



Cancelaria de Stat a Republicii Moldova
Direcția politică de cadre

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI DIN AUTORITATEA PUBLICĂ: INSTRUIREA INTERNĂ

Ghid metodic

Chișinău, 2011

Cancelaria de Stat a Republicii Moldova
Direcția politică de cadre

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ

A PERSONALULUI DIN AUTORITATEA PUBLICĂ:

INSTRUIREA INTERNĂ

GHID
METODIC

Chișinău, 2011

Ghidul metodic „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă” a fost elaborat în calitate de suport informațional și metodologic în procesul de organizare și realizare a activităților de instruire internă a personalului din autoritățile administrației publice.

Ghidul conține o prezentare generală privind cadrul normativ care reglementează procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici; conceptul privind instruirea internă ca parte integrantă a procesului de dezvoltare profesională a personalului; obiectivele și finanțarea procesului de instruire; prestatorii serviciilor de instruire; etapele procesului de instruire; unele aspecte ale procedurii de achiziționare a serviciilor de instruire; responsabilitățile factorilor implicați în procesul de instruire internă; formele și metodele de realizare a activităților de instruire internă etc.

Ecaterina Doicov, consultant în dezvoltarea profesională

Tamara Gheorghîța, șef Direcție politica de cadre

Machetare computerizată și copertă: Andrei Ichim

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Doicov Ecaterina, Gheorghîța Tamara

Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă: Ghid metodic / Ecaterina Doicov, Tamara Gheorghîța – Ch. : “Bons Offices” SRL, 2011. – 90 p. Bibliogr.: p. 90. – 2500 ex.

ISBN 978-9975-80-477-6

35.08



Tiparul executat la Casa Editorial-Poligrafică “Bons Offices”

Bd. Gagarin 10, MD-2001

Tel/Fax: 500-895; Tel.: 500-577

e-mail: ion@bons.md

CUPRINS

INTRODUCERE	4
-------------------	---

PARTEA I PROCESUL DE INSTRUIRE INTERNĂ 7

1 DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ CONTINUĂ A PERSONALULUI DIN AUTORITĂȚILE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE	8
2 INSTRUIREA INTERNĂ A PERSONALULUI: ASPECTE GENERALE.....	11
2.1. Obiectivele instruirii interne.....	11
2.2. Cadrul normativ.....	12
2.3. Finanțarea	14
2.4. Prestatorii serviciilor de instruire internă.....	14
2.5. Programe de instruire	15
3 PROCESUL DE PLANIFICARE ȘI REALIZARE A ACTIVITĂȚILOR DE INSTRUIRE INTERNĂ	17
3.1. Identificarea necesităților de dezvoltare profesională	17
3.2. Planificarea activităților de dezvoltare profesională	18
3.3. Organizarea și realizarea activităților de dezvoltare profesională	19
3.4. Evaluarea activităților și rezultatelor instruirii.....	21
4 INSTRUIREA INTERNĂ: RESPONSABILITĂȚI	24

PARTEA II ASPECTE METODOLOGICE ALE INSTRUIRII INTERNE..... 27

5 INSTRUIREA LA LOCUL DE MUNCĂ	28
6 INSTRUIREA ÎN AFARA LOCULUI DE MUNCĂ	39
6.1. Forme de instruire	40
6.2. Metode de instruire	45
6.3. Specificul Instruirii adulților.....	64
6.4. Planificarea și realizarea unei activități de instruire	68
6.5. Structura unei activități/sesiuni de instruire	71

PARTEA III ANEXE..... 75

BIBLIOGRAFIE	90
--------------------	----



INTRODUCERE

Ghidul metodic „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă” a fost elaborat la solicitarea colaboratorilor serviciilor resurse umane din cadrul autorităților administrației publice centrale și locale ca suport informațional și metodologic în scopul facilitării procesului de planificare și realizare a activităților de dezvoltare profesională a personalului.

Atît colaboratorii subdiviziunilor resurse umane (în continuare – SRU) din autoritățile administrației publice centrale, cît și consultanții în probleme resurse umane din cadrul aparatelor președinților de raion menționează că, cu ceva timp în urmă, lucrul cu personalul includea, preponderent, acțiuni de recrutare și evidență a personalului. Se considera că dacă s-a reușit să fie găsiți oameni potriviți – aceștia vor putea realiza tot lucrul necesar. Astăzi sunt tot mai frecvente cazurile în care funcționarii publici, atît cei de execuție, cît și cei de conducere, considerați ani la rînd ca eficienți pe posturile lor, își îndeplinesc cu tot mai mare dificultate responsabilitățile, iar performanțele lor sunt tot mai reduse.

În organizațiile internaționale mari, în care există o gestionare eficientă a personalului, se consideră că angajarea oamenilor potriviți este doar un început. În timp ce marea majoritate a resurselor unei organizații este prezentată de obiecte nemateriale, costul cărora cu timpul se reduce prin amortizare, valoarea resurselor umane cu anii poate și trebuie să sporească.

Un sistem modern de instruire este de o necesitate vitală pentru orice organizație în scopul dezvoltării și menținerii standardelor înalt profesionale ale conduitei și performanței cadrelor sale. De aceea, organizațiile internaționale mari cheltuiesc o parte considerabilă din bugetele lor pentru instruirea cadrelor proprii. Instruirea în sectorul public ar trebui să fie la fel de importantă ca și instruirea în sectorul privat. În caz contrar, sectorul public nu va fi capabil să-și îndeplinească eficient și efectiv sarcinile ce îi revin, afectînd, astfel, deservirea adecvată a cetățenilor și a economiei. Acest fapt este cu mult mai important pentru țările în tranziție, unde, în majoritatea sectoarelor societății, se produc reforme majore și unde cadrele sectorului public se confruntă cu multe și mari schimbări în perioade scurte de timp.¹ Experiența țărilor europene cu democrații dezvoltate, precum și a celor care deja au trecut prin procesul de aderare la Uniunea Europeană demonstrează că un program eficient de dezvoltare profesională a resurselor umane din autoritățile publice contribuie la crearea unui corp de funcționari publici cu capacități înalte și motivare puternică privind realizarea obiectivelor de reformare a serviciului public. Aceasta duce la sporirea eficienței în

¹ Sistemele de instruire a serviciului public din țările OECD, Documente SIGMA:Nr. 16, Paris, 1997.

activitatea cotidiană, ceea ce înseamnă și sporirea valorii resurselor umane din cadrul autorităților administrației publice.

Ghidul metodic „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă” (în continuare – Ghid) conține o prezentare generală privind cadrul normativ care reglementează procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici; conceptul privind instruirea internă ca parte integrantă a procesului de dezvoltare profesională a personalului; obiectivele și finanțarea procesului de instruire; prestatorii serviciilor de instruire; etapele procesului; unele aspecte ale procedurii de achiziționare a serviciilor de instruire; responsabilitățile factorilor implicați în procesul de instruire internă; formele și metodele de realizare a activităților de instruire etc. Un șir de materiale din Ghid au fost discutate în cadrul cursurilor de instruire, focus-grupurilor la care au participat colaboratori din cadrul SRU și alți funcționari publici din autoritățile publice centrale și locale.

În procesul de elaborare a prezentului Ghid 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.

Ghidul metodic „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă” este destinat conducătorilor autorităților publice centrale și locale, șefilor și colaboratorilor SRU, șefilor de subdiviziuni, funcționarilor publici. De asemenea, prezentul Ghid poate fi consultat și de practicieni – funcționari publici de conducere și de execuție, care realizează activități de instruire internă în autoritățile publice, de prestatorii serviciilor de instruire; poate fi utilizat în procesul de instruire a personalului din autoritățile publice și de alți factori interesați de domeniul respectiv.



Partea I

**Procesul de instruire
internă**

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ CONTINUĂ A PERSONALULUI DIN AUTORITĂȚILE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

Serviciul public din Moldova, trecînd prin procesul de reformare, trebuie să se adapteze la un șir de schimbări care se produc într-un timp foarte scurt. Personalul din autoritățile administrației publice centrale și locale se confruntă cu schimbări frecvente ale cadrului normativ, cu noi cerințe ale sectorului privat și ale societății civile, cu cerințe față de modernizarea serviciilor publice. Pentru a răspunde la aceste cerințe, personalul din autoritățile publice trebuie să fie calificat și să-și dezvolte permanent potențialul. Existența unor funcționari care nu mai reușesc să țină pasul, în plan profesional, cu mutațiile ce au loc în serviciul public reprezintă o problemă de care trebuie să fie preocupată tot mai mult conducerea administrației publice.

Într-un mediu schimbător, în care activează autoritățile publice, un sistem eficient de dezvoltare profesională continuă este absolut necesar pentru obținerea și menținerea unui nivel scontat de performanță. Din aceste considerente, atît pentru beneficiul organizației, cît și pentru propriul beneficiu al colaboratorilor, conducerea acesteia trebuie să lucreze permanent și în orice mod posibil la sporirea potențialului personalului său.

Valoarea resurselor umane cu anii poate și trebuie să sporească.

Art.37 al Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, nr.55-56, art.249), cu modificările și completările ulterioare (în continuare – Legea nr.158/2008) prevede că fiecare autoritate publică va asigura organizarea unui proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a funcționarului public, care include aprofundarea și actualizarea cunoștințelor, dezvoltarea abilităților și modelarea atitudinilor necesare funcționarului public pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor de funcție:

cunoștințe noi/aprofundate

+ abilități dezvoltate

+ atitudini modelate

**= comportament modificat
performanțe îmbunătățite:**



- !** servicii prestate mai bine
- !** satisfacere mai bună a necesităților clienților
- !** motivație personală
- !** climat psihologic prielnic
- !** cultură organizațională motivațională

Impactul activităților de dezvoltare profesională continuă, sistematică, planificată a personalului din administrația publică.

Procesul de dezvoltare profesională continuă va avea succes în cazul în care va fi organizat și desfășurat conform următoarelor principii:

- **Respectarea dreptului funcționarului public la dezvoltarea profesională.** Fiecărui funcționar public trebuie să i se asigure posibilități egale de instruire, în țară și peste hotare, fără nici un fel de discriminare pe motive de sex, vîrstă, naționalitate, opțiune politică etc.
- **Obligativitate a perfecționării profesionale.** Fiecare funcționar public trebuie să fie conștient de necesitatea actualizării cunoștințelor și competențelor proprii, menținerii prin instruire profesională continuă a experienței și calificării sale la nivelul necesar pentru realizarea eficientă a atribuțiilor de serviciu.
- **Orientare spre necesitățile de instruire.** Programele de instruire trebuie să fie orientate, în mod obligatoriu, spre satisfacerea necesităților de dezvoltare individuale (la nivel de funcționar public), de grup (la nivel de subdiviziune structurală) și celor organizaționale (la nivel de autoritate publică).
- **Descentralizare a procesului de dezvoltare profesională continuă.** Autoritățile publice sunt responsabile pentru planificarea activităților de dezvoltare profesională, achiziționarea serviciilor de instruire, monitorizarea și evaluarea instruirii funcționarilor publici și altor categorii de personal.
- **Liberalizare a serviciilor de instruire.** Activitățile de dezvoltare profesională continuă se organizează în condițiile liberei cereri și oferte; fiecărui prestator servicii de instruire i se asigură acces liber și posibilități egale de participare la procedura de achiziție a serviciilor de instruire.

În prezent, luînd în considerare orientarea europeană a Republicii Moldova, reieșind din faptul că modernizarea administrației publice necesită schimbări în stilul, metodele și modul de lucru, ceea ce este posibil doar cu posedarea unor cunoștințe, abilități și

atitudini diferite de cele actuale, obiectivele principale ale programelor de dezvoltare profesională a funcționarilor publici sunt:

- susținerea implementării reformei de modernizare a administrației publice;
- contribuirea la perceperea de către funcționarii publici a cetățenilor ca clienți, consumatori ai serviciilor administrației publice, la realizarea deschiderii și accesibilității serviciului public;
- ridicarea nivelului de profesionalism în serviciul public, sporirea eficienței administrației publice și reducerea costurilor prin oferirea unor servicii mai bune și mai puțin costisitoare;
- introducerea în activitatea administrației publice a tehnologiilor noi, inclusiv de prestare a serviciilor, de comunicare (e-guvernare, e-administrare);
- contribuirea la ridicarea nivelului de conștientizare de către funcționarii publici a necesității unui comportament etic, precum și la reducerea corupției;
- contribuirea la dezvoltarea cooperării internaționale și la procesul de integrare europeană.

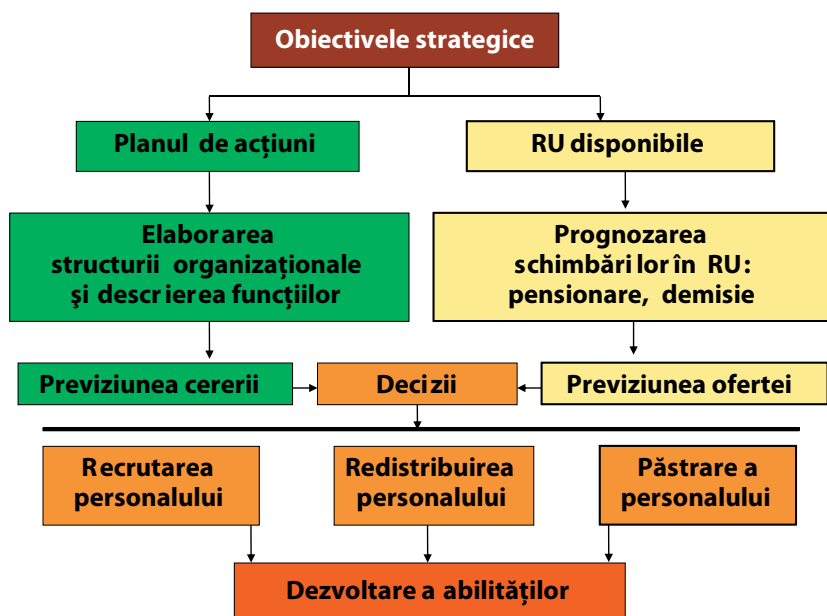
În scopul atingerii acestor obiective, atât la nivel central, cât și la nivel de autoritate publică, sunt planificate și realizate un șir de activități de instruire de diferite tipuri și forme. În serviciul public din Moldova s-a instituit practica conform căreia dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici se realizează, într-o măsură sau alta, prin următoarele tipuri de instruire:

Instruire	Organizată de către:
<i>instruire externă</i>	Cancelaria de Stat (Direcția politică de cadre) responsabilă de managementul funcției publice și al funcționarilor publici pentru diferite categorii de personal din autoritățile publice centrale și locale. Ministere, alte autorități ale administrației publice centrale pentru personalul din autoritățile publice locale și din alte autorități publice decât cele din subordine, care activează în domeniul vizat. Alte entități, inclusiv partenerii de dezvoltare pentru diferite categorii de personal din autoritățile publice centrale și locale.
<i>instruire internă</i>	Autoritatea publică pentru personalul său (aparatul central, instituțiile din subordine).
<i>auto-instruire</i>	Fiecare funcționar public.

Spre deosebire de instruirea externă, care prevede că programele de instruire sunt realizate, în majoritatea cazurilor, în mod centralizat pentru funcționarii publici din diferite autorități publice, dar care ocupă poziții similare, instruirea internă din cadrul autorității publice prevede că programele de instruire se realizează de către autoritatea publică (sau autoritatea publică este responsabilă de realizarea lor, antrenând/invitând prestatori servicii de instruire pentru elaborarea/realizarea lor) sub diferite forme și metode pentru propriul personal. Conducerea autorității publice, care se preocupă de dezvoltarea capitalului intelectual al acesteia, pune accentul anume pe învățarea la nivel de organizație, la nivel de subdiviziune și la nivel individual.

