitatea de învățare cu propria lor experiență de viață.
- Adulții obțin rezultate cînd li se respectă și li se sprijină independența.
- La adulți învățarea are tendința de a se concentra pe probleme, și nu pe subiecte, fiind mai mult practică, decît teoretică.
- Adulții învață făcînd.
- Eficiența învățării la adulți depinde de claritatea cerințelor și așteptărilor.
- Adulții învață cel mai bine cînd sînt abordați la nivelul lor curent de înțelegere și competență.
- Adulții rețin mai curînd concepte, decît fapte.
- La adulți învățarea nu este liniară.

Particularitățile învățării adulților:

Orientare către propria persoană – adulții raportează instruirea la sistemul lor de valori. Fiecare adult posedă anumite cunoștințe, anumită experiență socială și profesională, are anumite atitudini conștiente față de diferite lucruri. De aceea, în procesul instruirii, el acceptă mai ușor ceea de ce are nevoie pentru activitatea sa.

Participare activă – adulții sînt foarte receptivi la instruirea care are legătură cu problemele lor zilnice, ei încep să învețe în momentul în care observă în mod evident necesitatea unei schimbări. Adulții sînt interesați și se implică activ, dacă

¹ Sursa: Whiting Blome, W., Wright, L., & Raskin, M. (1998). Building Supervisory Skills, Washington DC: CWLA.

consideră că le este util ceea ce li se propune în instruire; de obicei, ei nu acceptă instruirea formală, pasivă.

Validare a informațiilor – adulții au tendința să aibă puncte de vedere fixe, șablo-nare în anumite cazuri, ceea ce îi face sceptici vizavi de noi modalități de gândire și noi comportamente propuse în instruire. De obicei, ei nu primesc credul informația nouă, ei o validează: o verifică, o trec prin sine – prin cunoștințele, experiența, gîndi-rea, standardele sale. Ei meditează asupra informației recepționate și, drept rezultat, o acceptă sau o resping.

Necesitate redusă în acordarea suportului – adulții nu necesită permanent spri-jin: ei decid cînd și ce lucruri trebuie să-și noteze, poartă responsabilitate pentru ceea ce au învățat și, ca rezultat – ce au înțeles și ce au aplicat în activitatea sa profesională.

Colaborare – adulții învață prin reflectare asupra propriilor experiențe și asupra experiențelor altora. Adulții, de regulă, doresc să facă ceva împreună cu cineva, să soluționeze diverse probleme, să afle, să cunoască experiența altora etc. și, de aceea, ei învață mai bine într-un mediu în care pot colabora cu alte persoane.

Stiluri de învățare a adulților

În procesul de învățare adulții se caracterizează nu numai prin particularități specifi-ce, dar și prin stiluri individuale de învățare. Fiecare persoană are un stil propriu de asimilare și de prelucrare a informațiilor, de comunicare cu alte persoane. Sîntem diferiți și reacționăm diferit în situații identice. Unul învață mai bine cînd ascultă o prelegere, altul – cînd este implicat într-o activitate practică. În cadrul aceluiași grup pot fi identificate cîteva persoane care preferă mai mult informația teoretică, cîte-va – care preferă jocurile, simulările unor situații reale, altele sînt interesate doar de lucrurile practice etc. Formatorii trebuie să cunoască și să țină cont de aceste lucruri, pentru a evita posibilele probleme în procesul de instruire. Este bine ca un formator să poată identifica stilul de învățare al fiecărui participant și să poată alege metodele, activitățile adecvate.

Conform mai multor abordări psihologice pot fi evidențiate patru stiluri de bază de învă-țare: stilul energic, stilul reflexiv, stilul teoretic, stilul pragmatic. În continuare sînt expuse caracteristicile generale ale fiecărui stil, preferințele de învățare pentru fiecare stil.

Energicii preferă activitățile care îi implică direct în experiențele noi. Le place tot ce este nou, sînt deschiși, entuziasmați și fără prejudecăți sau scepticism, sînt flexibili. Cel mai mult le place să se afle în vîltoarea evenimentelor, activităților, atenției celor din jur. Principiul lor de bază este: „Voi încerca orice măcar odată!”. Deoarece sînt foarte entuziasmați de tot ce este nou, de regulă, mai întîi acționează și apoi se gîn-desc la consecințe. Devin ineficienți și, practic, nu mai sînt interesați să învețe ceva, dacă în activitate nu mai este nimic nou sau nu este implicare directă, activă.

Reflexivii preferă să observe ceea ce se întîmplă în jur. De regulă, evită participarea imediată în realizarea sarcinilor pe care le dă formatorul: mai degrabă observă ce fac ceilalți dintr-o parte. În instruire le place să colecteze date, să le analizeze, să dea aprecieri. Înainte de a trage o concluzie, o cîntăresc foarte bine. Principiul lor de bază

este: „De șapte ori măsoară și o dată taiel”. Sarcinile care necesită multă gândire și analiză îi fac pe reflexivi să învețe ușor și cu mult interes. Spre deosebire de energici, nu le place să fie în centrul atenției, evenimentelor. Au un comportament pasiv și, chiar, retras. Pierd interesul față de activitatea de instruire atunci când sînt solicitați să joace roluri principale, să fie activi și energici, să gîndească și să acționeze rapid. Sunt foarte eficienți în realizarea sarcinilor de evaluare, elaborare și completare de chestionare etc.

Teoreticienii preferă să analizeze și să sintetizeze toate informațiile pentru a le transforma în teorii bine fundamentate logic. Lucrează cel mai bine la realizarea sarcinilor care țin de formulare, analiză, valorificare de principii, ipoteze, modele, reguli etc. Manifestă o gândire logică pronunțată, cu ușurință elaborează scheme logice, standarde etc. În procesul de învățare se bazează doar pe fapte și dovezi concrete. Sînt sceptici, nu acceptă oricare metode de instruire, mai ales cele interactive. Principiul lor de bază este: „Dacă este logic, este bun.” De regulă, ei pun întrebări de tipul: „Are sens?”, „Pe ce dovezi se bazează?”, „Care sînt ipotezele de bază?” etc.

Pragmaticii preferă experimentarea ideilor. Ei leagă orice lucru pe care îl învață de practica de fiecare zi. Le este interesant să învețe doar atunci cînd văd legătura dintre ceea ce învață și ceea ce pot aplica în viața de fiecare zi, ceea ce le poate aduce un beneficiu personal, un rezultat concret în activitatea practică. Îi atrag foarte multe idei noi și pe toate doresc să le experimenteze imediat. Ei sînt persoanele cu un foarte puternic simț al realității, „cu picioarele pe pămînt”, le place să rezolve probleme și să ia decizii practice. Principiul lor de bază este: „Dacă funcționează, înseamnă că este bun.” Se irită atunci cînd trebuie să asculte prelegeri teoretizate sau să facă lucruri care nu prea au aplicabilitate practică.

Rolul formatorului

Recunoașterea respectului de sine a participanților adulți la instruire este foarte importantă. Funcționarii publici, aleșii locali aduc în activitatea de instruire o experiență bogată, cunoștințe profesionale și deprinderi practice, care trebuie să fie valorificate, pentru a atinge scopul instruirii. Recunoașterea și folosirea de către formator a experienței participanților, în mare măsură, va determina reacția acestora vizavi de materialul propus. Cu siguranță, participanții nu vor accepta instruirea bazată pe șabloane tipice, autoritare: „profesor – elev” sau „izvor de cunoștințe – vas care trebuie umplut”. Formatorul trebuie să creeze un mediu de comunicare deschisă, binevoitoare între participanți, care să contribuie la schimbul de experiențe și deprinderi, să asigure recunoașterea competenței profesionale a participanților și să stimuleze orgoliul lor profesional. Formatorul trebuie să pună accentul pe faptul că profesionalismul unui funcționar public include în sine, în mod obligatoriu, cunoașterea și respectarea de către acesta a prevederilor ce reglementează activitatea lui profesională. Formatorul trebuie să pună accentul și pe faptul că fiecare participant are posibilitatea de a lua pentru sine multe lucruri utile din activitățile de informare /instruire.

Pentru a crea un mediu favorabil de instruire este necesar de a stabili subiectul concret de instruire, de a identifica necesitățile de instruire a funcționarilor publici/a

altor angajați la acest subiect, de a pregăti conținutul sesiunii/activității de instruire, în strictă corespundere cu subiectul și necesitățile identificate; a alege metodele de instruire, luînd în considerare conținutul sesiunii/activității și stilurile de învățare ale participanților; de a implica participanții în activități, de a manifesta atitudine pozitivă față de participanți etc.

Recomandări¹:

O bună pregătire a funcționarilor publici/a altor angajați este, în primul rînd, meritul formatorului. Pe lîngă cunoștințele și experiența profesională pe care o aveți ca specialist în domeniu, ca formator, țineți cont și de următoarele recomandări:

- Planificați activitățile de instruire în baza necesităților de formare și de schimbare a participanților. Orientați procesul de instruire către acțiune astfel ca, în urma instruirii, participanții să fie capabili să acționeze mai eficient la locul lor de lucru, deoarece ei preferă:
 - *ca învățarea să fie axată pe elemente din experiența lor profesională și socială;*
 - *să învețe lucruri utile pe care ar putea să le aplice ulterior în activitatea profesională;*
 - *să-și dezvolte abilitățile profesionale și personale și, cît mai puțin, să analizeze concepții academice sterile;*
 - *să știe care vor fi pentru ei beneficiile învățării.*
- Realizați activitățile de instruire a funcționarilor publici, aleșilor locali și altor categorii de personal din perspectiva identificării problemelor existente și căutării soluțiilor posibile împreună cu participanții. Implicați cît mai mult participanții, faceți totul ca instruirea să nu fie statică, și atunci ea va conduce la schimbările dorite ale celor instruiți, deoarece ei învață mai bine cînd:
 - *sînt implicați direct în procesul de realizare a sarcinilor, ajung la adevăruri prin procedee de descoperire, prin convingeri, și nu prin interpretări de ordin dogmatic;*
 - *participă activ (prin colaborare și cooperare) la propriul proces de învățare și nu sînt, pur și simplu, ascultători pasivi ai informației.*
- Evaluați procesul de instruire pentru a-l îmbunătăți permanent. Aveți grijă ca subiectele, problemele examinate să fie relevante pentru participanți; să fie acceptat limbajul Dvs.; să le fie clar, înțeles mesajul, mai ales, în cazul în care aceștia au mai puțină experiență în domeniul subiectului de instruire sau nu o au deloc; să fie respectate convingerile participanților. Aveți grijă să fie apreciate și respectate pozițiile și opiniile tuturor participanților. Nici un răspuns nu trebuie să fie respins, negat; orice sugestie trebuie percepută pozitiv, deoarece:
 - *funcționarii publici, aleșii locali manifestă un înalt grad de demnitate personală și, în cadrul învățării, preferă să fie tratați cu mult respect;*
 - *participanților le este caracteristic stereotipul fricii de a apărea într-o postură incompetentă sau ridicolă în ochii altor colegi și, din această cauză, deseori, nu riscă să-și expună opiniile, sugestiile, să recunoască că nu au înțeles ceva etc.;*
 - *în cadrul învățării participanții necesită o permanentă apreciere stimulatorie.*

¹ Recomandările respective au fost elaborate în baza principiilor educației adulților propuse de Malcom Knowles, unul din fondatorii andragogiei (științei și artei instruirii adulților).

- Nu impuneți participanților stilul de învățare care Vă este propriu. Țineți minte că, în fiecare grupă, aveți persoane cu diferite stiluri de învățare. Folosiți diverse metode și tehnici de instruire, care ar oferi oportunități de învățare, oportunități nu doar pentru obținerea informațiilor, indicațiilor, reperelor teoretice, dar și pentru dezvoltarea abilităților și modelarea atitudinilor, comportamentului profesional.
- Procesul de instruire este reușit atunci când participanții beneficiază de cunoștințele și experiența formatorului, iar formatorul, la rândul său, beneficiază de experiența participanților.

3.2. Metode interactive de instruire ale adulților

Atingerea scopului unei activități de instruire, rezultatul ei, depinde, în mare măsură, de modul în care se face instruirea, adică de metodele utilizate.

○ metodă bună este cea care îi ajută pe participanți:

- să obțină informații noi, să-și aprofundeze cunoștințele cu privire la subiectul vizat și reglementările existente în domeniu;
- să-și dezvolte abilitățile necesare pentru a-și realiza atribuțiile și responsabilitățile sale în baza acestor reglementări;
- să-și dezvolte deprinderile de autoanaliză, care să-i ajute să-și schimbe modelele sale comportamentale, astfel ca participanții să recunoască ca absolut necesară pentru sine respectarea reglementărilor prevăzute de cadrul normativ și să manifeste acest comportament în exercitarea atribuțiilor sale profesionale.

Scopul utilizării unei metode este

	actualizarea cunoștințelor
	dezvoltarea abilităților
	modelarea atitudinilor
pentru a contribui la	formarea comportamentului adecvat.

Luând în considerare specificul instruirii adulților (particularitățile și stilurile individuale de învățare), se recomandă utilizarea **metodelor interactive/participative de instruire**, care permit de a-i interesa și a-i implica la maximum pe participanți în procesul de instruire, inclusiv¹:

▪ **Prezentarea/Miniprelegerea**

Prezentarea materialului cere de la formator comunicarea informațiilor, ideilor, expunerea normelor din domeniul activității profesionale a participanților, explicarea modului de aplicare a acestor norme în activitatea zilnică. Prezentarea materialului trebuie să fie susținută de materiale vizuale pregătite din timp sau cu unele materiale/ documente distribuite participanților.

¹ În paragrafele 3.3. și 3.4. sînt prezentate două metode cel mai frecvent folosite în activitățile de informare ale personalului din autoritățile publice.

După prezentarea materialului este oportună realizarea unei discuții, pentru a clarifica anumite întrebări concrete și a contribui la transpunerea ideilor și noțiunilor în domeniul practic. Formatorul trebuie să pregătească din timp întrebările, care ar stimula o astfel de discuție.

După prezentare și discuție, formatorul trebuie să facă generalizări și concluzii.

▪ **Discuție cu invitarea unui grup de specialiști (grup panel)**

Experiența demonstrează că pentru a atinge rezultate înalte în instruire, după prezentarea materialului la un subiect concret, este eficientă discuția la care se invită unul sau câțiva experți/lectori/practicieni. Invitații pot participa și la prezentarea materialului. Această abordare este deosebit de eficientă în cazul în care experții invitați au experiență în diferite aspecte ale subiectului discutat.

În scopul asigurării implicării cât mai active a participanților și pentru a ține cont de necesitățile acestora, formatorul sau unul din experții invitați are responsabilitatea de a modera discuția. După finalizarea discuției, moderatorul trebuie să facă generalizări și concluzii. Această metodă trebuie să prevadă schimbul direct de opinii atât între experții invitați, cât și între aceștia și participanți.

▪ **Exercițiu în grupuri mici/grup mare**

Toți participanții la instruire pot fi divizați în câteva grupuri mici a câte 5–6 persoane. Fiecare grup primește sarcina, într-un timp limitat, pentru a discuta un subiect concret, pentru a rezolva o problemă sau a elabora o decizie concretă.

Rezultatele activității în grupuri mici sînt prezentate de reprezentanții grupurilor tuturor participanților la instruire. După aceasta, participanții pot să discute subiectele examinate și răspunsurile fiecărui grup.

▪ **Studiul de caz**

Pe lângă discutarea unor subiecte generale, grupurile de lucru pot să examineze cazuri concrete. Aceste exemple trebuie să fie bazate pe scenarii reale, care nu sînt prea complicate și se referă la două–trei întrebări de bază. Lucrul cu cazuri concrete va cere de la participanți aplicarea cunoștințelor și deprinderilor lor profesionale, ținînd cont de necesitatea respectării reglementărilor legale în domeniul vizat.

Scenariul sau descrierea studiului de caz poate fi prezentată în întregime sau pe părți ca o situație care se dezvoltă pe parcurs și pe care participanții trebuie să o discute.