2.1. Obiectivele instruirii interne

În figura de mai jos este arătat locul și importanța dezvoltării continue a personalului în procesul de realizare a obiectivelor strategice ale autorității publice și necesitatea prevederii activităților de instruire în strategia de dezvoltare a resurselor umane – parte integrantă a strategiei de dezvoltare a autorității publice.



Instruirea internă este absolut necesară și utilă în trei cazuri principale. În primul rând, când persoana se angajează în autoritatea publică. În al doilea rând, când funcționarul

public este numit (transferat/promovat) în altă funcție sau cînd i se încredințează realizarea altor sarcini decît cele obișnuite. În al treilea rînd, cînd, în urma controlului/evaluării performanțelor, s-a stabilit că funcționarului public îi lipsesc anumite deprinderi pentru a-și realiza eficient sarcinile¹.

Reieșind din obiectivele strategice ale autorităților administrației publice, lista obiectivelor generale ale dezvoltării profesionale la nivel de serviciu public în ansamblu, nominalizată în capitolul precedent, poate fi completată cu următoarele **obiective ale instruirii interne**:

- sporirea competențelor/capacităților personalului autorității publice, a nivelului de realizare a misiunii/obiectivelor strategice ale acesteia;
- dezvoltarea instituțională a autorității publice; îmbunătățirea structurilor, procedurilor și sistemelor de lucru;
- adaptarea cunoștințelor și abilităților funcționarilor publici din autoritate la schimbările legale, organizaționale, tehnologice, funcționale și de alt ordin;
- îmbunătățirea calității serviciilor prestate cetățenilor de către autoritatea publică;
- sporirea motivării funcționarilor publici, crearea/dezvoltarea unei culturi organizaționale motivaționale în cadrul autorității publice.

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

2.2. Cadrul normativ

Nu putem vorbi despre prevederi legale ce țin, în mod special, de *instruirea internă* a personalului din autoritățile administrației publice. Putem evidenția prevederi ce reglementează, într-o măsură sau alta, anumite aspecte ale sistemului integru de *dezvoltare profesională*.

Politica cu privire la dezvoltarea profesională continuă, care include și instruirea internă, este formulată în **Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public, aprobată prin Hotărîrea Parlamentului RM nr. 1227-XV din 19 iulie 2002** (*Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2002, nr.122-123, art.985*): "În serviciul public se introduce *sistemul de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici*, care va asigura caracterul sistematic și planificat al procesului de aprofundare și de actualizare a cunoștințelor, de dezvoltare a aptitudinilor și de modelare a atitudinilor necesare pentru exercitarea eficientă a responsabilităților ce revin postului de muncă, funcției deținute". Concepția stabilește că *sistemul de dezvoltare profesională continuă*

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М: Дело, 1998.

a personalului include strategiile, programele, metodele de instruire, procedurile de identificare și de satisfacere a necesităților de instruire ale funcționarilor publici, realizate de către autoritățile publice și de către prestatorii serviciilor de instruire.

Realizarea politicii cu privire la dezvoltarea profesională continuă este prevăzută de **Legea nr. 158/2008**, 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 funcționarului public. În art. 37 este prevăzut că autoritățile publice au obligația de a asigura fiecărui funcționar public diverse forme de dezvoltare profesională continuă, cu o durată de cel puțin 40 de ore anual, și de a prevedea în bugetul anual propriu mijloace pentru finanțarea procesului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici, în mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare².

Unele detalii ce țin de instruirea internă se conțin în **Hotărîrea Guvernului nr. 845 din 26 iulie 2004 „Cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici”** (*Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2004, nr. 132-134, art.1043*). Prin Hotărîrea respectivă este aprobat Regulamentul cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici (în continuare – Regulament), care stabilește *scopul, sarcinile de bază, principiile, modul de organizare și desfășurare a procesului de perfecționare profesională a funcționarilor publici, noțiunea de sistem de perfecționare profesională a funcționarilor publici*. În compartimentul II al Regulamentului este stipulat că „Sistemul de perfecționare profesională a funcționarilor publici include *tipurile, formele, metodele și programele de instruire, prestatorii serviciilor de instruire, beneficiarii, finanțarea procesului de perfecționare profesională, organele de coordonare a procesului etc.*

Unele aspecte ale instruirii interne pot fi regăsite și în **Legea învățămîntului nr. 547-XIII din 21 iulie 1995** (*Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1995 nr. 62-63, art. 692*), cu modificările și completările ulterioare. Art. 35 al Legii învățămîntului conține un șir de prevederi privind învățămîntul pentru adulți. Astfel, este prevăzut că învățămîntul pentru adulți se realizează prin *diverse forme de instruire și autoinstruire*; învățămîntul de zi, seral, cu frecvență redusă, la distanță etc.; în mod independent sau pe bază de contract cu diverse instituții de învățămînt de stat ori privat. De asemenea, se stipulează că *ministerele, alte persoane juridice, precum și cele fizice, pot organiza, împreună cu instituții de învățămînt sau separat, cursuri de pregătire și perfecționare profesională a adulților, în scopul calificării sau recalificării propriilor salariați și a viitorilor angajați*.

Sub acest aspect, merită de a fi menționată și **Hotărîrea Guvernului nr.1224 din 9 noiembrie 2004 „Cu privire la organizarea formării profesionale continue”** (*Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2004, nr. 208-211, art.1424*), care reglemen-

² Anexa nr.1.

tează modalitățile de organizare și funcționare a sistemului de formare profesională continuă a adulților. Pct.7 al Hotărîrii prevede că activitățile de formare profesională continuă se desfășoară în *condițiile liberei cereri și oferte*.

2.3. Finanțarea

Finanțarea activităților de instruire internă se efectuează în mod descentralizat.

Conform Legii nr.158/2008 în bugetul anual al fiecărei autorități publice trebuie să fie prevăzute mijloace financiare în mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare.

De asemenea, pot fi folosite și alte resurse financiare permise de legislație:

- a) *mijloace financiare alocate de partenerii de dezvoltare*: proiecte de instruire finanțate integral sau parțial de organisme internaționale; proiecte realizate de organizații necomerciale/asociații obștești;
- b) *mijloace speciale* obținute de la executarea lucrărilor și prestarea serviciilor contra plată, precum și din donații, sponsorizări și din alte mijloace bănești, intrate legal în posesia instituției publice, dacă utilizarea acestora pentru activitățile de instruire internă este prevăzută de regulamentele privind utilizarea mijloacelor speciale, aprobate, potrivit legii, la nivelul respectivei autorități publice;
- c) *mijloace suplimentare* parvenite din memorandumuri/acorduri de colaborare între autorități, în care sunt incluse activități de instruire, schimb de experiență, vizite de studii etc.;
- d) *surse proprii ale funcționarilor publici*.

2.4. Prestatorii serviciilor de instruire internă

Autoritățile publice pot achiziționa servicii de instruire de la diferiți prestatori ai serviciilor de instruire care au statut de persoană juridică:

- Academia de Administrare Publică de pe lângă Președintele Republicii Moldova;
- organizații și instituții de stat sau private licențiate și acreditate de către Ministerul Educației în domeniul instruirii adulților, inclusiv instituții de învățământ universitar, școli de business;
- centre de instruire din subordinea ministerelor, altor autorități publice;
- asociații obștești cu experiență în domeniu.

De asemenea, autoritățile publice pot încheia contracte de prestare a serviciilor cu persoane fizice:

- formatori profesioniști – persoane cu experiență, abilități și competențe profesionale specifice, certificate în domeniul instruirii adulților;

- instructori-practicieni – conducători și specialiști cu performanțe și experiență în domeniul subiectului/tematicii de instruire;
- cadre didactice titulare din învățământul universitar.

În cazul în care activitățile de instruire internă sunt realizate de către colaboratorii autorității publice și această activitate nu se conține ca sarcină/atribuție în fișa postului, aceștia pot fi considerați instructori-practicieni care prestează servicii de instruire (activitate didactică).

2.5. Programe de instruire

În funcție de necesitățile de dezvoltare profesională ale diferitelor categorii de funcționari publici, ale subdiviziunilor și ale autorității publice în ansamblu, se stabilesc obiective concrete, pentru realizarea cărora prestatorii de servicii elaborează programe de instruire:

- cu caracter general, inclusiv referitor la subiecte/tematici cu privire la administrarea publică, managementul serviciilor publice, managementul strategic, managementul resurselor umane, comunicarea, relațiile cu publicul;
- cu caracter specializat, inclusiv referitor la subiecte/tematici din domeniile concrete de activitate care se regăsesc în fișa postului;
- a funcționarilor publici debutanți, inclusiv noțiuni de administrare publică, subiecte/tematici cu privire la reglementarea activității și etica funcționarului public, prestarea serviciilor publice;
- de dezvoltare managerială, inclusiv referitor la subiecte/tematici ce țin de planificare, organizare, coordonare, monitorizare și evaluare a activității profesionale;
- în domenii stabilite ca prioritare pentru perioade concrete de timp.

Devine tot mai importantă instruirea managerilor, fără de care sunt imposibile careva schimbări în modul de activitate a administrației publice. Pentru a introduce o nouă cultură de management în autoritățile publice, în care o mare parte de funcționari cu funcții de conducere nu cunosc teoria și bunele practici în management, persistă necesitatea unor programe de dezvoltare managerială continuă, sistematică. În acest context, poate fi preluată experiența altor țări (Portugalia, România etc.), în care, pînă la numirea în funcție sau în scurt timp după aceasta, conducătorii sunt obligați să participe la programe specializate de instruire și să obțină certificate.

Față de programele de instruire sunt stabilite unele cerințe importante. Deoarece necesitățile reale de instruire se identifică în activitatea practică a funcționarului public, a subdiviziunii sau a autorității publice în întregime, programele de instruire trebuie și ele să aibă un caracter practic, aplicativ. Orele teoretice nu trebuie să depășească 25%



din totalul de ore planificate. O altă cerință față de elaborarea și realizarea programelor constă în utilizarea metodelor andragogice, interactive de instruire a adulților³.

În funcție de necesitățile de instruire, scopul și rezultatele scontate, instruirea internă poate fi realizată **la locul de muncă** și/sau **în afara locului de muncă**. La elaborarea și realizarea programelor de instruire internă trebuie să se țină cont de faptul că personalul din autoritatea publică, cu experiență socială și profesională:

- are nevoie să știe de ce trebuie să învețe un anumit lucru și că este mai interesat de subiecte care se referă la domeniul său de activitate;
- învață cel mai productiv atunci când subiectul constituie pentru el o valoare cu aplicabilitate imediată;
- învață mai bine experimentînd.

³ Descrierea unor metode recomandate pentru instruirea internă se conține în Partea II-a a prezentului Ghid.

PROCESUL DE PLANIFICARE ȘI REALIZARE A ACTIVITĂȚILOR DE INSTRUIRE INTERNĂ

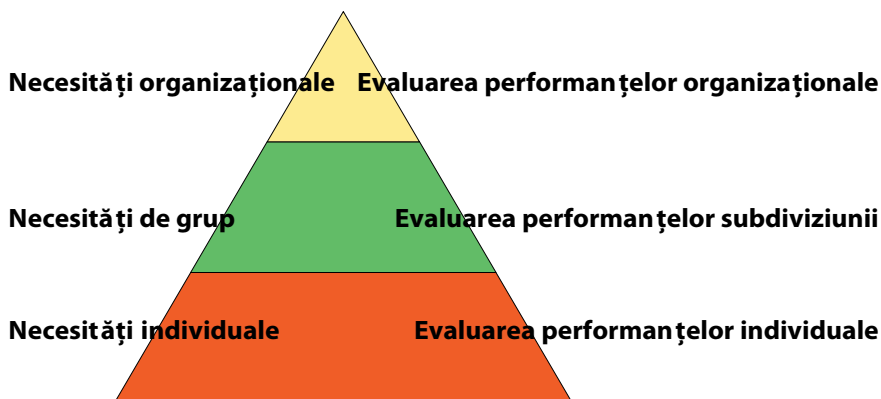
Caracterul continuu, sistematic și planificat al procesului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici se asigură prin aplicarea consecventă a acțiunilor prevăzute în cadrul fiecărei etape a **Ciclului de instruire**:

- I. identificarea necesităților de dezvoltare profesională;
- II. planificarea procesului de dezvoltare profesională;
- III. organizarea și realizarea activităților de dezvoltare profesională;
- IV. evaluarea activităților și a rezultatelor instruirii.

3.1. Identificarea necesităților de dezvoltare profesională

Necesitățile de dezvoltare profesională reprezintă decalajul dintre nivelul necesar de competență profesională (actual sau viitor) și cel manifestat de către funcționarul public/subdiviziunea structurală/autoritatea publică. În funcție de nivel, distingem necesități de dezvoltare profesională individuale – a fiecărui funcționar public; de grup – a fiecărei subdiviziuni structurale; organizaționale – a întregii autorități publice.

Metodele de identificare a necesităților de dezvoltare profesională pot fi diferite, dar toate au la bază **compararea** nivelului necesar de competență profesională (cunoștințe, abilități, atitudini/comportamente) cu cel manifestat în procesul activității de către funcționarii publici, subdiviziunea structurală sau întreaga autoritate publică:



În tabelul de mai jos sunt expuse tipurile de necesități de dezvoltare profesională, când și de cine sunt identificate:

Necesitățile de dezvoltare	Se identifică	
	Când	De către cine
Individuale	• în cadrul procedurii de evaluare anuală a performanțelor profesionale ale funcționarului public, cu actualizare pe parcursul anului • în cadrul monitorizării și evaluării activității personalului	de către conducătorul direct al funcționarului, în comun cu acesta
De grup	• anual, în procesul de analiză și evaluare a realizării de către subdiviziunea structurală a planului de acțiuni • în cazul restructurării/reformării subdiviziunii structurale • în procesul de modernizare sau de introducere a tehnologiilor și/sau a serviciilor publice noi	de către conducătorul ierarhic superior, în comun cu conducătorul subdiviziunii
Organizaționale	• anual, în procesul de analiză și evaluare a realizării de către autoritatea publică a obiectivelor strategice și a planului de acțiuni • în cazul restructurării/reformării autorității publice • în procesul de modernizare sau de introducere a tehnologiilor și/sau a serviciilor publice noi	de către conducătorul autorității publice

3.2. Planificarea activităților de dezvoltare profesională

Toate propunerile privind dezvoltarea profesională a personalului, elaborate în urma identificării necesităților de instruire, parvenite de la conducătorii subdiviziunilor structurale și conducerea autorității publice, sunt examinate de SRU din cadrul autorității publice, confruntate cu: lista subiectelor prioritare pentru instruire întocmită și propusă anual de Cancelaria de Stat, ofertele prestatorilor serviciilor de instruire,

fondurile disponibile. SRU elaborează și prezintă spre aprobare conducerii autorității publice:

- 1) propuneri privind diferite forme de instruire internă cu finanțare de la bugetul autorității publice și din alte resurse financiare permise de legislație;
- 2) propuneri privind diferite forme de instruire externă a personalului cu finanțare de la bugetul de stat, din mijloacele speciale, din mijloacele financiare alocate de partenerii de dezvoltare și de alți finanțatori.