▪ **Brainstorming-ul/rezolvarea problemelor**

Această activitate poate fi realizată sub forma unor exerciții intensive de soluționare a problemelor atât teoretice, cât și practice. Pentru aceasta se cere de la început analiza problemei, apoi elaborarea soluției acesteia. Metoda „brainstorming” cere un nivel înalt de implicare a participanților, îi determină să manifeste la maximum creativitatea.

După prezentarea problemei, toate ideile cu privire la soluționarea ei se notează pe flipchart, fără a fi discutate. Apoi, la alte etape, ideile se clarifică, se analizează, se apreciază, se aprobă sau se resping. La etapa de încheiere, participanții prezintă recomandări și iau decizia referitor la problema examinată. Rezultatul procesului de discutare a fiecărei propuneri în cadrul grupului este asimilarea materialului sau autoanaliza.

▪ **Jocul de rol/Simularea**

Această metodă cere de la participanți realizarea uneia sau a câtorva sarcini într-o situație concretă, simulând „viața reală”. Simularea sau jocurile de rol pot fi aplicate pentru dezvoltarea sau consolidarea unor deprinderi concrete sau pentru obținerea de către participanți a experienței de a acționa în situații necunoscute de ei.

Scenariul situației se distribuie participanților din timp și fiecăruia din ei li se atribuie un rol concret (funcționar public, beneficiar de servicii publice, conducător, colaborator al SRU etc.). Jocurile de rol sînt deosebit de utile pentru a forma la participanți capacitatea de a înțelege dispoziția și raționamentul altor oameni, de asemenea, pentru a conștientiza importanța unor probleme sau acțiuni.

▪ **Discuția (orientată/liberă/controversată)**

Această metodă cere de la participanți un grad sporit de implicare, deschidere, determinarea de a expune propriile opinii, chiar dacă ele sînt diferite de ale altor persoane. Scopul discuției este de a oferi participanților posibilitatea de a lua independent decizii corecte în situații ipotetice. Eficiența discuției crește, dacă la ea participă specialiști/experti invitați și dacă este moderată de o persoană care cunoaște foarte bine subiectul examinat, știe să provoace și să orienteze polemica. Pentru ca discuția să poarte un caracter viu, moderatorul trebuie să știe să argumenteze intenționat poziții greșite, provocînd, în mod conștient, participanții la polemică.

Recomandări:

- Selectați metoda potrivită pentru atingerea scopului, ținînd cont de stilurile de învățare și particularitățile de instruire a participanților, condițiile de instruire.
- Diversificați activitățile de instruire prin succesiunea prelegerii cu metode/exerciții practice individuale și/sau în grup etc.
- Înainte de a utiliza o metodă nouă, necunoscută de participanți, familiarizați-i cu această metodă, pentru a-i pregăti să se implice, să fie deschiși, siguri.
- Urmăriți ca metoda utilizată să asigure instruirea participanților din perspectiva respectării prevederilor cadrului normativ în activitatea lor profesională.
- Țineți cont de faptul că procesul de instruire a adulților poate fi dinamizat prin utilizarea tablei, posterelor, fotografiilor, slide-urilor, filmelor video etc. Ca regulă, informația de pe slide-uri, postere trebuie să fie succintă și prezentată în formă de plan, listă. Informația mai detaliată trebuie multiplicată și distribuită participanților.

3.3. Metoda „Prezentarea”

Prezentarea (miniprelegerea) este o metodă de instruire, folosită cel mai frecvent de către formator, pentru a comunica informații, idei, concepții noi, a expune conținutul prevederilor cadrului normativ din domeniul activității profesionale a participanților la instruire și a explica modul de aplicare a acestor prevederi în activitatea lor profesională.

Prezentarea poate fi folosită la începutul sesiunii de instruire – pentru a-i familiariza pe participanți cu subiectul de instruire, a le trezi interesul pentru instruire; înainte de exercițiile practice – pentru a clarifica, a ajuta participanții în realizarea sarcinii; la sfârșitul activității de instruire – pentru a face concluzii, a evidenția ideile principale și a încuraja aplicarea în practică a cunoștințelor acumulate.

Numărul de participanți nu este limitat.

Pentru a asigura succesul unei prezentări, poate fi utilizată structura clasică a acesteia, care include trei componente: *introducerea, partea de bază, încheierea*.

„Mai întâi le spui ce ai de gând să le spui”

„Le spui”

„Le spui despre ce le-ai spus”.

Introducerea trebuie să trezească interesul participanților și să provoace dorința de a învăța mai multe despre subiectul abordat.

Pentru introducere se alocă nu mai mult de 10 - 15% din tot timpul prevăzut pentru întreaga activitate. În introducere formatorul:

- se prezintă, anunță tema și scopul prezentării;
- captează atenția cu privire la tema prezentării, folosind un caz relevant la temă, date statistice, o imagine sugestivă, o întrebare retorică (întrebare care nu necesită un răspuns și se pune, de obicei, pentru a orienta participanții spre reflectare) etc.;
- enumeră principalele subiecte pe care urmează să le desfășoare în partea de bază.

Partea de bază este, de fapt, conținutul prezentării, anume aici formatorul realizează la maximum comunicarea de informații, idei, concepții noi, expune conținutul prevederilor cadrului normativ din domeniul activității profesionale și explică modul de aplicare a acestor prevederi în activitatea cotidiană.

Pentru partea de bază se alocă 70 - 80% din tot timpul prevăzut pentru întreaga activitate. În partea de bază, formatorul:

- desfășoară, pe rând, fiecare subiect enumerat în introducere;
- explică subiectele, folosind formula „Noțiune + exemplificare (caz concret, date din raport etc.)”.

Încheierea consolidează ideile principale și sugerează cum participanții ar putea să le folosească pentru a-și îmbunătăți prestația la locul de muncă. Încheierea servește drept recapitulare, o evaluare a nivelului de asimilare a ideilor principale de către participanți. Încheierea poate fi o etapă de tranziție spre viitoarea activitate de instruire.

Pentru încheiere se alocă nu mai mult de 10 - 15% din tot timpul prevăzut pentru întreaga prezentare. În încheiere, formatorul:

- cere participanților să împărtășească, individual sau prin discuții în grupuri mici, ideile pe care le-au reținut;
- încă o dată trece în revistă toate subiectele pe care le-a desfășurat în partea de bază;
- atenționează asupra ideilor principale ale prezentării și motivează participanții să le ia în considerare în activitatea de mai departe;
- trage o concluzie finală, reieșind din tema și scopul prezentării.

Recomandări¹:

- Aveți grijă ca prezentarea să fie la subiect, să nu dureze mai mult de 20–40 minute, să fie concentrată pe câteva idei principale și structurată pentru a oferi astfel informația ca ea să fie asimilată ușor. Este mai bine să concepeți o prezentare care va asigura abordarea profundă a unui singur subiect, decât să acoperiți mai multe subiecte în mod superficial și fără nici un rezultat concret.
- Asigurați-vă că ați pregătit o introducere provocatoare, o parte de bază convingătoare și o încheiere de forță. Folosiți următoarea regulă de fixare a învățării: „*Mai întâi le spui ce ai de gând să le spui*” ⇒ „*Le spui*” ⇒ „*Le spui despre ce le-ai spus*”.
- Respectați principiul „Prezintă simplu și concret”. Aceasta înseamnă că trebuie să folosiți un limbaj pe înțelesul participanților; să evitați cuvintele ambigue, neclare, precum și termenii și afirmațiile ce pot diminua credibilitatea Dvs.
- Pentru a ajunge la ideea principală, în mod logic și convingător, pentru a clarifica, concretiza, întări afirmațiile, noțiunile și regulile, folosiți exemple, cazuri relevante temeinic abordate; descrieți fapte despre situațiile trecute sau viitoare, care pot fi verificate prin observație directă de către participanți.
- Noțiunile, informațiile, faptele și exemplele din prezentare expuneți-le din perspectiva respectării prevederilor cadrului legal în activitatea profesională a participanților.
- Folosiți planșe de scris (flip-chart), ecrane, filme, alte tehnici auditive și vizuale, pentru a varia prezentarea, a mări perioada de concentrare a atenției și, drept rezultat, a îmbunătăți înțelegerea și reținerea informațiilor de către participanți. Citirea materialelor scrise, analiza imaginilor de către participanți și reacțiile lor în legătură cu subiectul abordat pot provoca discuții cu o mare valoare de învățare.