După acceptarea de către conducerea autorității publice a propunerilor prezentate, SRU elaborează Planul anual integru de instruire, care se aprobă de conducerea autorității publice. Planul anual integru are două compartimente distincte: Instruirea internă și Instruirea externă. În compartimentul „Instruirea internă” se include denumirea activităților de dezvoltare profesională, formele de instruire, durata, termenele de realizare, categoriile de participanți, responsabilii, costurile estimative, sursele de finanțare, posibilia prestatori de servicii etc.¹

Conducerea autorității publice, care se preocupă de dezvoltarea capitalului intelectual al acesteia, pune accentul anume pe învățarea la nivel de organizație, la nivel de subdiviziune și la nivel individual.

3.3. Organizarea și realizarea activităților de dezvoltare profesională

Planul anual integru de instruire se aduce la cunoștința personalului autorității. În baza Planului anual integru se elaborează planurile de instruire ale subdiviziunilor structurale. Fiecare funcționar elaborează planul individual de instruire, care include participarea la activitățile de instruire externă, internă și activitățile de autoinstruire.

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

Activitățile de instruire internă se organizează și se desfășoară conform Planului. Personalul din cadrul autorității publice, responsabil de organizarea și realizarea activităților de instruire, elaborează programul de instruire/curricula, pentru realizarea căruia poate aplica diferite forme și metode de instruire.

Programul de instruire/curricula include denumirea activității, categoria de participanți, conținutul, scopul, obiectivele de instruire, caracterul și ordinea de desfășurare

¹ Anexele nr. 2-5.

a activității. În program sunt specificate subiectele pentru examinare, timpul pentru discuții, schimb de experiență și exerciții practice, formatorii și moderatorii activității².

Activitățile de instruire internă pot fi desfășurate atât în incinta autorității publice, cât și în afara acesteia, atât de către colaboratorii autorității publice, cât și de către diferiți prestatori de servicii de instruire.

Achiziționarea serviciilor de instruire se efectuează în conformitate cu prevederile cadrului normativ în domeniul achizițiilor publice. În continuare sunt expuse unele aspecte ce se referă la achiziționarea serviciilor de instruire de la diferiți prestatori.

Anunțarea procedurii de achiziționare. Pentru achiziționarea serviciilor de instruire, autoritățile și instituțiile publice anunță procedura de achiziționare și asigură prestatorii serviciilor de instruire cu informațiile specifice necesare pentru elaborarea ofertei, inclusiv:

- domeniul în care se organizează activitățile de dezvoltare profesională, tipul de instruire;
- obiectivele generale de dezvoltare profesională referitoare la cunoștințele care trebuie acumulate și abilitățile care trebuie dezvoltate de către funcționarii publici în urma participării acestora la activitățile de instruire;
- subiectele/tematicile de instruire obligatorii de a fi examinate;
- durata minimă și/sau maximă acceptată pentru activitățile de instruire, exprimată în zile și ore efective de instruire;
- informații minimale privind grupul-țintă pentru care se organizează instruirea: categoria de participanți, domeniul de competență al participanților, numărul de participanți;
- informații privind preferințele beneficiarului din punctul de vedere al realizării programelor de instruire, alte informații relevante.

Evaluarea și selecția ofertelor. Evaluarea și selecția ofertelor prezentate de prestatorii serviciilor de instruire se face conform criteriilor de calificare și selecție anunțate. Criteriile de selecție se stabilesc de către beneficiarul de dezvoltare profesională, prin dispoziția conducătorului autorității sau instituției publice.

Criteriile de calificare. Criteriile de calificare conțin condițiile în baza cărora se stabilește eligibilitatea prestatorului și se referă la:

- datele de calificare stabilite în baza art.16 din Legea nr. 96-XVI din 13 aprilie 2007 privind achizițiile publice (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr. 107-111, art.470);

² Anexa nr. 6.

- experiența și rezultatele activității anterioare în domeniul organizării și desfășurării activităților de dezvoltare profesională, după caz;
- competența profesională și managerială a prestatorului serviciilor de instruire și a personalului angajat în prestarea serviciilor de dezvoltare profesională.

Criteriile de selecție. Criteriile de selecție vizează eficacitatea ofertei și se referă la aspectele tehnice și la cele financiare în baza cărora se stabilește prestatorul serviciilor de instruire de la care vor fi achiziționate serviciile. Criteriile de selecție, de regulă, includ:

- calitatea programului de instruire, corespunderea acestuia cu cerințele expuse de beneficiar;
- modalitatea de realizare a programului de instruire;
- suportul de curs propus beneficiarilor;
- prețul ofertei, inclusiv cheltuielile auxiliare sau aferente;
- alte aspecte specifice, considerate de beneficiar relevante în achiziționarea serviciilor de la un prestator servicii de instruire.

Autoritățile publice selectează și încheie contracte cu prestatorii serviciilor de instruire care propun programe corespunzătoare necesităților de instruire, care au caracter practic, aplicativ, în care orele teoretice nu depășesc 25% din totalul de ore planificate; condiții de instruire adecvate; prețuri convenabile.

La rîndul său, prestatorul serviciilor de instruire contractat adaptează programul de instruire elaborat inițial la necesitățile specifice ale beneficiarului, îl prezintă acestuia spre aprobare și îl realizează în strictă conformitate cu contractul încheiat. Prestatorii serviciilor de instruire cu statut de persoană juridică eliberează participanților certificate de participare/absolvire.

3.4. Evaluarea activităților și rezultatelor instruirii

Evaluarea. Activitățile de dezvoltare profesională realizate sunt evaluate conform unor indicatori, inclusiv calitatea și rezultatele instruirii, stabiliți în procesul de planificare a instruirii. Evaluarea activităților de dezvoltare profesională se efectuează, după caz, de către:

- beneficiarii programelor de instruire: funcționari, participanți la programele de instruire; conducătorii direcți ai funcționarilor care au participat la programele de instruire; colaboratorii SRU în procesul de monitorizare a dezvoltării profesionale; conducerea autorității publice;
- Cancelaria de Stat responsabilă de managementul funcției publice și al funcționarilor publici;
- prestatorii serviciilor de instruire.

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

- înainte de a realiza activitățile de instruire;
- pe parcursul activităților de instruire;
- la sfârșitul activităților de instruire;
- după anumite perioade de timp.

În tabelul de mai jos sunt expuse tipurile de evaluări și indicatorii de evaluare.

Evaluarea	Se apreciază:
Înainte de a realiza activitățile de instruire	• nivelul cunoștințelor și abilităților posedate de participanți • gradul în care metodele selectate pentru instruire vor putea în realitate spori cunoștințele și abilitățile participanților
Pe parcursul activităților de instruire	• nivelul de înțelegere și asimilare a materialului examinat • atitudinea participanților față de instruire și gradul de implicare a participanților în activitățile de instruire • necesitatea introducerii modificărilor în programul de instruire
La sfârșitul activităților de instruire	• nivelul de cunoștințe și abilitățile acumulate pe parcursul instruirii, inclusiv în comparație cu cele avute • gradul în care au fost realizate obiectivele de perfecționare profesională • activitatea formatorilor/instructorilor-practicieni
După anumite perioade de timp	• gradul în care funcționarul aplică în activitatea practică cotidiană cunoștințele și abilitățile obținute în rezultatul participării la activitățile de instruire • performanțele funcționarului influențate de participarea la instruire

În urma evaluării se fac concluzii referitor la:

- corectitudinea identificării necesităților de instruire și stabilirii obiectivelor de instruire;
- corectitudinea selectării tipului, formelor și metodelor de instruire;
- corespunderea programelor de instruire realizate cu obiectivele stabilite;
- corectitudinea selectării prestatorului serviciilor de instruire;

- calitatea serviciilor oferite de prestatorul serviciilor de instruire;
- implicarea funcționarului în activitățile de instruire;
- impactul instruirii asupra rezultatelor activității funcționarului, asupra eficienței investițiilor în instruire și, respectiv, asupra performanței autorității publice.

Raportarea. SRU, în baza monitorizării și evaluării activităților de instruire, întocmește și prezintă conducerii autorității publice rapoarte (semestrial/anual) privind dezvoltarea profesională a personalului, cu evidențierea următoarelor elemente:

- numărul funcționarilor din cadrul autorității publice care au participat la programe de dezvoltare, pe categorii de personal;
- tipurile, formele, cursurile de dezvoltare profesională de care au beneficiat funcționarii publici din cadrul autorității publice;
- prestatorii care au oferit servicii de instruire și modalitățile în care au fost realizate programele de dezvoltare profesională;
- gradul de corelare dintre planul de instruire aprobat, activitățile desfășurate și rezultatele obținute;
- impactul instruirii;
- utilizarea fondurilor alocate de la bugetul instituției și a altor resurse financiare în scopul instruirii personalului;
- propuneri de îmbunătățire a sistemului de dezvoltare profesională a personalului, inclusiv a funcționarilor publici, după caz.

Conducerea autorității publice transmite Cancelariei de Stat raportul privind dezvoltarea profesională a personalului.

În procesul de planificare, organizare și realizare a activităților de instruire internă a personalului sunt implicați următorii factori/actori: conducerea autorității publice; șefii de subdiviziuni structurale; SRU; colaboratorii din cadrul autorității publice; prestatorii serviciilor de instruire. În tabelul de mai jos sunt prezentate responsabilitățile factorilor/actorilor implicați în procesul de instruire internă:

Conducerea autorității publice

- stabilește, în baza necesităților organizaționale de instruire, obiectivele de dezvoltare profesională, inclusiv de instruire internă la nivel de autoritate publică;
- aprobă planul anual integru de instruire, care include și activități de instruire internă a personalului din cadrul autorității;
- alocă mijloacele financiare necesare pentru realizarea activităților de instruire internă și asigură utilizarea lor eficientă și conform destinației;
- aprobă documentele privind achiziționarea serviciilor de instruire;
- motivează și stimulează participarea funcționarilor la activitățile de instruire internă în calitate de formatori/instrucitori-practicieni;
- examinează rapoartele prezentate de SRU privind dezvoltarea profesională, inclusiv instruirea internă a personalului și ia deciziile de rigoare;
- prezintă Cancelariei de Stat raportul semestrial/anual privind dezvoltarea profesională a personalului, inclusiv privind instruirea internă.

Șefii de subdiviziuni structurale

- identifică necesitățile individuale de dezvoltare profesională a funcționarilor publici din subordine și cele de grup/subdiviziune;
- elaborează, în baza necesităților identificate, propuneri privind subiectele/tematicile pentru activitățile de instruire internă – la nivel de autoritate publică;
- planifică, organizează, monitorizează și evaluează instruirea la locul de muncă a colaboratorilor din subdiviziune, inclusiv a noilor angajați și a funcționarilor publici debutanți;
- participă în calitate de mentor și/sau instructor-practician la realizarea activităților de instruire internă;
- evaluează rezultatele instruirii;

- aplicarea de către colaboratori în activitatea profesională a cunoștințelor și abilităților acumulate la instruire;
- impactul instruirii asupra activității colaboratorilor;
- prezintă semestrial/anual SRU informații privind instruirea internă a colaboratorilor din subdiviziune.

Subdiviziunea resurse umane

- sistematizează propunerile conducerii autorității publice și ale șefilor de subdiviziuni structurale privind activitățile de dezvoltare profesională la nivel de autoritate, de grup/subdiviziune structurală și la nivel individual;
- elaborează și prezintă conducerii autorității publice spre aprobare planul anual integru de instruire, care include și activități de instruire internă;
- organizează procedurile de achiziționare a serviciilor de instruire;
- monitorizează și evaluează implementarea activităților de instruire internă, inclusiv prin:
 - participare la activitățile de instruire internă;
 - solicitare de rapoarte privind rezultatele instruirii de la șefii de subdiviziuni;
- întocmește și prezintă conducerii autorității publice semestrial/anual (sau la solicitare) rapoarte privind dezvoltarea profesională, inclusiv instruirea internă a personalului;
- acordă asistență informațională și metodologică conducerii autorității publice, conducătorilor de subdiviziuni, funcționarilor publici în domeniul organizării și desfășurării activităților de instruire internă;
- ține evidența datelor referitoare la dezvoltarea profesională a personalului, inclusiv instruirea internă.

Funcționarii publici /Angajații

- colaborează cu conducătorul subdiviziunii la identificarea necesităților de instruire și la stabilirea obiectivelor de dezvoltare profesională proprie;
- realizează planul individual de dezvoltare profesională prin:
 - participare activă la activitățile de instruire internă;
 - autoinstruire;
- oferă informații necesare pentru evaluarea eficienței activităților de instruire la care a participat;



- aplică în activitatea practică cunoștințele, abilitățile și modelele de comportament obținute în urma participării la activitățile de instruire;
- participă, după caz, la realizarea activităților de instruire în calitate de formator/instructor-practician.

Prestatorii serviciilor de instruire

- asigură calitatea serviciilor de instruire prestate;
- efectuează studii de identificare a necesităților de dezvoltare profesională a diferitelor categorii de personal;
- elaborează, în baza necesităților identificate, ofertele privind prestarea serviciilor de dezvoltare profesională și le aduc la cunoștința autorităților publice;
- colaborează cu autoritățile publice privind participarea, în condițiile legii, la concursurile de achiziționare a serviciilor de instruire anunțate de acestea;
- elaborează și furnizează programe de instruire flexibile care asigură satisfacerea necesităților de instruire a personalului;
- utilizează în activitățile de instruire forme și metode de instruire adecvate, care contribuie la satisfacerea necesităților de instruire;
- eliberează participanților certificate de participare/absolvire a activităților de dezvoltare profesională (prestatorii serviciilor de instruire cu statut de persoană juridică);
- prezintă beneficiarului informații/rapoarte privind rezultatele participării personalului la activitățile de instruire.



Partea II

**Aspecte metodologice
ale instruirii interne**

Pentru personalul din autoritățile publice, ca și pentru majoritatea angajaților din alte domenii, învățarea pe tot parcursul vieții înseamnă instruire informală la locul de muncă, instruirea formală fiind periodică.

Instruirea la locul de muncă se realizează în scopul de a însuși noi deprinderi necesare pentru exercitarea eficientă a sarcinilor de serviciu sau a unor atribuții cu un grad ridicat de complexitate și diversitate față de cele exercitate anterior, conform fișei postului.

Prin caracterul practic și gradul înalt de specificitate, instruirea la locul de muncă este prima opțiune de a crea/spori competența profesională a unui angajat. Anume la locul de muncă pot fi învățate doar lucrurile relevante pentru postul respectiv (contextul activității, specificul ei, soluțiile în stilul culturii organizaționale existente etc.) în forma practică. Învățarea la locul de muncă prin metoda „încearcă și greșește” este destul de lentă și oferă doar premisele performanței, nu și garanția ei. Dacă învățarea nu este dirijată, există contextul, dar nu și cheia descifrării lui și se poate ajunge la “reinventarea roții” de mai multe ori. Aici intervin activitățile planificate special în care angajatul primește sprijin pentru dezvoltare de la facilitatori.

În autoritățile publice rolul de facilitator al procesului de instruire la locul de muncă îi poate reveni șefului nemijlocit al colaboratorului sau unui coleg al acestuia, uneori – unei persoane din altă subdiviziune structurală. În cazul unui nou-angajat sau funcționar public debutant, instruirea la locul de muncă poate fi realizată de mentor. Instruirea la locul de muncă este unicul mod de dezvoltare și exersare a abilităților manageriale. Ca și orice altă formă de instruire, instruirea la locul de muncă are avantaje și dezavantaje.

Avantaje

- Este imediată și actuală, se concentrează asupra problemelor și necesităților de dezvoltare existente la moment.
- Se lucrează, se învață și se dobândește experiență concomitent.
- Nu necesită multă organizare.
- Este mult mai eficientă din punct de vedere al costurilor decât instruirea formală.

Dezavantaje

- Eficiența învățării este puternic influențată de calitatea îndrumării și a pregătirii la locul de muncă.
- Necesită facilitatori cu capacități și cunoștințe atât în domeniul de specialitate, cât și de facilitare. Mulți șefi de subdiviziuni nu au abilități de formator și nici mare dorință să instruiască subalternii.

- Relevanța învățării este evidentă, deoarece teoria este aplicată în practică imediat.
- Instruirea este firească ca parte a procesului de management al performanțelor, se realizează prin intermediul contactelor zilnice și poate avea eficiență maximă în cazul în care obiectivele specifice de instruire au fost corect precizate și clar lămurite.

- Poate fi nefavorabil pentru instruire mediul înconjurător, care îi poate distra pe cei ce se instruiesc și să facă dificilă asimilarea rapidă a deprinderilor necesare.

După Michael Armstrong, pentru a remedia această situație, este necesar ca managerii să fie pregătiți în domeniul instruirii, familiarizați cu metodele de instruire, dar, ceea ce este „mai important, să li se indice clar că acest lucru intră în atribuțiile lor de serviciu, fiind unul din domeniile în care le vor fi evaluate performanțele”.

Formele și metodele de instruire trebuie să se adapteze la necesitățile de dezvoltare care reies din procesul de activitate. Aceasta înseamnă ca instruirea trebuie să se treacă din „clasă” la locul de muncă. Astăzi personalul din administrația publică trebuie să învețe noile sarcini, ce le revin odată cu schimbările actuale și cele de viitor, cât mai repede și să-și sporească flexibilitatea prin mărirea numărului de sarcini pe care le pot îndeplini. Flexibilitatea și capacitatea de a învăța constituie în prezent o nouă competență-cheie.

Cele mai importante persoane în acest proces sunt conducătorii subdiviziunilor structurale. Ei trebuie să devină instructori care îndrumă procesul de învățare al angajaților. Pînă acum această responsabilitate nu a fost percepută clar.

Pe de o parte, conducătorii, adesea, percep instruirea doar ca o activitate care se desfășoară „în clasă”, deci nu intră în responsabilitatea lor, ignorînd faptul că instruirea are loc, de fapt, la locul de muncă. Instruirea la locul de muncă nu este considerată ca învățare, ci ca muncă. În consecință, în opinia acestor conducători, rezultatele învățării nu trebuie optimizate.

Pe de altă parte, managerii de nivel intermediar nu posedă cunoștințe pedagogice pentru a identifica procesele de învățare și pentru a ști cum să le utilizeze în scopul creșterii productivității muncii. Deci, ar trebui să fie o prioritate pentru managerii de nivel intermediar să-și însușească capacitatea de a dezvolta deprinderile și calificările personalului, folosind oportunitățile de instruire la locul de muncă. La început, această activitate poate și trebuie ajutată de un facilitator cu experiență care furnizează accesul la metodologii (instrumente, formulare de lucru) și care oferă ocazia managerilor să-și formuleze propriile păreri, planuri și scopuri. Pe parcursul acestui proces, managerii devin din ce în ce mai capabili să-

și găsească propriul stil și repertoriu de instruire, pentru ca, în final, să-și construiască un “sistem de instruire” specific pentru domeniul lor de responsabilitate. Acest lucru devine eficient, dacă planificarea instruirii nu cuprinde doar scopuri de instruire pentru angajați, dar și scopuri de instruire pentru manageri. Aceste scopuri sunt de cele mai multe ori scopuri ce vizează dezvoltarea competențelor de organizare a procesului de instruire.

Accentul pus pe calitatea produselor și a serviciilor publice va stimula în viitorul apropiat proiectarea unor abordări adecvate de instruire la locul de muncă.¹

Instruirea la locul de muncă în cadrul autorității publice poate fi realizată prin diferite metode/tehnici, inclusiv:

- instructajul;
- coaching-ul;
- mentoring-ul;
- rotația posturilor (rotația pe posturi);
- învățarea din cele mai bune practici.

¹ www.socialsme.org/files/RO/63303F.doc.

Instructajul

Instructajul este o tehnică de instruire prin care unei persoane sau unui colectiv de persoane i se stabilește sarcina și se dau îndrumări, instrucțiuni, lămuriri, sfaturi în vederea modului de realizare a acesteia.



Instructajul va fi eficient doar în cazul în care este perceput ca un proces de instruire – act de transmitere a cunoștințelor de la conducător la subaltern referitor la ce, când și cum trebuie de făcut pentru a realiza sarcina trasată.

În funcție de nivelul de competență a colaboratorului, instructajul poate fi foarte succint – doar ca stabilire a sarcinii sau desfășurat – cu explicarea direcției în care urmează să deruleze, a consecutivității în care vor fi efectuate acțiunile necesare, termenele de realizare. În caz de necesitate, pot fi date sfaturi privind obținerea informațiilor necesare pentru realizarea sarcinii.

Instructajul este un mod „blînd” de influență organizațională, care constă în explicarea situației, sarcinilor, posibilelor dificultăți și consecințe în urma unor abateri admise de persoană, avertizare privind eventualele erori. De obicei, instructajul ia forma de susținere a colaboratorului prin consultare, informare și ajutor metodologic.

8 recomandări pentru un instructaj eficient²

1. Înainte de a face instructajul, gîndiți-vă ce rezultate doriți să obțineți în urma acestei instrucțiuni, cum este mai bine de a comunica sarcina și de a da îndrumări. Folosiți cuvintele: calitate, cantitate/volum, timp, de ce, cum, cînd.
2. În cazul unei sarcini complicate, alegeți persoana potrivită pentru realizarea acesteia. Dacă, totuși, ați dat sarcina unei persoane fără experiență – gîndiți-vă de care anume ajutor și la care anume etapă va avea ea nevoie. Explicați de ce este important de a realiza sarcina în modul cerut.
3. Dați instrucțiunea într-o ordine clară, logică. Comunicați cîte o idee rînd pe rînd. Folosiți un limbaj simplu, concret și specific, exact la subiect. Evitați argourile.
4. Dacă însărcinarea este complexă, faceți o prezentare generală a acesteia, apoi divizați-o în părți mai mici descrise pas cu pas. Încurajați subalternul să noteze momentele-cheie ale instrucțiunii pentru a nu pierde ceva important. În caz de necesitate, permiteți-i celui cui i-a revenit însărcinarea complexă s-o realizeze pas

² Preluare și adaptare a materialului din manualul „Managementul organizațional”, elaborat de SIPU Internațional, Suedia în colaborare cu experții locali în cadrul proiectului „Managementul finanțelor publice”, anul 2008.

cu pas. Înainte de a trece la următorul pas, asigurați-vă că totul merge bine, oferiți-i, în mod obligatoriu, feedback/reacție de răspuns.

5. Asigurați-vă că persoana a înțeles sarcina și ține minte cum trebuie s-o realizeze. Lămuțiți cum trebuie să arate lucrurile după ce vor fi urmate corect instrucțiunile. Permiteți-i persoanei să pună întrebări de clarificare. În caz de necesitate, repetați instrucțiunea.
6. Nu dați uneia și aceleiași persoane multe însărcinări concomitent. Încredințați-vă că nu are un „stoc” mare de însărcinări nerealizate. Nu supraîncărcați cu sarcini oamenii care „trag” în favoarea celor care „petrec” timpul la serviciu.
7. Fiți disponibili în cazurile în care colaboratorilor le apar probleme sau întrebări referitoare la realizarea sarcinii.
8. Verificați periodic procesul de realizare a sarcinii: totul se desfășoară în modul dorit și în termenele stabilite? Dacă este cazul, lăudați executorul, exprimați-i încredere.

Coaching-ul

Coaching-ul este o metodă de instruire prin îndrumarea unei alte persoane, orientată (mai mult) spre dezvoltarea abilităților acesteia de a realiza sarcinile în modul cel mai bun și a atinge performanțe.



Federația Internațională de Coaching (ICF) definește coaching-ul drept un “parteneriat care accelerează ritmul de învățare al persoanei, performanța și progresul acesteia pe plan personal și profesional”.

O altă definiție, care accentuează caracterul transformator al coaching-ului, este cea dată de European Coaching Institute (ECI) – un proces care “ajută persoana să renunțe la ceea ce este acum pentru a deveni ceea ce își dorește să devină”.

Referindu-ne la instruirea la locul de muncă, coaching-ul constă în oferire de ajutor unei alte persoane în dobândirea competențelor prin identificarea necesităților și obiectivelor de dezvoltare, a direcțiilor, principiilor, limitelor și a posibilelor oportunități. Coaching-ul contribuie la dezvoltarea profesională și individuală a persoanei instruite, permite realizarea întregului potențial al acesteia și, drept rezultat, la sporirea performanțelor.

Coaching-ul poate fi realizat de către conducătorul direct al colaboratorului, de un coleg sau de o altă persoană care cunoaște bine domeniul de activitate și are abilități

de îndrumător. Important este să existe încredere între cel ce îndrumă (coach) și cel ce învață.

Coaching-ul se realizează prin căutare de soluții, efectuare a exercițiilor practice și evaluare a sarcinilor realizate. Un element-cheie în coaching este **conștientizarea**, care apare în urma sporirii atenției, concentrării și clarității. Conștientizarea este abilitatea de a selecta și a percepe în mod clar faptele și informațiile relevante, determinând importanța lor. Un alt element-cheie și, de fapt, un scop al coaching-ului este **responsabilitatea**.

Coaching-ul individual include următoarele etape:

- I. Stabilirea scopurilor – „Ce dorești?”
- II. Analiza situației curente – „Ce se întâmplă?”
- III. Elaborarea diferitor opțiuni – „Ce trebuie de întreprins?”
- IV. Realizarea și controlul – „Ce vei face?”

8 pași spre o îndrumare eficientă³

1. Facilitați, prin întrebări, explorarea nevoilor, motivațiilor, dorințelor, abilităților colaboratorului. Observați, ascultați și puneți întrebări pentru a înțelege situația acestuia. Conveniți împreună cu acesta asupra necesităților de schimbare, de îmbunătățire.
2. Clarificați obiectivele îndrumării, încercați să vedeți exact ce schimbări își dorește și cum își imaginează că s-ar putea întâmpla acest lucru.
3. Clarificați cerințele celui care învață și așteptările lui privind ajutorul prin coaching.
4. Planificați, în comun, schimbările și soluțiile. Facilitați, prin întrebări, procesele proprii de gândire a colaboratorului privind schimbările și soluțiile. Dacă este necesar – dați instrucțiuni, dar nu aplicați abordări total directive.
5. Cîștigați angajamentul celui care învață față de schimbări și soluții, față de acțiune și dezvoltare personală.
6. Creați un mediu în care cel care învață să fie capabil să obțină succese. Dacă este necesar, folosiți tactica pașilor/rezultatelor mici.
7. Dați feedback continuu cu privire la performanțele colaboratorului.
8. Evaluați rezultatele obținute referite la obiectivele stabilite.

³ Sursa precedentă.

Mentoring-ul

Mentoring-ul este o metodă de instruire și dezvoltare a personalului prin tutelare (supraveghere și susținere, ocrotire, patronare) de către un colaborator mai experimentat și versat (mentor) oferită unui coleg mai tânăr pe parcursul unei perioade anumite de timp și orientată (mai mult) spre modelarea atitudinilor și valorilor.



Centrul European pentru Mentoring, bazându-se pe experiența și practica companiilor mari, a formulat o definiție oficială: "Mentoring-ul este ajutorul unei persoane acordat altei persoane, independent de ierarhia de serviciu, în urma căreia această persoană poate face un pas mare înainte în cunoștințe, în activitate sau în modul său de gândire".

În autoritățile publice mentoring-ul se realizează, de regulă, pentru a facilita integrarea socio-profesională a funcționarului public debutant.

De obicei, mentorul se află într-o poziție superioară față de cel pe care îl tutelează. Tutelarea nu se referă doar la dezvoltarea abilităților de a realiza însărcinări concrete, dar, mai mult, este orientată spre a obține autonomie profesională exprimată în cunoștințe, înțelepciune și experiență. Din acest considerent, rolul de mentor îl poate juca conducătorul direct al colaboratorului, un coleg sau o persoană din altă subdiviziune care posedă experiență în domeniul de activitate, cunoaștere foarte bună a specificului autorității publice, a culturii organizaționale, tradițiilor și valorilor împărtășite de autoritatea publică.

Mentorul îi transmite protejatului cunoștințele și experiența sa, fiindu-i prieten și consilier de încredere. Mentorul acordă protejatului ajutor în integrarea în autoritatea publică și în planificarea dezvoltării profesionale ulterioare.

Mentoring-ul are un caracter social, fiind orientat spre viața personală a protejatului. Deoarece mentorul „intră în situația și în viața protejatului”, de la el se cere încredere, experiență și responsabilitate.

Mentoring-ul îi poate oferi protejatului:

- Un model de colaborator, care poate fi urmat și care poate oferi cunoștințe și experiență vastă.
- Informație care poate fi găsită cu greu de sine stătător.
- O rețea extinsă de relații atât în autoritatea publică, cât și în afara acesteia.
- Asistență în introducerea/incadrarea în autoritatea publică, consultare, susținere în dezvoltarea mai rapidă a carierei profesionale.

- Feedback la idei și asistență în soluționarea problemelor.
- Capacități îmbunătățite în comunicarea interpersonală și în soluționarea situațiilor de conflict.
- Încredere în sine și motivație sporită.

8 sfaturi unui mentor

1. Discuțiile pe care le purtați cu protejatul trebuie să se bazeze pe necesitățile acestuia privind obiectivele pe care dorește să le realizeze; pe problemele identificate atât de protejat, cât și de mentor.
2. Programați ședințele, subiectele pentru discuții cu protejatul din timp, dar creați un mediu favorabil pentru ca discuțiile să fie libere și deschise.
3. Fiți pregătiți, discuțiile cu protejatul pot trece din domeniul tradițional, ce ține de realizarea sarcinilor de serviciu, în domeniul problemelor și întrebărilor ce țin de relații umane, sentimente, valori etc. Nu „fugiți” de probleme dificile.
4. Ascultați, ascultați, ascultați. Puneți întrebări de clarificare.
5. Fiți sincer când vorbiți despre propriile succese și eșecuri. Asigurați confidențialitatea când vorbiți despre succesele și eșecurile persoanei protejate.
6. Nu vă implicați în rezolvarea problemelor protejatului, dar susțineți-l în scopul dezvoltării abilităților de soluționare a acestora de sine stătător.
7. Fiți atenți la aspectele personale, morale. „Intrînd” în situația protejatului, nu uitați despre lucrurile utile, dar și de cele periculoase care pot apărea în activitatea comună din viitor.
8. Nu percepeți protejatul ca pe un ulterior concurent.

Rotația posturilor (rotația pe posturi)

Rotația posturilor (rotația pe posturi) este o metodă de instruire care constă în dobîndirea unor cunoștințe și aptitudini suplimentare prin trecerea unei persoane, pe rînd, de la un post la altul, din aceeași subdiviziune structurală sau din subdiviziuni structurale diferite.