¹ În anexa nr. 5 sînt reflectate recomandările cu privire la pregătirea și realizarea unei prezentări eficiente, elaborate cu contribuția colaboratorilor serviciului resurse umane din cadrul APC și APL.

- Aveți grijă nu doar de ceea ce comunicați, dar și de modul cum comunicați:
 - mențineți contactul vizual cu toată sala;
 - folosiți vocea astfel ca să fiți auziți în toată sala;
 - folosiți mimica, dinamica și gesturile adecvate (nu faceți exces de gesturi, mimică sau mișcări, dar nici nu stați nemișcați, împietriți) etc.

! Țineți minte: dacă prezentarea este folosită ca unica tehnică de instruire, ea este ineficăce în comparație cu alte metode. Rezultatul inevitabil – participanți pasivi și apatici. Prezentarea trebuie folosită în strânsă legătură cu alte metode de instruire: brainstorming-ul, discuția, studiul de caz etc.

3.4. Metoda „Discuția”

Discuția este un schimb liber de opinii și idei între mai multe persoane asupra unui subiect de interes comun. Discuția, de regulă, se bazează pe întrebări, răspunsuri și, respectiv, comentarii. Discuția se inițiază cu scopul de a analiza, clarifica careva aspecte legate de un subiect concret. De aceea, în cadrul unei discuții nu se operează cu „răspuns corect” sau „răspuns incorect” cu privire la subiectul discutat. Participanții au dreptul să-și păstreze opinia, însă trebuie să fie gata s-o pună în discuție sau să o argumenteze.

Anume în cadrul discuțiilor participanții învață să identifice care valori stau la baza comportamentului său, să înțeleagă, să aprecieze și să-și autoevalueze comportamentul și deciziile proprii.

Discuțiile pot fi de mai multe tipuri: **discuție orientată, discuție liberă, discuție controversată** etc.

Discuția orientată. Formatorul folosește o serie de întrebări care decurg logic una din alta, conducându-i astfel pe participanți spre o decizie, o soluție prestabilită.

Discuția liberă. Formatorul prezintă subiectul și apoi permite grupului să discute liber, fără a-l orienta spre o decizie, spre o soluție prestabilită.

Discuția controversată: Formatorul propune o temă care poate fi abordată de pe poziții contradictorii, oferind participanților posibilitatea de a expune opinii pro și contra, bazate pe argumente, exemple.

Numărul participanților pentru orice tip de discuție trebuie să fie de cel mult 12 – 16 persoane.

Pentru a asigura succesul unei discuții poate fi utilizată următoarea procedură.

Înainte de discuție formatorul:

- stabilește scopul discuției și, în funcție de acesta, alege tipul discuției;
- pregătește întrebări pentru ghidarea discuției, materiale vizuale pentru a stimula interesul și a genera cât mai multe opinii;
- oferă participanților posibilitatea de a se pregăti din timp pentru a discuta subiectul propus: să se documenteze, să citească, să colecteze cazuri din propria experiență, să încerce să răspundă la unele întrebări etc.

În timpul discuției formatorul:

- anunță subiectul și clarifică dacă acesta este înțeles de către toți participanții și dacă ei sînt pregătiți pentru discutarea lui;
- explică cu ce scop se realizează această discuție;
- explică cum se va realiza discuția (în funcție de tipul ei);
- explică regulile discuției:

- Se vorbește pe rînd.
- Se discută ideile, și nu persoana care le-a expus.
- Nu se admit abateri de la temă.
- Nu se acceptă monopolizarea discuției de către una sau cîteva persoane. Opinia fiecăruia este importantă.
- Nu se permite discutarea aspectelor ce țin de viața privată a unei persoane concrete etc.

- lansează discuția printr-o întrebare;
- urmărește atent derularea discuției și intervine în momentele necesare pentru a asigura eficiența acesteia.

După discuție formatorul:

- oferă timp suficient pentru generalizarea punctelor-cheie ale discuției și pentru concluzii;
- cere participanților să-și expună opinia față de utilitatea celor însușite în urma discuției;
- face o concluzie generală, reieșind din opinia personală și cea a participanților, menționează legătura între subiectul abordat în cadrul discuției și alte subiecte, domenii din programul de instruire a participanților.

Recomandări:

- Pregătiți minuțios discuția. Pentru început răspundeți la întrebarea: „Ce doriți să învețe participanții din această discuție?”. Asigurați-vă că știți suficient subiectul abordat, tehnica întrebărilor și răspunsurilor și cunoașteți în ce direcție trebuie să evolueze discuția.
- Asigurați abordarea subiectelor din perspectiva respectării prevederilor actelor normative în activitatea profesională a participanților.
- Stimulați implicarea activă a participanților în discuție. Atenționați că opinia fiecăruia este importantă. Dacă participantul nu se implică în discuție, adresați-vă pe nume și întrebați-l direct „Ce gândiți Dvs.?”.
- Solicitați participanților să clarifice gândul, verificați dacă toți au înțeles corect ideile expuse, generalizați opiniile.
- Ghidați discuția, dar nu participați direct, nu influențați participanții prin expresii de tipul, „eu gîndesc”, „în opinia mea”, „mie mi se pare” etc.
- Acordați răgaz de 5 – 10 sec. între întrebările-cheie, oferind participanților posibilitate de a reuși să reflecteze și să formuleze opinii, comentarii sau alte întrebări.
- Ascultați atent tot ce se vorbește, urmăriți și interpretați ceea ce se întâmplă în grup, astfel încât participanții să învețe din acest lucru.
- Dacă discuția începe să devieze în altă parte, aveți grijă să o readuceți la subiectul abordat.
- Dacă aveți posibilitate, așezați participanții în semicerc. Aceasta permite participanților să se vadă la față unii pe alții, iar Dvs. să urmăriți reacția și implicarea fiecărui participant în discuție. Totodată, aveți grijă ca o astfel de așezare să permită participanților posibilitatea să ia notițe.

4. | BIBLIOGRAFIA

1. Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
2. Legea nr.16-XVI din 15 februarie 2008 cu privire la conflictul de interese, <http://www.rapc.gov.md/file/Legea%20cu%20privire%20la%20conflictul%20de%20interese.md.doc>.
3. Legea nr.25-XVI din 22 februarie 2008 privind Codul de conduită a funcționarului public, <http://www.rapc.gov.md/file/Cod-conduita-25-XVI-22.02.2008.doc>.
4. Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
5. Regulamentul cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
6. Regulamentul cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 845 din 26 iulie 2004. <http://rapc.gov.md/file/845%20rom.doc>.
7. Ocuparea funcției publice vacante prin concurs: Recomandări metodice, <http://rapc.gov.md/file/Ocuparea-fpvc-Rec-metodice.pdf>
8. Michael Armstrong, Managementul resurselor umane: manual de practică, București, Codecs, 2003.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента, пер. с англ, М.: Дело, 1998г.
10. R.L. Mathis, P.C.Nica, C.Russu (coordonatori), Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 1997.
11. Ovidiu Nicolescu (coordonator), Managerii și managementul resurselor umane, București, Editura Economică, 2004.
12. Malcolm Knowles, Self-Directed Learning, publicat de Cambridge pentru Educația Adulților, 1975.
13. Malcolm Knowles, Informal adult education, self-direction and andragogy, <http://www.infed.org/thinkers/et-knowl.htm>.
14. Învățarea adulților versus învățarea copiilor,
15. <http://lilac.europole.org/ro/material/resources%20for%20teachers/Invatarea%20la%20adulti%20versus%20invatarea%20la%20copii.doc>.

16. Wilf Ratzburg, Pregătire și dezvoltare,
17. http://www.inm-lex.ro/fisiere/pag_35/det_364/1160.doc.
18. Базарова Гули, Особенности обучения взрослых,
19. <http://www.hr-portal.ru/node/2624>.
20. Whiting Blome, W., Wright, L., & Raskin, M. (1998). Building Supervisory Skills, Washington DC: CWLA.