Michael Armstrong consideră că, în locul sintagmei „rotația posturilor”, mai potrivită ar fi expresia „experiența planificată secvențial”. Sensul rezidă în faptul că experiența trebuie programată pentru a răspunde anumitor necesități de învățare, de extindere

a experienței prin dobândirea planificată de cunoștințe și aptitudini, în subdiviziuni structurale și la posturi diferite.

Posibilitatea persoanelor de a învăța lucrând pe alte posturi poate avea un impact mai mare asupra pregătirii lor, decât îl au unele programe de training.

Rotația posturilor sporește comunicarea în cadrul autorității publice și creează o bază pentru derularea unui program de succesiune. În plus, motivează angajații, oferindu-le ocazia de a descoperi pe ce post se potrivesc cel mai bine și de a avea o perspectivă în carieră. Metoda permite stabilirea evoluției posibile a salariatului și identificarea postului în care performanțele sale ar putea fi maxime.

Metoda este deosebit de utilă pentru pregătirea managerilor. Transferând un tânăr conducător sau o persoană care urmează să fie promovată în funcție dintr-un sector (secție, direcție etc.) în altul, pe o perioadă de la trei luni până la un an, autoritatea publică îl familiarizează cu mai multe aspecte ale activității. Drept rezultat, persoana ia cunoștință de problemele diferitor subdiviziuni structurale, conștientizează necesitatea coordonării activității, organizarea interioară neformală și interdependența între sarcinile diferitor subdiviziuni. Astfel de cunoștințe sunt absolut necesare pentru o activitate eficientă la nivele de conducere mai înalte, dar sunt deosebit de utile pentru conducători de nivel mediu.

Firmele japoneze pun accentul pe dezvoltarea profesională prin ocuparea unor posturi diferite pe același palier ierarhic, prin rotație (policalificare). În concepția managerilor japonezi, strategia occidentală de supra-specializare a unui angajat într-un domeniu îngust reduce flexibilitatea firmei și șansa acesteia de a face față cu repeziciune unor schimbări majore de strategie, organizare sau politică managerială. În firmele japoneze angajatul pornește de la baza ierarhiei, ocupă succesiv posturi diferite atât progresiv, pe nivele ierarhice, cât și orizontal, în celelalte departamente ale firmei. Mizând pe o evoluție ierarhică lentă, fiecare angajat este încurajat să exploreze și să se formeze pentru mai multe sectoare ale activității firmei și, în final, să aleagă domeniul în care realizează cea mai bună performanță.

Astfel, angajații japonezi sunt capabili să se adapteze rapid unor noi contexte de muncă și vin pe noile posturi cu competențe multiple. În plus, pornind de la experiența anterioară în domeniile conexe și de la competențele multiple pe care le posedă, ei sunt încurajați să pună în practică idei noi, care pot duce la scăderea costurilor de producție sau la înregistrarea de noi avantaje competitive ale produselor /serviciilor oferite de firmă.

4 sfaturi pentru a obține succes din aplicarea metodei „rotația posturilor”

1. Planificați și controlați cu grijă procesul de dobândire a cunoștințelor, aptitudinilor noi prin rotația posturilor. Altfel, această metodă poate fi pe cât de ineficientă, pe atât de neplăcută, avînd în vedere timpul pe care îl irosesc oamenii în locurile unde nimănui nu-i pasă de cei care se „rotesc” pe posturi, nimeni nu-i „așteaptă” și nici nu-i vrea”, și nici nu știe ce să le dea de lucru.
2. Elaborați un program care stabilește ce au angajații de învățat și care trebuie să fie nivelul experienței dobîndite în fiecare dintre compartimentele sau posturile prin care ei trec.
3. Desemnați o persoană competentă, care să monitorizeze procesul, să vegheze ca angajații să capete, într-adevăr, experiență, să beneficieze de condiții de instruire corespunzătoare și să verifice cum merg lucrurile. Fiecare secvență a acestui proces trebuie urmărită îndeaproape, pentru a constata dacă angajații dobîndesc experiența și cunoștințele necesare, iar programul de pregătire este ajustat în funcție de constatările făcute.
4. Stimulați persoanele care trec prin rotația posturilor să aibă ele însele grijă de pregătirea lor profesională. Pregătiți în acest scop o listă cu întrebări la care acestea să găsească răspunsuri.

Învățarea din cele mai bune practici

Învățarea din cele mai bune practici este o metodă de instruire la locul de muncă care constă în examinarea și preluarea celei mai bune experiențe prin realizarea unor vizite speciale de studiu.



Învățarea din cele mai bune practici presupune învățare de la egali, dar care prin experiența pe care o au pot servi reper/model în domeniu. Vizita de studiu poate avea loc într-o altă subdiviziune structurală a autorității publice din care face parte persoana care învață sau în altă organizație, atît din țară, cît și de peste hotare. Este o vizită „specială”, deoarece este mult mai structurată decît o vizită organizată pentru „a arunca o privire”. Scopul este de a descoperi factorii de succes și cele mai bune practici în organizația-gazdă, pentru a le învăța și a le reproduce în propria organizație.

Învățarea din cele mai bune practici este un proces continuu de perfecționare, care începe cu o evaluare și analiză profundă a performanțelor la propriul loc de muncă. În procesul analizei se identifică domeniile care necesită îmbunătățire. Apoi se face un studiu în care se caută o organizație gazdă cu performanțe sporite într-un domeniu anumit, organizație care poate fi model pentru învățare.

Metoda învățării din cele mai bune practici poate fi utilizată în majoritatea domeniilor de activitate ale autorității publice și poate fi aplicată în diferite scopuri, inclusiv:

- îmbunătățirea procesului de lucru;
- îmbunătățirea modului de planificare și organizare a activității;
- dezvoltarea indicatorilor-cheie de performanță;
- facilitarea schimbului de cunoștințe și acordării posibilităților de dezvoltare a capacităților personalului etc.

În baza celor învățate din cele mai bune practici trebuie să fie luate decizii privind modalitățile prin care se pot îmbunătăți performanțele și rezultatele la locul de muncă.

5 sfaturi pentru a obține succes din învățarea din cele mai bune practici

1. **Planificați în detaliu procesul de învățare** din cele mai bune practici. Începeți de la examinarea performanței existente în domeniul de activitate (la locul de muncă, în subdiviziune, în autoritatea publică). Identificați domeniul care necesită îmbunătățire. Realizați un studiu inițial privind procesul de lucru și activitățile din acest domeniu. Stabiliți scopurile și nivelele de performanță pe care doriți să le atingeți. În acest scop realizați un studiu comparativ al proceselor, activităților și rezultatelor din diferite organizații (subdiviziuni). Comparați starea de lucruri din propria organizație (subdiviziune) cu cele mai bune practici identificate.
2. **Pregătiți și realizați vizita de studiu** la organizația (subdiviziunea) - gazdă aleasă (întâlnirea și interacțiunea cu modelul). Învățați de la model. Documentați cu atenție toate constatările, faptele cu privire la organizarea muncii, procesele de lucru, practicile de management, factorii care influențează performanța în lucru, nivelele de competență etc., care explică diferențele existente.
3. **Planificați și implementați îmbunătățirile.** Discutați la toate nivelele strategiile și metodele de îmbunătățire a proceselor de lucru sau, în caz de necesitate – schimbările organizaționale. Acțiunile propuse pentru schimbarea situației nu trebuie să fie doar o imitare a organizației-gazdă. Ele trebuie să prezinte o adaptare a celor mai bune practici studiate în organizația gazdă la situația în care se află autoritatea publică, obiectivele strategice, necesitățile și specificul acesteia, resursele existente.
4. **Monitorizați și evaluați rezultatele.** Elaborați un plan de implementare a schimbărilor, care trebuie să includă și acțiuni de monitorizare regulată a progreselor și de evaluare a rezultatelor comparativ cu scopurile și nivelele de performanță stabilite în studiul inițial.

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

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

Instruirea în afara locului de muncă presupune organizarea și realizarea activităților de instruire pentru colaboratori din diferite subdiviziuni ale autorității publice, folosirea unui mediu de învățare special amenajat: spații sau centre de instruire. Astfel, procesul de învățare se desfășoară fără presiunea muncii de zi cu zi/activității cotidiene obișnuite.

Instruirea internă în afara locului de muncă are unele avantaje și dezavantaje¹.

Avantaje	Dezavantaje
• Permite accelerarea învățării și minimizarea costurilor privind procesul de dobândire a cunoștințelor și aptitudinilor prin prezența formatorilor pregătiți în domeniul de specialitate și în domeniul instruirii; utilizarea mai eficientă a echipamentului special de instruire. • Este cea mai bună modalitate de a transmite cunoștințe despre subdiviziunile din cadrul autorității publice, de a face schimb de experiență privind modul de realizare a sarcinilor, de oferiie a serviciilor de către aceste subdiviziuni.	• Pot apărea dificultăți în momentul trecerii participanților la instruire din sala de curs înapoi la locurile de muncă, în cazul în care cursul susținut nu a fost relevant realităților specifice activității lor.

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

- Permite o mai bună cunoaștere a colegilor din alte subdiviziuni ale autorității publice, ceea ce poate contribui la îmbunătățirea relațiilor dintre colaboratori, la o conlucrare eficientă în interiorul autorității în cazul realizării diferitor proiecte comune.

- Problema transferului de cunoștințe și aptitudini poate deveni mai stringentă în cazul managerilor, dacă nu se depun eforturi ca aceștia să perceapă realitatea lucrurilor pe care le studiază și să înțeleagă că de la ei se așteaptă să fie în stare să creeze și să implementeze planuri de acțiune pentru transpunerea în practică a cunoștințelor dobândite.

Pentru a minimiza dezavantajele instruirii interne în afara locului de muncă, trebuie să alegem așa forme și metode de instruire, care ar permite să se țină seama de faptul că adulții învață cel mai productiv atunci când subiectul constituie pentru ei o valoare cu aplicabilitate imediată.

6.1. Forme de instruire

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

- Seminar
- Training
- Atelier
- Conferință
- Masă rotundă.

Seminar

în sens larg, este orice reuniune unde are loc un schimb de idei care are, mai degrabă, un format de discuții în grup, decât un format de curs clasic de instruire;

în contextul instruirii interne a personalului, este o formă de instruire destinată studierii informațiilor noi, familiarizării cu direcții noi, cu forme și metode de lucru într-un domeniu specific, necunoscute anterior.

Seminarul este forma cea mai dezvoltată și cea mai des utilizată în instruirea în afara locului de muncă. Seminarul trebuie să fie axat pe nevoile specifice ale grupurilor concrete de personal și să se desfășoare ținând cont de categoria de participanți (funcția, domeniul de specialitate, studiile și experiența în muncă).

De obicei, în cadrul seminarului, instruirea se desfășoară la un anumit subiect, destul de îngust și presupune partea teoretică – obținerea cunoștințelor noi, și partea practi-

că – consolidarea deprinderilor practice. Dar, seminarul poate fi realizat și ca o sesiune doar de informare sau o sesiune care are mai mult forma unor discuții de grup moderate de un formator. În acest caz, poate fi făcută și o prezentare la temă, care reflectă diferite aspecte ale cunoștințelor sau abilităților din domeniul ales.

În autoritatea publică pot fi organizate și, așa-numitele, seminare „permanente”, la care, în mod regulat, se întâlnesc specialiști, care pot avea funcții diferite, dar au un interes comun specific, au unele și aceleași scopuri de instruire. Membrii unui astfel de seminar pregătesc și realizează prezentări, fac schimb de informații utile, discută despre abordări, direcții, forme și metode noi de lucru, cercetări originale în domeniu etc. Programul de lucru al unui astfel de seminar are ca scop îmbogățirea cunoștințelor și abilităților participanților și, de obicei, este propus de aceștia. Un seminar „permanent” trebuie să fie realizat sub îndrumarea unui moderator versat în domeniul seminarului, care poate fi o persoană atât din autoritatea publică, cât și din afara ei, invitată în mod special.

Training

este o formă de instruire în grup care oferă oportunitate indivizilor de a dezvolta deprinderi și abilități practice, a explora experiențe noi care, fiind aplicate imediat la locul de muncă, sporesc eficiența și calitatea lucrului.

Training-ul este instruire orientată pe probleme și presupune lucrul intensiv al participanților cu formatorul/moderatorul, creativitate, consistență, coerență.

Training-ul poate fi realizat și într-o formă integrată, care combină elemente ale unui seminar tradițional și elemente de training, cu folosirea metodelor de instruire bazate pe soluționarea problemelor și a studiilor de caz. Astfel de training va fi compus din două părți: partea teoretică și partea de training orientată spre modelarea unor situații concrete din activitatea cotidiană, căutarea soluțiilor, ieșirilor din situație, ceea ce dezvoltă inițiativa și creativitatea participanților.

De obicei, training-ul poate dura de la una pînă la cinci zile. Training-urile care presupun o durată mai mare trebuie să fie divizate în activități realizate după intervale anumite de timp.

Training-ul este o formă relevantă de instruire pentru introducerea tehnologiilor sau serviciilor noi; dezvoltarea tehnologiilor de management – planificarea strategică, managementul schimbărilor, managementul proiectelor etc., managementul performanțelor; dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane – realizarea procedurilor de personal.

Atelier (engl. – *workshop*)

în sens larg, orice formă de instruire în grup;

în instruire, atelierul este un curs intensiv succint (una sau câteva sesiuni), în procesul că-
rora accentul se pune pe interacțiune și schimb de informații între participanți;

în contextul instruirii interne a personalului, atelierul este o formă de instruire în grup,
bazată pe studierea aspectelor practice ale unui subiect concret. Este un „atelier de lucru”,
în care un profesionist împărtășește opinia și experiența sa, dar și inițiază procesul schim-
bului de opinii prin implicarea participanților în discutarea problematicii. Interacțiunea
tuturor participanților în această activitate se desfășoară pe fundalul păstrării spiritului
de „atelier de lucru”, când teoria nu există izolat de practică, iar instruirea – în afară de
acțiune, iată ce deosebește atelierul (workshop-ul) de alte forme de instruire. Dintr-un au-
dient pasiv participantul devine în creator activ al procesului de instruire. Avantajul major
al acestei forme de instruire este accesul la informații aprofundate în domeniul de interes
și posibilitatea de feedback imediat de la formator, datorat numărului restrâns de partici-
panți (5-10 persoane). În acest context, atelierul este realizat conform unui „program de
autor” concret.

Conform lui Klaus W. Vopel², elaborator și popularizator al jocurilor interactive de in-
struire bazate pe principii de interacțiune, parteneriat și psihologie umanistică, ateli-
erul (workshop-ul) are o mulțime de definiții:

- eveniment de instruire intensivă în care participanții învață, în primul rînd, prin propria lor muncă activă;
- un grup de instruire care îi ajută pe toți participanții să devină la finele instruirii mai competenți decît la începutul acesteia;
- un proces de învățare în care fiecare participă activ;
- un proces de învățare în care participanții află multe unul de la altul;
- o activitate de instruire, rezultatele căreia depind, într-o măsură mai mare, de contribuția participanților și, într-o măsură mai mică – de competența modera-
torului;
- un proces de învățare, în cadrul căruia în centrul atenției se află emoțiile partici-
panților, și nu competența moderatorului;
- posibilitatea de a descoperi pentru sine că știi și poți face mai mult decît ai gîn-
dit pînă acum și de a învăța ceva de la oameni de la care nu te-ai așteptat la așa
ceva.