5. | ANEXE

Anexa nr. I

Rolurile/responsabilitățile factorilor implicați în gestionarea resurselor umane în autoritatea publică

Conducerea autorității publice:

- acordă atenție sporită managementului resurselor umane;
- asigură dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane ale conducătorilor;
- asigură realizarea procedurilor de personal în strictă conformitate cu prevederile Legii nr. 158/2008 și ale actelor normative respective;
- aprobă planurile de evaluare a performanțelor personalului și rezultatele evaluării;
- aprobă planurile anuale de instruire;
- alocă mijloacele financiare necesare pentru realizarea procedurilor de personal;
- monitorizează și evaluează lucrul cu personalul al conducătorilor de direcții/ secții/servicii;
- examinează plîngerile și litigiile apărute în procesul de lucru și, în baza propunerilor serviciului resurse umane, ia decizii cu privire la soluționarea lor;
- ia decizii cu privire la personal;
- prezintă Cancelariei de Stat (Direcția politica de cadre) rapoarte cu privire la lucrul cu personalul din autoritatea publică.

Conducătorii de direcții, secții, servicii

- familiarizează/lămurește colaboratorilor prevederile Legii nr. 158/2008, ale altor legi și acte normative cu privire la procedurile de personal;
- realizează procedurile de personal în strictă conformitate cu prevederile Legii nr. 158/2008 și ale actelor normative subordonate acesteia;
- monitorizează activitatea subalternilor săi și evaluează performanțele acestora;
- stabilește, în comun cu subalternul, obiectivele individuale anuale;
- identifică, în comun cu subalternul, necesitățile individuale de instruire și face propuneri pentru planul anual de instruire;

- se preocupă de motivarea financiară și nonfinanciară a subalternului;
- asigură un climat psihologic adecvat, favorabil în subdiviziune pentru realizarea eficientă a sarcinilor de serviciu.

Serviciul Resurse Umane:

- organizează informarea personalului din autoritatea publică cu privire la prevederile actelor normative care reglementează activitatea funcționarului public;
- explică personalului aspecte privind aplicarea prevederilor Legii nr.158/2008, ale altor legi, acte normative și materiale metodice cu privire la procedurile de personal;
- instruește șefii de direcții/secții/servicii cu privire la modalitatea de realizare a procedurilor de personal;
- planifică și organizează realizarea procedurilor de personal;
- monitorizează corectitudinea realizării procesurilor de personal;
- consultă șefii de direcții/secții/servicii, funcționarii publici în subiecte ce țin de activitatea personalului;
- identifică și generalizează necesitățile de instruire, planifică și organizează procesul de instruire a personalului;
- întocmește rapoarte (analitice și statistice) cu privire la managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici și le prezenta conducerii spre examinare;
- ține evidența personalului.

Funcționarul public:

- cunoaște prevederile Legii nr.158/2008, ale altor legi și acte normative care reglementează activitatea funcționarului public;
- îndeplinește cu responsabilitate atribuțiile de serviciu;
- respectă normele de conduită profesională;
- colaborează cu conducătorii direcții și colaboratorii serviciului resurse umane în realizarea procedurilor de personal, inclusiv a procedurii cu privire la evaluarea anuală a performanțelor, identificarea necesităților individuale de instruire, stabilirea obiectivelor individuale etc.

Subiecte

ce țin de reglementarea activității funcționarilor publici, de realizarea procedurilor de personal prevăzute de cadrul normativ nou, recomandate pentru informarea/instruirea personalului din autoritatea publică

□ *Reglementarea activității funcționarului public¹*

Participanți: Conducători ai autorităților publice, funcționari publici de conducere și de execuție

Scop: Familiarizarea cu cadrul normativ care reglementează activitatea funcționarului public

Conținut:

1. Prezentare și discuții asupra Legii nr.16-XVI din 15 februarie 2008 cu privire la conflictul de interese:
 - principiile generale de tratare și soluționare a conflictului de interese;
 - asigurarea transparenței și controlului activității;
 - conflictul de interese și modul de soluționare a acestuia.
2. Prezentare și discuții asupra Legii nr.25-XVI din 22 februarie 2008 privind Codul de conduită a funcționarului public:
 - principiile de conduită;
 - normele de conduită
 - răspunderea funcționarilor publici pentru încălcarea normelor de conduită.
3. Prezentare și discuții asupra Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public:
 - obiectul și scopul legii;
 - principiile fundamentale ale serviciului public;
 - conceptul funcției publice;
 - clasificarea funcțiilor publice;
 - elemente novative.

¹ Se recomandă de realizat trei activități de informare separate privind fiecare din legile nominalizate.

Suport de curs:

- Legea nr.16-XVI din 15 februarie 2008 cu privire la conflictul de interese, <http://www.rapc.gov.md/file/Legea%20cu%20privire%20la%20conflictul%20de%20interese.md.doc>.
- Legea nr.25-XVI din 22 februarie 2008 privind Codul de conduită a funcționarului public, <http://www.rapc.gov.md/file/Cod-conduita-25-XVI-22.02.2008.doc>.
- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

□ Funcția publică și statutul funcționarului public – cadrul normativ nou

Participanți: Conducători ai autorităților publice, funcționari publici de conducere și de execuție

Scop: Familiarizarea cu prevederile Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (viziune generală)

Conținut: Prezentări și discuții:

1. Noțiunea de funcție publică; instituirea și clasificarea funcțiilor publice; categoriile de funcționari publici.
2. Managementul funcției publice și al funcționarilor publici.
3. Drepturile și obligațiile funcționarilor publici.
4. Cariera funcționarilor publici.
5. Raporturile de serviciu: inițierea, modificarea, suspendarea, încetarea.
6. Răspunderea funcționarului public.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

□ Ocuparea funcției publice vacante

Participanți: Conducători ai autorității publice, șefi și șefi adjuncți ai subdiviziunilor

Scop: Familiarizarea cu prevederile Legii nr.158/2008 ce țin de modalitățile de ocupare a funcției publice vacante.

- Conținut:**
1. Prezentare și discuții privind modalitățile de ocupare a funcției publice vacante prevăzute de Legea nr. 158/2008:
 - prin transfer;
 - prin promovare;
 - prin concurs.
 2. Discuție cu privire la rolurile/responsabilitățile factorilor implicați în procesul de ocupare a funcției publice vacante: ale conducerii autorității publice, ale șefilor de direcții/secții/servicii, ale SRU (în baza prevederilor Legii).
 3. Examinarea prevederilor cadrului normativ și metodologic privind instituirea și funcționarea comisiei de concurs.

- Suport de curs:**
- Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.28, 29, 45(5), 48(8), <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
 - Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
 - Ocuparea funcției publice vacante prin concurs: Recomandări metodice, <http://www.rapc.gov.md/file/Ocuparea-fpvc-Rec-metodice.pdf>.
 - PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

□ **Concursul pentru ocuparea funcției publice vacante**

Participanți: Membrii comisiei de concurs

Scop: Familiarizarea cu procesul de realizare a concursului pentru ocuparea funcției publice vacante

- Conținut:**
1. Examinarea prevederilor Legii nr. 158/2008 ce țin de ocuparea funcției publice vacante prin concurs.
 2. Prezentare „Procedura de organizare și desfășurare a concursului, conform prevederilor Regulamentului cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs”.
 3. Discuții privind activitatea Comisiei de concurs și a cerințelor față de membrii Comisiei de concurs.
 4. Examinarea recomandărilor metodice referitoare la organizarea concursului.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.29, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
- Ocuparea funcției publice vacante prin concurs: Recomandări metodice, <http://www.rapc.gov.md/file/Ocuparea-fpvc-Rec-metodice.pdf>.
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

□ Concursul pentru ocuparea funcției publice vacante: proba scrisă

Participanți: Membrii comisiei de concurs

Scop: Familiarizarea cu proba scrisă ca etapă în procedura de ocupare a funcției publice vacante prin concurs

Conținut:

1. Prezentare „Prevederile Regulamentului cu privire la ocuparea funcției publice vacante privind realizarea probei scrise”.
2. Examinarea recomandărilor metodice referitoare la realizarea probei scrise.
3. Exercițiu de examinare a modelelor de lucrări pentru proba scrisă, modalității de evaluare a acestora și a formularelor de înregistrare a rezultatelor.
4. Discuție cu privire la obligativitatea creării condițiilor pentru respectarea principiului de obiectivitate și corectitudine în procesul de realizare a probei scrise.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.29, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs, pct.19-29, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
- Ocuparea funcției publice vacante prin concurs: Recomandări metodice, <http://www.rapc.gov.md/file/Ocuparea-fpvc-Rec-metodice.pdf>.
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