Conferința

**este o reuniune mare a specialiștilor pentru a discuta o problemă anunțată în pre-
alabil. În procesul conferinței participanții obțin un volum mare de informații te-
matice, au posibilitatea să se expună public cu referate, să participe în discuții și
dezbateri, să facă schimb de opinii.**

2 К. Фопель, Эффективный воркшоп, М., Генезис, 2003.

Conferința se deosebește de alte forme de instruire (seminar, training, atelier), avînd format strict, standardizat și orientare practică. În lucrările conferinței pot participa de la 30-50 pînă la 100 și mai multe persoane. Durata conferinței, de obicei, poate fi de la una pînă la trei zile.

Conferința poate fi organizată de o autoritate publică pentru specialiștii din aparat și din subdiviziunile din subordine. La conferință pot fi invitați reprezentanți ai altor autorități publice, ai instituțiilor științifice și de învățămînt, companiilor din sectorul business, organizațiilor obștești. De regulă, conferința se organizează atunci cînd apare o problemă actuală, de care este preocupat grupul-țintă.

Pentru a realiza o conferință de succes, cu rezultate utile:

- *Stabiliți și formulați corect tematica conferinței.* Cu cît subiectul este mai actual, cu atît participanții se vor implica mai activ. Interesul participanților vor trezi acele subiecte care presupun confruntare a diferitor opinii.
- *Elaborați agenda.* Pentru fiecare eveniment din agendă trebuie să fie alocat timp bine determinat, să nu apară pauze inutile, dar nici să nu se suprapună acțiunile planificate pentru toți participanții. Agenda conferinței trebuie să fie atît de flexibilă încît, la apariția unor impedimente, să nu se întrerupă buna desfășurare a conferinței. Este important de a prevedea destul timp pentru discuții, pentru comunicarea formală și informală.
- *Stabiliți auditoriul-țintă.* Determinarea corectă a auditoriului-țintă va asigura participarea persoanelor care activează în domeniu sau care pot influența deciziile privind soluționarea problemei puse în discuție. Ca consecință, puteți obține multe idei de soluționare a problemei discutate.
- *Identificați din timp persoanele care vor ține referate.* Discutați cu aceste persoane chestiunile importante din referate. Referatele/prezentările trebuie să corespundă pe deplin tematicii anunțate, să fie elocvente și să nu dureze prea mult. Referatul de bază ideal este acela care conține 25% - reflectare a situației în domeniu, 50% - studii de caz și 25% - discutarea chestiunilor abordate.
- *Stabiliți corect data conferinței și invitați la timp participanții.* Nu este de dorit ca data conferinței să coincidă cu data planificată pentru alte activități, aceasta poate micșora numărul de participanți.
- *Invitați un spicher/moderator și experți profesioniști.* Spicherul trebuie să aibă experiență în astfel de activitate pentru a menține desfășurarea discuțiilor în cadrul tematicii anunțate. O importanță în plus îi va aduce conferinței statutul înalt și profesionalismul experților.

Masa rotundă

este una din formele de discuții colective cu privire la o problemă actuală concretă, în care participă un grup de experți, format de obicei, din cel mult 25 de persoane și care presupune schimb liber de opinii, dezbateri libere ale problemelor profesionale.

Masa rotundă, ca și alte forme de instruire internă, în afara locului de muncă, poate fi realizată atât de către prestatorii serviciilor de instruire, cât și de specialiștii din cadrul autorității publice.

Pentru discuție se alege o problemă de interes major pentru autoritatea publică, clar conturată și actuală, referitor la care autoritatea publică are nevoie de aprecieri/expertiză din partea specialiștilor, de argumentele și recomandările lor orientate spre soluționarea problemei.

Specificul acestei forme de instruire constă în implicarea maximă a participanților, ceea ce asigură eficiența în abordarea problemelor. Discuțiile sunt conduse de moderator.

De obicei, de la început, participanții se expun asupra problemei într-o anumită ordine, apoi se trece la discuții libere. Relatările inițiale ale participanților nu trebuie să depășească 10-12 minute și pot include prezentări succinte la problemă. Scopul mesei rotunde este de a evidenția spectrul de opinii cu privire la problema pusă în discuție din diferite puncte de vedere, de a discuta momentele neclare sau controversate referitor la problemă. Desfășurarea mesei rotunde constă doar în generalizarea ideilor și opiniilor participanților despre problema discutată. Esența mesei rotunde constă în faptul că toți participanții au drepturi egale în luarea deciziei.

Grupul de participanți trebuie să fie compus din persoane competente, cu gândire creativă, inclusiv persoane care pot influența deciziile în autoritatea publică.

Succesul unei mese rotunde depinde, în mare măsură, de pregătirea acesteia.

Pregătirea unei mese rotunde constă în:

- selectarea întrebărilor pentru discuție, referitor la problema stabilită;
- stabilirea componenței participanților;
- remiterea din timp a întrebărilor pentru discuție posibililor participanți (cu 7-10 zile înainte);
- alegerea și invitarea moderatorului;
- pregătirea proiectului documentului final (Proiectul documentului final va fi făcut public la sfârșitul tuturor discuțiilor; în el se vor introduce completări, modificări, corectări).

Documentul final trebuie să conțină:

- partea de constatare, în care sunt enumerate problemele discutate de participanți;
- recomandări concrete în adresa conducerii autorității publice, conducătorilor diferitor subdiviziuni, elaborate pe parcursul discuțiilor, sau proiecte de decizii care pot fi realizate prin acțiuni concrete, cu indicarea termenelor și responsabililor.

6.2. Metode de instruire

Atingerea scopului unei activități de instruire, rezultatul ei depinde, în mare măsură, de modul în care se face instruirea, adică de metodele utilizate. La selectarea metodelor de instruire trebuie să fie luate în considerare subiectul/tematica și obiectivele activității de instruire, rezultatul scontat, specificul instruirii adulților (particularitățile și stilurile individuale de învățare)³, categoria de participanți. O metodă eficientă 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 în baza acestor reglementări;*
- *să-și dezvolte deprinderile de autoanaliză, care să-i ajute să-și schimbe modelele 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.*

În activitățile de instruire internă se recomandă utilizarea metodelor andragogice, interactive/participative de instruire, care permit de a-i interesa și a-i implica la maximum pe participanți în procesul de instruire. Cele mai utilizate metode andragogice sunt următoarele:

- Prezentarea/miniprelegerea
- Discuția (orientată/liberă/controversată)
- Discuție cu invitarea unui grup de specialiști (grup panel)
- Exercițiu individual și în grupuri mici/grup mare
- Brainstorming-ul/rezolvarea problemelor
- Studiul de caz;
- Jocul de rol/Simularea etc.

³ Mai multe detalii – în paragraful 6.3. al prezentului capitol.

Recomandări de bază privind utilizarea metodelor de instruire:

- Selectați metoda potrivită pentru atingerea scopului, ținând 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. De 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.

Prezentarea/miniprelegerea

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 sarcina, 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.

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

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

Pentru introducere se alocă cel mult 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 participanților cum 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 cel mult 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;
- trece încă o dată 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.

Avantaje:

- Este o metodă eficientă chiar și în cazul unui grup numeros de participanți.
- Este adecvată dacă se urmărește scopul transmiterii de informații.

Dezavantaje / limite:

- Poate fi adecvată doar pentru a transmite informații.
- Transmiterea de informații poate dura prea mult. Există riscul monotoniei, al neimplicării participanților în activitate.

- Formatorul poate obține feedback de la participanți direct, pe parcursul prelegerii, pentru a-și adapta conținutul prezentării, structura, ritmul etc.
- Există posibilitatea de a lăsa subiectul prelegerii deschis: formatorul nu poate avea toate răspunsurile și nu este singurul cunoscător al subiectului.

- Fiind una dintre cele mai utilizate metode, este percepută ca fiind rutină, șablonizată.
- Dacă prezentarea este folosită ca unica tehnică de instruire, ea este ineficăce în comparație cu alte metode. Rezultatul inevitabil - participanți pasivi și apatici.

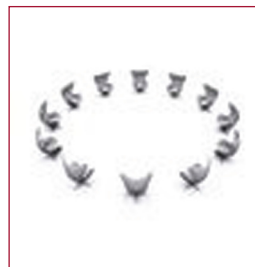
Pentru a depăși limitele:

- ! 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 informația astfel încât aceasta să fie asimilată mai lesne. Este mai bine să concepeți o prezentare care va asigura abordarea profundă a unui singur subiect decât să abordați 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.
- ! Pentru a varia prezentarea, a mări perioada de concentrare a atenției și, drept rezultat, a îmbunătăți înțelegerea și reținerea informațiilor de către participanți, folosiți prezentarea Power Point, postere, filme etc. 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.
- ! Aveți grijă nu doar de ceea ce comunicați, dar și de modul cum comunicați:
 - mențineți contactul vizual cu toată sala;
 - folosiți vocea astfel încât să fiți auziți în toată sala;

- folosiți mimica, dinamica și gesturile adecvate (nu faceți exces de gesturi, mică sau mișcări, dar nici nu stați nemișcați, împietriți) etc.
- ! După prezentarea materialului realizați o discuție, pentru a clarifica anumite întrebări concrete și a contribui la transpunerea ideilor și noțiunilor în domeniul practic. Pregătiți din timp întrebările care ar stimula o astfel de discuție.
- ! Invitați participanții să intervină prin completare cu noi informații, să contribuie cu careva idei și, ce este foarte important, cu exemple din practică.
- ! După prezentare și discuție, faceți generalizări și concluzii.

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.



În cadrul unei discuții nu se operează cu „răspuns corect” sau „răspuns incorect” cu referință la subiectul discutat. Participanții au dreptul la opinia lor, însă trebuie să fie gata să 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, inclusiv: discuția orientată, discuția liberă, discuția 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 prestabilă.

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

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.

Discuția cere de la participanți un grad sporit de implicare, deschidere, determinare de a expune propriile opinii, chiar dacă ele diferă 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 aibă un caracter viu, moderatorul trebuie să știe să argumenteze intenționat poziții greșite, provocând, în mod conștient, participanții la polemică.

Pentru a asigura succesul unei discuții poate fi utilizată procedura descrisă în cele ce urmează.

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 sunt pregătiți pentru discutarea lui;
- explică cu ce scop se realizează discuția în cauză;
- 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 / anumite.*
- 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 elaborarea concluziilor;
- cere participanților să-și expună opinia față de utilitatea celor învățate din discuție;

- 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.

Avantaje:

- Permite participanților să formuleze un punct de vedere argumentat, pe baza documentării și prelucrării informației și a experienței acumulate.
- Contribuie la procesul de conturare a unor opinii și convingeri.
- Dezvoltă capacitatea de analiză și evaluare a unei opinii.
- Dezvoltă capacitatea de reflecție personală și de gândire divergentă.

Dezavantaje / limite:

- Necesită o bună organizare și coordonare din partea formatorului/moderatorului pentru a evita deviațiile/abaterile de la subiect, consumul ineficient de timp și conflictele.
- Există riscul că nu toți participanții vor fi implicați în egală măsură în discuție, dezbateri.
- Nu toate conținuturile sunt adecvate supunerii unei dezbateri.
- Numărul participanților pentru orice tip de discuție trebuie să fie de cel mult 12 – 16 persoane.

Pentru a depăși limitele:

- ! *Pregătiți minuțios discuția. Pentru început răspundeți la întrebarea: „Ce doriți să învățați participanții prin discuția în cauză?”. Asigurați-vă că știți suficient subiectul abordat, tehnica întrebărilor și răspunsurilor și cunoașteți în ce direcție trebuie să evolueze discuția.*
- ! *Stimulați implicarea activă a participanților în discuție. Atenționați-i că opinia fiecăruia este importantă. Dacă participantul nu se implică în discuție, adresați-vă pe nume și întrebați-l direct „Ce gândește referito la subiect?”.*
- ! *Solicitați participanților să expună clar gândul, verificați dacă toți au înțeles corect ideile lansate, generalizați opiniile.*
- ! *Ghidați discuția, dar nu participați la ea direct, nu influențați participanții prin expresii de tipul „eu gîndesc”, „în opinia mea”, „mi se pare” etc.*
- ! *Acordați răgaz de 5 – 10 sec. între întrebările-cheie, oferind participanților posibilitatea 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 în urma discuției.*
- ! *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.*

pant în discuție. Totodată, aveți grijă ca o astfel de așezare să le permită participanților să ia notițe.

Discuție cu invitarea unui grup de experți (grup panel)

Discuția (în) panel este discuția la care sunt invitați câțiva experți în domeniul subiectului propus spre examinare.



Experiența demonstrează că, pentru a atinge rezultate înalte în instruire, după prezentarea materialului la un subiect complex, complicat, este eficientă discuția (în) panel la care sunt invitați câțiva experți. Această abordare este deosebit de eficientă în cazul în care experții invitați (grupul panel) au experiență în diferite aspecte ale subiectului discutat.

Moderatorul discuției pregătește lista de subiecte pentru fiecare rundă planificată.

Experții invitați sunt plasați spațial în fața auditoriului și fiecare, pe rând, prezintă problematica din perspectiva sa. În felul acesta, participanții la instruire cunosc în același timp atâtea abordări ale problemei, câți experți sunt invitați. Fiecărui expert i se acordă un anumit interval de timp (5-10 minute) pentru a-și prezenta punctul de vedere inițial. După ce fiecare expert își prezintă viziunea proprie, se introduce o rundă de mesaje din partea participanților. În timpul expunerilor experților, participanții din auditoriu se comportă ca un public la o conferință, fără să întrerupă vorbitorul. Fiecare participant, având întrebări la care dorește răspuns, are dreptul să le adreseze experților, să-și expună propria părere sau să exemplifice problema din propria experiență. Acest lucru nu se face oral, dar se scrie pe bilețele. Bilețele sunt adunate, discret, din sală de unu-doi participanți desemnați special. Aceștia "sortează" mesajele grupându-le în: propuneri, aprecieri la adresa experților, completări la temă și întrebări. Întrebările se grupează, la rândul lor, pentru fiecare expert în parte. Pe parcursul fiecărei runde, după prezentările experților referitor la subiectul propus de moderator, se intervine cu mesaje și întrebări. Apoi, experții vor răspunde, oferind moderatorului posibilitatea de a stabili noi direcții de discuție. După epuizarea subiectelor de discuție (discuția panel poate dura și 3-4 ore), moderatorul face concluzii, precizând elementele ce trebuie reținute de pe tot parcursul activității. În final, pot fi exprimate păreri de către fiecare participant în parte.

Avantaje:

- Este o metodă recentă de învățare prin descoperire, deoarece prevede schimbul direct de opinii atât între experții invitați, cât și între aceștia și participanți.
- Permite să fie exprimate diferite puncte de vedere privind unul și același subiect abordat de către diferiți experți.
- Permite implicare activă a participanților, minimizarea sentimentului de „frică față de experți”, deoarece mesajele, în care se conțin întrebări, corectări, completări, atitudini ale participanților față de ceea ce discută panelul și față de modul în care se poartă discuția, nu sunt semnate.
- În final, participanții pot interveni și în mod direct, oral.

Dezavantaje / limite:

- Calitățile personale ale experților pot distrage atenția de la subiectul de discuție.
- Unii participanți pot rămâne dezamăgiți, deoarece panelul nu are obligația de a răspunde la întrebări tuturor, pe rând, și timpul discuției este limitat. De asemenea, participanții pot fi derutați în cazul în care experții expun puncte de vedere absolut contradictorii ca răspuns la una și aceeași întrebare.
- Auditoriul poate manifesta tendința de a emite mesaje agresive la adresa celor din panel, datorită situației psihologice (restricția de a interveni oral, direct).

Pentru a depăși limitele:

- ! *Formatorul trebuie să pregătească participanții pentru discuția (în) panel: să-i familiarizeze cu metoda, cu regulile de realizare a discuției.*
- ! *Participanții trebuie încurajați să intervină cu întrebări, corectări, completări, opinii, idei, atitudini prin bilețele transmise experților.*
- ! *Pentru o coordonare mai bună, bilețelele pot fi scrise pe hîrtie colorată, de exemplu: cele albastre conțin întrebări, cele albe – sugestii, cele roșii – păreri personale etc. Pentru a facilita acest proces, pot fi folosite bilețele de culori diferite și pentru diferiți experți.*
- ! *Experții din grupul panel, în egală măsură, trebuie să fie suficient de competenți în subiectul pus în discuție și bine pregătiți pentru o conversație specifică concretă.*
- ! *În scopul de a asigura implicarea cât mai activă a participanților și pentru a ține cont de necesitățile acestora, formatorul sau unul dintre experții invitați trebuie să aibă responsabilitatea de a modera discuția. Moderatorul trebuie să aibă grijă ca vorbitorii să nu devieze de la subiectul discuției și ca toți participanții să aibă posibilități egale de a-și expune propriul punct de vedere. După finalizarea discuției, moderatorul trebuie să facă generalizări și concluzii.*

Exercițiu în grupuri mici

Exercițiul în grupuri mici este o metodă complexă care valorifică, în egală măsură, efortul individual al fiecărui participant și avantajele învățării prin cooperare. Scopul exercițiului este realizarea unui produs concret: găsirea soluției la o problemă, elaborarea unui proiect sau a unei decizii concrete.



Exercițiul se desfășoară în mai multe etape:

I. Pregătirea/organizarea activității:

- stabilirea temei, a subtemelor;
- familiarizarea cu instrucțiunea;
- divizarea în grupuri mici de lucru cu sarcini precise și rezultate anticipate;
- asigurarea grupurilor cu resursele necesare (materiale informative, hîrtie, carioci, computer etc.);
- familiarizarea cu durata de lucru, modalitatea de realizare a sarcinilor și de prezentare a rezultatelor activității grupurilor;
- familiarizarea cu regulile de lucru în grup.

II. Realizarea propriu-zisă a sarcinii.

III. Prezentarea și discutarea rezultatelor/produselor elaborate de grupuri.

IV. Sinteza și concluziile cu referire la exercițiu.

În cadrul instruirii interne, în funcție de obiectivul propus, exercițiul în grupuri mici poate fi planificat și pentru o perioadă mai mare de timp (de ex., pentru elaborarea unui proiect complex – de la cîteva zile la cîteva săptămîni).

Avantaje:

- Apelează la o mare varietate de deprinderi și abilități ale participanților.
- Presupune realizarea unui produs concret.
- Alternează lucrul în grup cu lucrul individual, cu distribuirea clară a responsabilităților.

Dezavantaje / limite:

- Este necesară o monitorizare continuă a modului în care progresează lucrul în grup.

- Permite implicarea tuturor participanților în realizarea unei activități comune, în conformitate cu stilurile lor de învățare.
- Creează oportunitatea desfășurării de către participanți a unui șir întreg de activități: explorare, investigație, elaborare, dezbateri, producere a unor materiale etc.
- Permite dialogul și confruntarea de idei, precum și luarea de decizii în comun.
- Dezvoltă capacitățile de analiză, de sinteză, de interpretare, de evaluare a unor informații, situații.
- Stimulează sentimentul responsabilității individuale și de grup pentru realizarea unui produs final colectiv.

- Atenție la consumul de timp acordat fiecărei etape în procesul de realizare a produsului (pregătire, desfășurare, prezentare).
- Trebuie asigurată implicarea echitabilă a tuturor participanților în realizarea activității în grup. Pot fi persoane care se vor eschiva de la activitatea grupului. De asemenea, pot fi persoane care vor monopoliza conducerea discuțiilor și căutarea soluțiilor.

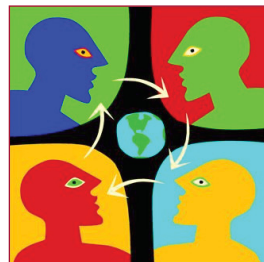
Pentru a depăși limitele:

- ! *Pregătiți din timp materialele necesare, instrucțiunile, care trebuie să fie clar formulate și să conțină: ce, cum/în ce mod, în cât timp trebuie să fie realizat, cum trebuie să fie prezentat.*
- ! *Familiarizați participanții cu regulile de lucru în grup:*
 - Încredințați-vă că ați înțeles însărcinarea.
 - Numiți un coordonator al discuției.
 - Numiți un secretar care va nota ideile.
 - Numiți o persoană care va monitoriza timpul.
 - Numiți o persoană care va prezenta rezultatele activității grupului.
 - Participați activ la discuție.
 - Ascultați-vă unul pe altul, chiar dacă nu sunteți de acord cu ceea ce se spune.
 - Nu-i dominați pe alții.



Studiul de caz

Studiul de caz este o metodă participativă de instruire, care îi ajută pe participanți să tragă concluzii și să ia decizii, posibile de a fi adaptate la locurile lor de muncă, prin analiza și discutarea unor cazuri concrete.



În cadrul studiului de caz se analizează următoarele aspecte: care este situația – ce, când, unde, cine este implicat; cine poartă răspundere pentru situația creată; ce a determinat persoana/persoanele să acționeze în modul descris; care ar fi posibilele soluții.

Lucrul cu cazuri concrete va cere de la participanți aplicarea cunoștințelor și deprinderilor lor profesionale, ținând cont de necesitatea respectării reglementărilor legale în domeniul vizat.

Numărul de participanți poate fi pînă la 25 de persoane care, pînă la realizarea nemijlocită a sarcinii, sunt divizate în grupuri mici a cîte 4 - 7 persoane.

Există mai multe modalități de realizare a unui studiu de caz. Una din aceste modalități presupune:

- Pasul 1.** Formatorul anunță scopul activității, explică că participanții vor analiza o situație, o vor discuta și vor propune posibile soluții.
- Pasul 2.** Formatorul distribuie participanților „Cazul” (descrierea cazului este pregătită din timp) și invită participanții să-l citească, să-l studieze.
Formatorul oferă participanților timp suficient pentru a citi și a asimila materialul. Pentru a verifica dacă participanții au înțeles corect conținutul cazului, formatorul le cere să expună faptele din caz cu cuvintele lor, așa cum le-au înțeles. În caz de necesitate, formatorul va interveni cu unele clarificări. Înțelegerea corectă a cazului de către fiecare participant va asigura reușita întregii activități.
- Pasul 3.** Formatorul cere participanților să discute cazul în grupuri mici. Formatorul distribuie un set de întrebări, pregătite din timp, care vor ajuta participanții să analizeze și să găsească soluții. Punctele de vedere sunt confruntate, dezbătute în vederea obținerii, dacă este posibil, a unui consens. Formatorul menționează că implicarea activă și opinia fiecăruia este importantă. Este necesar ca formatorul să fie atent la tot ce se întîmplă și, în cazul în care discuția începe să devieze în altă parte, să o readucă la subiectul abordat sau să o finalizeze.
- Pasul 4.**

Pasul 5. Formatorul cere fiecărui grup mic să prezinte rezultatele discuțiilor. Participanții sunt invitați să-și expună părerea cu privire la soluțiile, deciziile propuse de fiecare grup mic.

Pasul 6. Formatorul invită participanții să-și expună opinia cu privire la utilitatea acestei activități din perspectiva lecțiilor învățate de ei (ce, cum, în ce cazuri pot folosi cele învățate în activitatea profesională).

Formatorul 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.

Avantaje:	Dezavantaje / limite:
• Permite participanților elaborarea unor soluții și a unor șabloane care le pot folosi la locul de muncă. • Oferă informații detaliate pentru a facilita analiza, reflecția, interpretarea și explicarea unor fenomene/stări. • Dezvoltă capacitățile participanților de analiză, de interpretare, de evaluare a unor situații.	• Dacă nu este bine ales „cazul” supus studiului, poate deveni o metodă care consumă mult timp și care nu „funcționează”. Atenție la relevanța cazului și la detaliile oferite. • Atenție la încadrarea în timp și la păstrarea discuțiilor „la obiect” (ghidarea discuțiilor către aspectele relevante). • Atenție la implicațiile afective, emoționale ale unor situații, la asemănarea cu situații reale ale unor participanți etc.

Pentru a depăși limitele:

- ! *Pregătiți minuțios studiul de caz: legenda și setul de întrebări. Cazurile trebuie să fie suficient de detaliate și realiste pentru a genera o mare varietate de păreri. Cazurile supuse studiului pot fi reale sau imaginare. Atunci când optați pentru cazuri „reale”, trebuie să aveți grijă să nu dezvăluiți sau să nu lăsați să transpară identitatea persoanelor la care se face referire. Chiar și în cazurile imaginare, este de dorit ca acestea să fie cât mai neutre posibil, adică să nu aibă implicații afective pentru participanți.*
- ! *Cazul poate fi discutat în grupuri mici sau cu întregul grup. Aceste două tehnici pot fi combinate: întâi se discută un caz în grupuri mici, apoi se prezintă concluziile/punctele de vedere/interpretările grupurilor și se discută la nivelul întregului grup.*
- ! *Participanții trebuie să cunoască regula: “Scopul studiilor de caz nu este de a „găsi” inovații pentru unele situații, ci de a analiza, interpreta și oferi soluții sau alternative”.*

Stimulați căutarea mai multor răspunsuri posibile și nu încurajați limitarea la un răspuns unic „cel mai bun”, „cel mai corect”.

- ! Încurajați participanții să gândească critic, dar să fie toleranți pentru a înțelege și a accepta ideile și comportamentul colegilor. Ajutați participanții să înțeleagă că diferite persoane care activează în același domeniu și au același nivel de pregătire pot percepe unele și aceleași evenimente în mod diferit.

Brainstorming-ul/rezolvarea problemelor

Brainstorming-ul (din engl. – brain - creier, storm - furtună) – în traducere: „asalt de idei” – este o metodă participativă de instruire care facilitează găsirea mai multor soluții pentru o problemă, prin generarea și sistematizarea ideilor mai multor persoane.



Pentru a asigura succesul unui brainstorming, se recomandă respectarea procedurii acestuia, care include câțiva pași descriși în cele ce urmează.

Pasul I – Introducere în activitate:

Ce se va face? Formatorul explică că în activitatea vizată se vor căuta soluții pentru o problemă concretă. Formatorul notează problema pentru care se așteaptă soluții. Problema se formulează printr-o întrebare scurtă, clară și incitantă.

De ce se va face acest lucru? Formatorul explică situația, aduce argumente privind necesitatea de a aborda această problemă.

Cum se va face? Formatorul explică cum va decurge activitatea, numește etapele care urmează să fie realizate:

Etapa 1. Lansarea de idei

Etapa 2. Clarificarea ideilor

Etapa 3. Analiza și selectarea ideilor

Pasul II – Realizare a activității:

Etapa 1. Lansarea de idei. Formatorul explică participanților că la această etapă ei trebuie să expună cât mai multe idei cu privire la problema abordată. Pentru a face posibil acest lucru, trebuie respectate anumite reguli, pe care formatorul trebuie să le explice foarte clar. Reguliile acestei etape sunt următoarele:

- Fiecare idee este acceptată. Nimeni nu intervine pentru a analiza ideea - nu se permit discuții sau evaluări ale ideii.

- Fiecare idee este scrisă exact așa cum a fost formulată. Nu se permite nici o reformulare, chiar dacă formularea pare a nu fi reușită.
- Se acceptă și se încurajează formarea noilor idei pe baza celor deja formulate.
- Se acceptă, se încurajează și ideile opuse față de cele deja formulate.
- Când timpul prevăzut va fi epuizat, generarea de idei va fi stopată prin semnalul "Opriți-vă!"

Participanților le pot fi date recomandări de tipul: „Nu criticați ideile celorlalți, nu vă autocenzurați ideile”; „Dați frîu liber imaginației”; „Generați cît mai multe idei”; „Puteți prelua ideile colegilor, le puteți perfecționa și dezvolta”. Formatorul explică că fiecare idee va fi scrisă pe planșă exact așa cum a fost formulată.

Etapa 2. Clarificarea ideilor. Formatorul explică că participanții pot pune întrebări cu privire la oricare dintre ideile expuse pentru a se asigura că a înțeles-o.

Formatorul trebuie să explice foarte clar regulile acestei etape:

- Se acceptă doar întrebările de clarificare, nu și de evaluare (!).
- Numai autorul, persoana care a generat ideea, are dreptul să o clarifice, să o explice.

Etapa 3. Analiza și selectarea ideilor⁴. Formatorul explică că la această etapă din multitudinea de idei urmează să fie selectate doar cele mai potrivite pentru soluționarea problemei abordate, reieșind din situația reală existentă. Pentru aceasta, este nevoie de anumite criterii adecvate: *grad de prioritate; resurse pentru implementarea soluției; relevanță la atribuții etc.* Criteriile pot fi stabilite de formator din timp sau la această etapă, împreună cu participanții. Formatorul invită participanții să analizeze fiecare idee conform criteriilor stabilite și să le selecteze doar pe cele mai potrivite. Formatorul trebuie să explice foarte clar regulile acestei etape:

- Ideea se analizează strict conform criteriilor.
- Se critică ideea, și nu persoana.
- Se încurajează atitudinea obiectivă, imparțială și respectul față de autorul ideii.

Pasul III – Concluzionare

Formatorul invită participanții să-și expună opinia cu privire la soluția la care s-a ajuns, la utilitatea acestei activități din perspectiva lecțiilor învățate de ei (ce, cum, în ce cazuri pot folosi cele învățate în activitatea profesională). Formatorul face o concluzie generală privind activitatea realizată.

⁴ Realizarea acestei etape este opțională, decizia de a realiza etapa respectivă depinde de obiectivul propus și rezultatul scontat.

Avantaje:

- Permite dezvoltarea unui număr mare de idei într-un timp scurt.
- Permite găsirea mai multor soluții la o problemă și aplicarea acestora în activitatea cotidiană a participanților.
- Dezvoltă creativitatea și imaginația participanților.

Dezavantaje / limite:

- Pot fi persoane care nu se vor implica în procesul de propunere a ideilor, avînd frică că ideile lor nu „sunt destul de bune”.
- Unele persoane se pot obișnui că ideile lor, la final, nu au fost apreciate, selectate de colegi.
- Numărul de participanți nu poate fi mai mare de 15 persoane.
- Realizarea tuturor etapelor exercițiului necesită mai mult timp.