❑ **Concursul pentru ocuparea funcției publice vacante: interviul de angajare**

Participanți: Membrii comisiei de concurs

Scop: Familiarizarea cu interviul de angajare ca etapă în procedura de ocupare a funcției publice vacante prin concurs

Conținut:

1. Prezentare „Prevederile Regulamentului cu privire la ocuparea funcției publice vacante privind realizarea interviului”.
2. Examinarea recomandărilor metodice referitoare la realizarea interviului de angajare.
3. Exercițiu de simulare a interviului de angajare. Analiza exercițiului din punctul de vedere al prevederilor Regulamentului.
4. Elaborarea listei întrebărilor de bază, conform prevederilor pct.33 din Regulament.
5. Discuție cu privire la obligativitatea creării condițiilor pentru respectarea principiului de obiectivitate și corectitudine în procesul de realizare a interviului.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.29, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSF-mold.doc>.
- Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs, art.31-37, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
- Ocuparea funcției publice vacante prin concurs: Recomandări metodice, <http://www.rapc.gov.md/file/Ocuparea-fpvc-Rec-metodice.pdf>.
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSF-1223.ppt>.

❑ **Perioada de probă**

Participanți: Funcționari publici debutanți; conducători direcți ai funcționarilor publici debutanți; funcționari publici desemnați în calitate de mentori ai funcționarilor publici debutanți

Scop: Familiarizarea cu modul de organizare și desfășurare a perioadei de probă pentru funcționarul public debutant

Conținut:

1. Prezentare „Prevederile Legii nr.158/2008 privind perioada de probă pentru funcționarul public debutant”.
2. Examinarea prevederilor Regulamentului cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant:
 - organizarea și desfășurarea perioadei de probă;

- evaluarea activității funcționarului public debutant;
- atribuțiile factorilor implicați în organizarea și desfășurarea perioadei de probă.

3. Exercițiu de întocmire a programului de desfășurare a perioadei de probă.
4. Familiarizarea cu modelele de formulare necesare a fi completate la finele perioadei de probă.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.31, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- Regulamentul cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant, <http://www.rapc.gov.md/file/Hotarirea%20Guvernului%20201.doc>.
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

□ Evaluarea performanțelor profesionale

Participanți: Conducători ai autorității publice; șefi de direcții/secții/servicii; funcționari publici

Scop: Familiarizarea cu procedura de evaluare a performanțelor profesionale

- Conținut:**
1. Discuție cu privire la conceptul de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, locul și rolul, importanța acestuia în procesul de gestionare a personalului.
 2. Examinarea prevederilor cadrului normativ privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.
 3. Familiarizarea (viziune generală) cu etapele procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici (prezentare și discuții).
 4. Familiarizarea (viziune generală) cu metodologia de realizare a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici (prezentare și discuții).
 5. Discuție cu privire la responsabilitățile factorilor implicați în procedura de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.34-36, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.

- Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, [http://rapc.gov.md/file/Regulament%20Evaluare_func-publici%20\(3\).doc%20pentru%20site.doc](http://rapc.gov.md/file/Regulament%20Evaluare_func-publici%20(3).doc%20pentru%20site.doc).
- PPT „Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici” (informarea conducătorilor de subdiviziuni din cadrul autorităților publice centrale), http://rapc.gov.md/file/Prezentare_EP_APC%20final.ppt.
- PPT „Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici” (informarea conducătorilor de subdiviziuni din cadrul autorităților publice locale), [http://rapc.gov.md/file/Prezentare_EP_APL%20\(2\)%20final%20.ppt](http://rapc.gov.md/file/Prezentare_EP_APL%20(2)%20final%20.ppt).
- PPT „Reglementarea activității funcționarului public”, <http://www.rapc.gov.md/file/Regl-Activ-%20LFPSFP-1223.ppt>.

□ Dezvoltarea profesională a personalului

Participanți: Conducători ai autorității publice; șefi de direcții/secții/servicii; funcționari publici; alte categorii de personal

Scop: Conștientizarea rolului și responsabilităților personale în procesul de dezvoltare profesională a personalului din autoritatea publică

Conținut:

1. Discuție cu privire la conceptul de dezvoltare profesională continuă și abordarea strategică a instruirii personalului.
2. Examinarea prevederilor cadrului normativ privind dezvoltarea profesională continuă a personalului.
3. Familiarizarea cu sistemul de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici: tipuri, forme, metode de instruire etc. (prezentare și discuții)
4. Discuție cu privire la responsabilitățile factorilor implicați în procesul de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.37-38, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- Modul de întocmire a angajamentului scris al funcționarului public privind activitatea în serviciul public după absolvirea formelor de dezvoltare profesională, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.822 din 14 decembrie 2009, <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=333113>
- Hotărârea Guvernului nr. 845 din 26 iulie 2004 „Cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici”, <http://rapc.gov.md/file/845%20rom.doc>.
- PPT „Dezvoltarea profesională continuă a personalului” - anexa nr. 3 la prezentele Recomandări metodice.

□ *Identificarea necesităților de instruire a personalului*

Participanți: Șefi de direcții/secții/servicii

Scop: Familiarizarea cu metodologia de identificare a necesităților de instruire și conștientizarea responsabilității manageriale pentru dezvoltarea profesională eficientă a subalternilor

Conținut:

1. Discuție succintă cu privire la relația „Nivelul de pregătire profesională a personalului – rezultatele obținute în activitatea autorității publice”.
2. Prezentarea noțiunilor „identificarea necesităților de instruire”, „planificarea activităților de instruire”.
3. Discuție cu privire la metodele posibile de identificare a necesităților de instruire: chestionare, observare, examinare a produselor, interviul de evaluare a performanțelor etc.
4. Simularea interviului/discuției de identificare a necesităților de instruire „conducător – subaltern”.
5. Exercițiu de elaborare a propunerilor pentru Planul anual de instruire a personalului.

Suport de curs:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, art.37-38, <http://www.rapc.gov.md/file/LFPSFP-mold.doc>.
- Regulamentul cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărîrea Guvernului nr. 845 din 26 iulie 2004, <http://rapc.gov.md/file/845%20rom.doc>.
- PPT „Identificarea necesităților de instruire a personalului” - anexa nr. 4. la prezentele Recomandări metodice.

Prezentarea „Dezvoltarea profesională a personalului”

Sesiune de informare Dezvoltarea profesională a personalului Direcția politică de cadre 1	Dezvoltarea profesională a personalului ▪ Concept ▪ Impact ▪ Cadrul normativ ▪ Sistemul de instruire ▪ Ciclul de instruire ▪ Factorii implicați 2
Dezvoltarea profesională a personalului: concept Dezvoltarea profesională a personalului reprezintă un sistem de activități de instruire pentru: • aprofundarea și actualizarea cunoștințelor • dezvoltarea abilităților • modelarea atitudinilor 3	Dezvoltarea profesională a personalului: impact ▪ cunoștințe noi/aprofundate ▪ + abilități dezvoltate ▪ + atitudini modelate = comportament modificat → performanțe îmbunătățite → ⊗ servicii prestate mai calitativ ⊗ satisfacere mai bună a necesităților clienților ⊗ satisfacere personală ⊗ climat psihologic favorabil ⊗ cultură organizațională la nivel mai înalt etc. 4
Dezvoltarea profesională a personalului: impact Rezultatul procesului de dezvoltare profesională continuă a personalului – • exercitarea eficientă a atribuțiilor ce revin funcției deținute → • realizarea eficientă a obiectivelor / misiunii autorității publice 5	Dezvoltarea profesională a personalului: cadrul normativ ▪ Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public ▪ Modul de întocmire a angajamentului scris al funcționarului public privind activitatea în serviciul public după absolvirea formelor de dezvoltare profesională, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.822 din 14 decembrie 2009 ▪ Hotărârea Guvernului nr. 845 din 26 iulie 2004 „Cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici” ▪ Acte normative cu privire la instruirea în cadrul AAP etc. 6

Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire ▪ strategii, tipuri, forme, programe, metode ▪ prestatori ai serviciilor de instruire ▪ beneficiari ▪ finanțare a procesului de instruire ▪ organe responsabile de coordonare și monitorizare 7	Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire Tipuri: ▪ formare inițială ▪ perfecționare profesională continuă ▪ instruire internă ▪ instruire externă 8
Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire Forme: ▪ cursuri de scurtă / lungă durată ▪ stagieri în țară / peste hotare ▪ seminare, mese rotunde, conferințe, ateliere ▪ instruire la locul de muncă, tutelare ▪ rotație pe posturi ▪ instruire la distanță ▪ autoinstruire etc. 9	Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire Programe : ▪ instruire generală – administrare publică, managementul serviciilor publice, MRU, comunicare etc. ▪ instruire specială – în domeniul concret de activitate 10
Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire Metode: ▪ prelegeri ▪ prezentări ▪ studii de caz ▪ exerciții ▪ discuții ▪ simulări/jocuri de rol etc. 11	Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire Prestatori ai serviciilor de instruire: ▪ Academia de Administrare Publică ▪ instituții de învățământ ▪ centre de instruire ▪ școli de business ▪ organizații neguvernamentale ▪ instructori/formatori profesioniști ▪ Practiceni – conducători și specialiști cu performanțe în diverse domenii etc. 12
Dezvoltarea profesională a personalului: sistemul de instruire Finanțarea procesului de instruire: ▪ bugetul de stat – fonduri alocate pentru realizarea Comenzii de stat ▪ bugetul fiecărei autorități publice ▪ alte surse – granturi, proiecte de asistență tehnică, programe de finanțare externă etc. 13	Dezvoltarea profesională a personalului: ciclul de instruire <pre> graph TD A[Identificarea necesităților de instruire] --> B[Evaluarea activităților de instruire] A --> C[Planificarea activităților de instruire] B --> C B --> D[Realizarea activităților de instruire] C --> D </pre> 14

Dezvoltarea profesională a personalului: ciclul de instruire

Necesități de instruire:

- cunoștințe, abilități, comportamente de care mai are nevoie funcționarul public pentru a realiza cu succes sarcinile și atribuțiile de serviciu
- la nivel: individual/de grup/autoritate
- actuale sau de viitor

15

Dezvoltarea profesională a personalului: ciclul de instruire

Identificarea necesităților de instruire se realizează

- anual, în cadrul procedurii de evaluare a performanțelor și se actualizează pe parcurs
- prin compararea nivelului necesar de competență profesională cu cel manifestat de către funcționarii publici în procesul exercitării atribuțiilor de funcție

16

Dezvoltarea profesională a personalului: ciclul de instruire

Planificarea activităților de instruire –

- la începutul anului, cu actualizare periodică / semestrială
- se prevăd activități concrete de instruire, tipul și formele de instruire, durata, termenele de realizare, locul desfășurării, categoriile de participanți, prestatorii serviciilor de instruire, costurile, responsabilii, indicatorii de evaluare etc.

17

Dezvoltarea profesională a personalului: ciclul de instruire

Realizarea activităților de instruire –

- Pregătirea activităților de instruire:
 - elaborarea programelor de instruire
 - crearea condițiilor de instruire
 - asigurarea prezenței participanților
- Realizarea activităților de instruire:
 - asigurarea calității instruirii, caracterului practic, utilizarea metodelor interactive
 - eliberarea, după caz, a documentelor de absolvire (certificate, adeverințe etc.)

18

Dezvoltarea profesională a personalului: ciclul de instruire

Evaluarea activităților de instruire – se efectuează pentru a face concluzii și a lua decizii cu privire la:

- corectitudinea identificării necesităților și stabilirii obiectivelor de instruire, selectării strategiei de instruire
- calitatea serviciilor oferite de prestatorul serviciilor de instruire
- implicarea funcționarului public în activitățile de instruire; aplicarea în practică a celor studiate
- impactul instruirii asupra rezultatelor activității funcționarului public, asupra eficienței investițiilor în instruire, asupra performanței autorității publice

19

Dezvoltarea profesională a personalului: factorii implicați

Conducerea autorității publice:

- stabilește obiectivele de instruire la nivel de autoritate
- aprobă planurile de instruire
- alocă mijloacele financiare necesare
- promovează climatul motivator pentru instruirea personalului
- monitorizează procesul de perfecționare profesională a personalului
- prezintă Cancelariei de Stat rapoarte anuale cu privire la perfecționarea profesională a personalului

20

Dezvoltarea profesională a personalului: factorii implicați

Șefii de direcții/sectii/servicii:

- identifică, în baza evaluării activității subalternilor, necesitățile lor de instruire
- planifică, în comun cu colaboratorii și serviciul resurse umane, activități de instruire: tutelă, la locul de muncă, la nivel de autoritate publică etc.
- propune instruire externă pentru colaboratori
- monitorizează și evaluează instruirea colaboratorilor
- motivează tendința colaboratorilor către instruire

21

Dezvoltarea profesională a personalului: factorii implicați

Funcționarul public:

- colaborează cu managerul și serviciul resurse umane la identificarea necesităților de instruire
- participă activ la realizarea obiectivelor de instruire
- oferă informații necesare pentru evaluarea eficienței activităților de instruire
- aplică în activitatea profesională cunoștințele, abilitățile și modelele de comportamente obținute în activitatea practică

22

Dezvoltarea profesională a personalului: factorii implicați

Serviciul resurse umane:

- generalizează necesitățile de instruire identificate de către conducerea autorității publice, șefii de direcții/secții/servicii, în comun cu funcționarii publici
- planifică, în baza necesităților de instruire identificate și a propunerilor șefilor de direcții/secții/servicii, procesul de instruire
- negociază cu prestatorii serviciilor de instruire condițiile de organizare și conținutul activităților de instruire
- analizează, în baza evaluărilor șefilor de direcții/secții/servicii, impactul activităților de instruire internă și externă asupra activității funcționarului public
- ține evidența datelor referitoare la instruirea personalului, înscrie datele corespunzătoare în dosarul personal al fiecărui colaborator
- întocmește și prezintă conducerii autorității publice rapoarte cu privire la dezvoltarea profesională a personalului

23

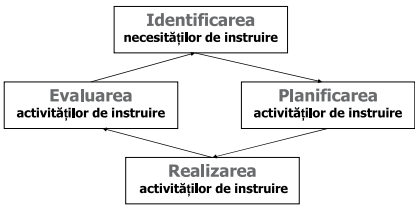
Dezvoltarea profesională a personalului: factorii implicați

Prestatorul serviciilor de instruire:

- creează și implementează mecanisme de asigurare a calității serviciilor de instruire prestate
- efectuează studii în scopul identificării necesităților de instruire a diferitelor categorii de funcționari publici
- elaborează și furnizează programe de instruire flexibile corespunzătoare necesităților de instruire identificate
- utilizează în activitățile de instruire acele forme și metode de instruire, care contribuie la satisfacerea necesităților de instruire

24

Prezentarea „Identificarea necesităților de instruire”

Sesiune de informare Identificarea și evaluarea necesităților de dezvoltare profesională a personalului Direcția politica de cadre 1	Dezvoltarea profesională a personalului: concept Dezvoltarea profesională a personalului reprezintă un sistem de activități de instruire pentru: • aprofundarea și actualizarea cunoștințelor • dezvoltarea abilităților • modelarea atitudinilor 2
Dezvoltarea profesională a personalului: impact ■ cunoștințe noi/aprofundate ■ + abilități dezvoltate ■ + atitudini modelate = comportament modificat → performanțe îmbunătățite → ☛ servicii prestate mai calitativ ☛ satisfacere mai bună a necesităților clienților ☛ satisfacere personală ☛ climat psihologic favorabil ☛ cultură organizațională la nivel mai înalt etc. 4	Identificarea necesităților de instruire: ciclul de instruire  <pre> graph TD A[Identificarea necesităților de instruire] --> B[Evaluarea activităților de instruire] A --> C[Planificarea activităților de instruire] B --> D[Realizarea activităților de instruire] C --> D </pre> 4
Identificarea necesităților de instruire: concept Necesități de instruire – ■ cunoștințe, abilități, comportamente de care mai are nevoie funcționarul public pentru a realiza cu succes sarcinile și atribuțiile de serviciu ■ nivel: individual/de grup/organizație ■ actuale sau de viitor 5	Identificarea necesităților de instruire: concept Identificarea și evaluarea necesităților de instruire – se realizează prin compararea nivelului necesar de competență profesională cu cel manifestat de către funcționarii publici în procesul exercitării atribuțiilor de funcție 6

Identificarea necesităților de instruire: concept ■ I – identificare: stabilire dacă există decalaj de competență și care anume ■ E – evaluare: determinare cât de mare este decalajul și care este impactul lui ■ INI – identificarea necesității de instruire: ce anume necesită a fi îmbunătățit prin instruire ■ ENI – evaluare cât de acută este această necesitate de instruire 7	Identificarea necesităților de instruire: factorii implicați ◆ Conducătorul direct al funcționarului public ◆ Funcționarul public ◆ Serviciul resurse umane 8
Identificarea necesităților de instruire: metodologie ■ observare directă ■ chestionare – sondaj ■ interviuri ■ consultare cu conducătorii ■ consultare cu specialiștii în domeniu ■ studiere a documentelor etc. 9	Identificarea necesităților de instruire: metodologie Etape: ■ Planificarea procesului de INI/ENI ■ Selectarea surselor și instrumentelor ■ Pregătirea instrumentelor/informarea ■ Realizarea ■ Generalizarea datelor ■ Elaborarea Planului de instruire 10
Identificarea necesităților de instruire: metodologie Surse de informații: ■ funcționari publici ◆ individual ◆ grup – direcție/secție/autoritate publică ■ conducători – șefi direcții/secții ■ specialiști în domeniu ■ beneficiari ai activității funcționarilor publici ■ documente, rapoarte, acte normative ... 11	Identificarea necesităților de instruire: metodologie Instrumente de colectare a datelor: ■ chestionare/sondaje ■ interviuri, inclusiv interviul de evaluare a performanțelor ■ focus-grup ■ teste ■ observare ■ examinare a documentelor – fișe de evaluare a performanțelor, procese-verbale, rapoarte, materiale elaborate de funcționar 12
Identificarea necesităților de instruire: metodologie ■ Chestionare/sondaje – f.p., beneficiari, ... ! Avantaje: ➢ culegere rapidă a informației de la un număr mare de persoane ➢ ieftin ➢ poate fi anonim ➢ ușor de prelucrat ! Dezavantaje: ➢ poate să nu scoată în evidență toate problemele ➢ necesita mult timp pentru elaborare 13	Identificarea necesităților de instruire: metodologie ■ Interviul – f.p., conducătorii, beneficiari, prestatorii de servicii ... ! Avantaje: ➢ relativ simplu și ieftin în realizare ➢ contribuție și interacțiune ➢ oportunitate de a motiva, promova inițiativa ➢ sentimentul proprietății ! Dezavantaje: ➢ poate trezi suspiciuni ➢ interlocutorul poate să nu fie sincer și/sau obiectiv, poate influența interviuatorul ➢ necesita abilități dezvoltate în comunicare 14

Identificarea necesităților de instruire: metodologie

- Focus-grup (categorii profesionale omogene) – f.p., conducători, beneficiari, ...

! Avantaje:

- sinteza diferitor puncte de vedere
- contribuție și interacțiune
- oportunitate de a motiva, promova inițiativa
- sentimentul proprietății

! Dezavantaje:

- necesită mult timp
- poate fi pentru unii frustrant (în lipsa consensului)
- necesită abilități dezvoltate de moderare

15

Identificarea necesităților de instruire: metodologie

- Teste – testarea nivelului de competență

! Avantaje:

- permite de a cunoaște performanțele existente până la instruire
- ajută la depistarea problemelor curente
- rezultatele sînt cuantificabile și comparabile

! Dezavantaje:

- necesită timp pentru elaborare și adaptare
- necesită mult timp, întreruperi în procesul de lucru
- poate fi pentru unii frustrant
- verifică cunoștințele, dar nu și abilitatea de a le aplica în practică

16

Identificarea necesităților de instruire: metodologie

- Observare – se observă modul în care f.p. își desfășoară activitatea

! Avantaje:

- permite de a minimiza întreruperi în procesul de lucru
- permite de a obține date realiste și actuale

! Dezavantaje:

- necesită timp
- necesită abilități dezvoltate de observator
- poate necesita specialiști în domeniu
- poate fi pentru unii frustrant

17

Identificarea necesităților de instruire: metodologie

- Examinare a documentelor – fișe de evaluare a performanțelor, procese-verbale, rapoarte, materiale elaborate de funcționar, manuale/descrieri de proceduri, fișele posturilor, ...

! Avantaje:

- efort minim
- nu se întrerupe procesul de muncă

! Dezavantaje:

- poate să nu reflecte situația actuală
- poate necesita specialiști în domeniu

18

Recomandări privind pregătirea și realizarea unei prezentări eficiente

Sfaturi pentru prezentator:

- Salutați-Vă.
- Prezentați-Vă.
- Faceți introducerea – Formulați tema/subiectul/scopul/problema – spuneți despre ce veți vorbi.
- Desfășurați subiectul cu expuneri concrete, date, probleme, obstacole (posibile), metode care au fost (vor fi) folosite pentru depășirea obstacolelor; rezultate obținute, impact/schimbări produse.
- Faceți încheierea – Spuneți despre ce ați vorbit.
- Țineți prezentarea sub control.
- Nu folosiți cuvinte “parazite”.
- Țineți minte despre tonalitatea care trebuie să o folosiți.
- Folosiți un limbaj adecvat, nu folosiți cuvinte necunoscute de ascultători.
- Folosiți gesturi adecvate.
- Nu tineți în mână lucruri pe care nu le folosiți la direct.
- Tineți minte de vestimentația adecvată.
- Mențineți contactul vizual cu participanții la prezentare.
- Țineți minte de timpul alocat prezentării.
- Pregătiți și folosiți notițe.

Pentru o prezentare reușită:

- combinați prezentarea, în cazul în care aceasta este de durată mai mare, cu dialogul cu participanții, discuții. În acest caz se poate folosi și flipchart-ul;
- alegeți adecvat fontul și culoarea textului de pe slide;
- folosiți la modul potrivit formele nonverbale: mimica, vocea, locul și poziția prezentatorului; separați compartimentele prin slide-uri, voce, mici pauze, întrebări și răspunsuri, fraze de generalizare;

- țineți minte de scopul prezentării atunci când se elaborează conținutul și se decide modul în care aceasta va fi realizată;
- țineți minte despre limbajul care se folosește în prezentare pentru o anumită categorie de participanți;
- pregătiți din timp prezentarea în PPT, posterele, textele, notițele. Notițele trebuie să fie numerotate, prinse pentru a nu le încurca în timpul prezentării;
- nu citați texte mari de pe foi, de pe ecran;
- nu încărcăți slide-urile cu texte lungi, scrise cu litere mici;
- structurați slide-urile, care trebuie să fie laconice, alcătuite din 6–8 rînduri a cîte 6–8 cuvinte fiecare;
- folosiți în procesul prezentărilor exemple concrete, tabele, fotografii etc.;
- faceți legături stricte între slide-urile prezentate și comentariile la ele;
- nu uitați de scopul prezentării și categoria pentru care se va face prezentarea;
- gîndiți din timp la posibilele întrebări ale participanților;
- cunoașteți bine subiectul prezentării;
- pregătiți locul unde se va desfășura prezentarea;
- faceți o introducere, legătură între auditoriu și subiectul prezentării;
- pregătiți cu atenție desenele, simbolurile, imaginile utilizate (să fie adecvate conținutului);
- faceți, pe parcursul prezentării, trimiteri la prevederile actelor normative;
- țineți minte despre timpul prevăzut pentru prezentare;
- pregătiți, după caz, materiale distributive pentru participanții la prezentare;
- țineți minte de categoria de participanți pentru care se va face prezentarea (domeniul de activitate, cunoștințele, experiența, necesitățile în informații etc.) când se stabilește scopul prezentării, se elaborează conținutul acesteia.