Pentru a depăși limitele:

- ! Folosiți brainstorming-ul pentru a produce idei, a căuta soluții la o problemă existentă, și nu pentru a reproduce informații, noțiuni, date deja stabilite, documentate.
- ! Țineți minte, brainstorming-ul se va încununa de succes numai atunci cînd toată lumea participă în mod activ și se abține de a emite judecăți, înainte ca lista finală a ideilor să fie supusă analizei grupului.
- ! Țineți în vizor implicarea fiecărui participant și aveți grijă să participe chiar și persoanele mai retrase, cu stil reflexiv de învățare, dar, în nici un caz, nu forțați participarea acestora.
- ! Așezați participanții în semicerc. Aceasta îi va face să se vadă unii pe alții, să se simtă mai liber și confortabil; drept rezultat, ei se vor implica mai activ și vor dori să vorbească.
- ! La etapa formulării și notării ideilor, organizați lucrul astfel, încît fiecare idee să fie scrisă pe planșă, cît mai repede posibil. Ideile trebuie scrise exact așa cum sunt formulate. Acest lucru este foarte important. Ezităările sau reformulările pot crea impresia de dezaprobare.
- ! Moderatorul nu are voie să își impună punctul de vedere sau să modifice ideile participanților conform propriilor viziuni.
- ! Țineți minte! Brainstorming-ul nu este doar un generator de idei pentru alții; de obicei, grupul evaluează și selectează singur ideea finală. Soluția nu ar trebui să necesite aptitudini pe care membrii grupului nu le au sau nu le pot obține. Dacă sunt necesare resurse sau aptitudini suplimentare, obținerea lor ar trebui să facă parte din prima parte a soluției. Trebuie să existe o metodă de a măsura progresul și succesul.

Jocul de rol/Simularea

Jocul de rol este o metodă participativă de instruire care îi ajută pe participanți să modeleze atitudini noi prin simularea acțiunilor și comportamentelor unor persoane reale sau imaginare. Jocul de rol contribuie la formarea comportamentului participanților în eventuale situații din activitatea lor profesională.



Această metodă cere de la participanți realizarea uneia sau a câtorva sarcini într-o situație concretă, simulînd „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 într-un anumit mod în situații necunoscute de ei.

Jocul nu se organizează pentru că este amuzant, ci pentru că poate facilita înțelegerea unor situații, a unor relații, a implicațiilor unor acțiuni/decizii etc. Organizarea unui joc de rol nu este simplă. Trebuie avute în vedere mai multe elemente:

- scopul: de ce avem nevoie de un joc, ce urmărim prin acesta;
- timpul: este suficient timp pentru explicarea sarcinilor, distribuirea rolurilor, pregătirea/ intrarea în rol, jucarea rolului și analiza/ interpretarea lui;
- scenariul: informațiile necesare oferite celor care vor juca (nici prea multe sau nerelevante, nici prea puține);
- rolurile: ce/cîte personaje apar, care sunt caracteristicile acestora, li se furnizează anumite indicații despre modul cum să interpreteze rolul sau nu;
- spațiul (uneori este nevoie de un spațiu izolat în care grupul să își construiască scenariul, astfel încît ceilalți participanți să nu asiste la „repetiții”);
- analiza și valorificarea jocului de rol (interpretarea, evaluarea unor decizii/opțiuni, generalizarea etc.).

Există numeroase modalități de a prezenta și a coordona un joc de rol. De obicei, acesta se desfășoară în cîțiva pași:

- Pasul 1.** Formatorul prezintă scopul jocului, scenariul (pregătit din timp) și rolurile care vor fi interpretate/jucate.
- Pasul 2.** Scenariul situației este distribuit participanților din timp și fiecare i se atribuie un rol concret (funcționar public, beneficiar de servicii publice, conducător, colaborator al SRU etc.).

⁵ În unele cazuri, după acest pas urmează o altă rundă de joc, în care pot fi implicați toți participanții pentru a exersa comportamentul corect.

Formatorul verifică dacă participanții au înțeles corect ce urmează să facă, conform rolurilor pe care le-au primit și le acordă timp pentru pregătirea jocului.

Pasul 3.

Formatorul anunță începerea jocului. Participanții care au roluri (actorii) – le interpretează, iar cei care nu au roluri (observatorii) – urmăresc jocul și fac notițe despre ceea ce se întâmplă.

Pasul 4.⁵

Formatorul îndeamnă „actorii” și, apoi „observatorii” să spună ce gîndesc, ce simt și ce au învățat din acest joc, din această experiență. Observatorii sunt încurajați să folosească notițele.

Formatorul îndeamnă participanții să-și expună opinia cu privire la modul cum a procedat, s-a comportat „personajul” în situația concretă și apoi, la modul cum el trebuia să procedeze, să se comporte, luînd în considerare aspectul psihologic, prevederile legale, standardele cu privire la activitatea în autoritatea publică. Participanții sunt încurajați să răspundă la întrebarea “Ce învățăm de aici?”, “Unde putem folosi ceea ce am învățat?”.

Pasul 5.

Formatorul face concluzii referitor la joc, la modelul de comportament „corect”, elaborat de participanți, la necesitatea de a urma acest model în eventualele situații similare din activitatea lor profesională.

Avantaje:

- Formează capacitatea participanților de a înțelege dispoziția și raționamentul altor oameni.
- Permite conștientizarea importanței unor probleme sau acțiuni; sporește posibilitatea aplicării unor acțiuni dorite la locurile de muncă.
- Face evidentă deosebirea între „a gîndi” ce și cum ar trebui să faci și „a face” în realitate.
- Schimbă atitudini: jucînd rolul unei persoane, participantul „trăiește” o situație concretă și, ca rezultat, își schimbă atitudinea față de unele lucruri.

Dezavantaje / limite:

- Alegerea unui subiect din viața reală poate genera opinii sau sentimente diferite în rîndul participanților; cei care cunosc situația pot avea obiecții, pot fi rezervați sau, dimpotrivă, pot monopoliza jocul, întrucît ei “știu mai bine cum a fost”.
- Lipsa unor informații suficiente pentru “actori” îi poate împiedica pe aceștia să joace bine rolurile, fapt ce va complica analiza și valorificarea didactică a jocului.

- Facilitează înțelegerea, analiza și interpretarea unor situații/ procese/ relații din mai multe perspective (oferite de diferitele personaje implicate).
- Stimulează creativitatea, gândirea critică și comunicarea între participanți.

- Alegerea temei și a scenariului astfel încât să fie cu adevărat relevante pentru tema în discuție.

Pentru a depăși limitele:

- ! *Pregătiți minuțios fabula, scenariul, descrierea fiecărui rol, setul de întrebări pentru analiza activității.*
- ! *Asigurați-vă că întrebările pregătite vor ajuta participanții să analizeze jocul de rol din perspectiva activității lor profesionale.*
- ! *Încurajați participanții să facă o interpretare sinceră și cât mai realistă posibil pentru a atinge scopul jocului.*
- ! *Țineți cont de faptul că majoritatea participanților manifestă o anumită timiditate atunci când, pentru prima dată, sunt puși în situația să joace un rol. Încurajați-i să se comporte natural, astfel de parcă nu ar exista un auditoriu care să-i observe și să-i asculte.*
- ! *Nu forțați să interpreteze roluri persoanele care categoric nu doresc să facă acest lucru. Tot ce puteți face pentru a le implica, este să le solicitați opinia cu privire la rolul respectiv.*
- ! *Urmăriți atent evoluția jocului, dacă acesta se îndepărtează de subiect, de „realitate” sau pierde din valoarea educativă, opriți-l și redirecționați-l.*
- ! *Utilizați inversarea rolurilor, mai ales în cazul în care jocul de rol abordează o situație de conflict, relația dintre două persoane cu poziție, statut diferit („funcționar public - beneficiar”, „conducător - subaltern” etc.). Aceasta îi va ajuta pe participanți să se plaseze în ambele poziții și să reacționeze din diferite puncte de vedere.*
- ! *Atunci când folosiți jocul de roluri în combinație cu metoda studiului de caz, invitați participanții să-și aleagă rolurile persoanelor-cheie din cazul citit și discutat.*
- ! *Dacă există echipament la îndemână, folosiți înregistrarea video pentru a oferi participanților posibilitatea de a se vedea „dintr-o parte”, de a descoperi și a discuta problemele interpersonale observate în joc.*
- ! *În cazul unui joc mai complex, participanților li se pot da materiale suplimentare cu informații despre tema în discuție (abordări teoretice).*

6.3. Specificul instruirii adulților

Întreg sistemul de instruire a personalului din cadrul administrației publice trebuie să fie abordat prin prisma mai multor principii, particularități și stiluri individuale de învățare.

Principiile de învățare a adulților⁶

- Adulții contribuie la activitatea de învățare cu propria lor experiență de viață.
- Adulții obțin rezultate atunci când 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, decât teoretică.
- Adulții învață făcând/exersînd
- Eficiența învățării la adulți depinde de claritatea cerințelor și așteptărilor.
- Adulții învață cel mai bine atunci când sunt abordați la nivelul lor curent de înțelegere și competență.
- Adulții rețin, mai curînd, concepte, decât fapte.
- La adulți învățarea nu este liniară.

Particularitățile de învățare ale 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 sunt foarte receptivi la instruirea care are tangență cu problemele lor zilnice, ei încep să învețe în momentul în care observă în mod evident necesitatea unei schimbări. Adulții sunt interesați și se implică activ, dacă consideră că le este util ceea ce li se propune în instruire; de obicei, ei nu acceptă instruirea formală, pasivă.

Validare a informațiilor – adulții manifestă tendința de a avea puncte de vedere fixe, șablonare în anumite cazuri, ceea ce îi face sceptici vizavi de noi modalități de gândire și noi comportamente propuse în instruire. De obicei, ei nu acceptă credul informația nouă, ei o validează: o verifică, o trec prin sine – prin cunoștințele, experiența, gândirea, standardele proprii. Ei meditează asupra informației recepționate și, drept rezultat, o acceptă sau o resping.

Necesitate redusă în acordarea suportului – adulții nu necesită permanent sprijin: 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.

⁶ Sursa: Whiting Blome, W., Wright, L., & Raskin, M. (1998). Building Supervisory Skills, Washington DC: CWLA.

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 ale adulților

În procesul de învățare adulții se caracterizează nu numai prin particularități specifice, 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. Suntem diferiți și reacționăm diferit în situații identice. Unul învață mai bine când ascultă o prelegere, altul – când este implicat într-o activitate practică. În cadrul aceluiași grup pot fi identificate unele persoane care preferă mai mult informația teoretică, unele – care preferă jocurile, simulările unor situații reale, altora le sunt interesante doar 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,⁷ pot fi evidențiate patru stiluri de bază de învățare: stilul energetic, stilul reflexiv, stilul teoretic și stilul pragmatic. În continuare sunt expuse caracteristicile generale ale fiecărui stil, preferințele de învățare pentru fiecare stil.

Activii preferă activitățile care îi implică direct în experiențele noi. Le place tot ce este nou, sunt deschiși, entuziasmați și fără prejudecăți sau scepticism, sunt 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 cel puțin o dată!”. Deoarece sunt foarte entuziasmați de tot ce este nou, ei, de regulă, mai întâi acționează și apoi se gîndesc la consecințe. Devin ineficienți și, practic, nu mai sunt 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 taie!”. Sarcinile care necesită multă gîndire 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 pentru activitatea de instruire atunci cînd sunt 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.

⁷ David A. Kolb (SUA); Peter Honey și Alan Mumford (Marea Britanie).

Teoreticii 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, lesne elaborează scheme logice, standarde etc. În procesul de învățare se bazează doar pe fapte și dovezi concrete. Sunt 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 sunt 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 când 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 sunt persoane cu un foarte puternic simț al realității, „cu picioarele pe pământ”, le place să rezolve probleme și să ia decizii practice. Principiul lor de bază este: „Dacă funcționează, înseamnă că este bun.” Se irită atunci când trebuie să asculte prelegeri teoretizate sau să facă lucruri care nu prea au aplicabilitate practică.

Rolul formatorului

Recunoașterea respectului de sine al 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 presupune, în mod obligatoriu, cunoașterea și respectarea de către acesta a prevederilor ce reglementează activitatea lui profesională. De asemenea, formatorul trebuie să pună accentul și pe faptul că fiecare participant are posibilitatea de a însuși multe lucruri utile din activitățile de instruire.

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

Recomandări⁸

O bună pregătire a funcționarilor publici/a altor angajați este, în primul rînd, meritul formatorului. Pe lângă 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 încît, 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:*
 - *sunt 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 sunt, 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:*

⁸ Recomandările respective au fost elaborate în baza principiilor educației adulților propuse de Malcom Knowles, unul din fondatorii andragogiei (științei și artei instruirii adulților).

- 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 stimulatoare.
- Nu impuneți participanților stilul de învățare care vă este propriu. Țineți minte că, în fiecare grup, 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.

6.4. Planificarea și realizarea unei activități de instruire

În capitolul 3 al prezentei lucrări s-a vorbit despre necesitatea abordării întregului proces de instruire internă din punctul de vedere al continuității dezvoltării profesionale. În acest compartiment o astfel de abordare, care este percepută drept *Ciclu de instruire*, este aplicată și la proiectarea unei activități/intervenții/sesiuni de instruire:

1. Identificarea necesităților de instruire la subiectul activității.
2. Proiectarea și organizarea activității de instruire.
3. Realizarea activității de instruire.
4. Evaluarea activității de instruire.

1. Identificarea necesităților de instruire la subiectul activității

- **Identificați necesitățile individuale de instruire.** *Apreciați cunoștințele, abilitățile și atitudinile manifestate de colaboratori, reieșind din cerințele postului de muncă, scopul și misiunea instituției. Identificați lacunele în prestația profesională a colaboratorilor în domeniul preconizat pentru instruire. Aceste lacune și constituie necesitățile individuale de instruire ale personalului care pot fi acoperite prin instruire la subiecte relevante.*
- **Identificați necesitățile de instruire la nivel de autoritate publică/subdiviziune structurală.** *Analizați schimbările prevăzute pentru îmbunătățirea activității autorității publice/subdiviziunii. Identificați ce cunoștințe, abilități și atitudini trebuie să manifeste întregul colectiv pentru a asigura realizarea acestor schimbări.*

- **Formulați scopul și obiectivele activității de instruire.** *În baza necesităților de instruire identificate, stabiliți obiectivele la nivel de cunoștințe, abilități și atitudini. Pentru aceasta, pot fi de folos următoarele întrebări:*
 - ? *Ce știu participanții referitor la subiectul preconizat.*
 - ? *Care este interesul lor față de subiectul propus.*
 - ? *Cum și unde participanții pot să utilizeze cele învățate în activitatea sa profesională.*
 - ? *Care probleme sunt relevante subiectului pe care l-ați ales pentru instruire? Cum credeți, ce soluții există pentru soluționarea problemelor în cauză.*
 - ? *Pentru a putea aplica soluțiile găsite în cadrul instruirii, ce trebuie să cunoască, să poată face și cum trebuie să se comporte participanții.*

2. Proiectarea și organizarea activității de instruire

- **Selectați informația relevantă.** Folosiți următoarele întrebări:
 - ? *Ce informație veți pune la dispoziția participanților pentru a realiza obiectivele pe care le-ați stabilit.*
 - ? *Unde puteți găsi informația necesară.*
 - ? *Este accesibilă informația pentru participanți.*
 - ? *Este suficientă informația.*
 - ? *Vor reuși participanții să o valorifice în timpul rezervat pentru sesiunile planificate.*
- **Stabiliți numărul de sesiuni.** În cazul în care realizarea obiectivelor necesită mai multe sesiuni, elaborați un curs de instruire. Întrebați-vă:
 - ? *Care este cantitatea, volumul de informație necesară pentru realizarea obiectivelor.*
 - ? *De câte sesiuni va fi nevoie pentru ca participanții să poată examina ei înșiși acest volum de informație.*
 - ? *Care este cantitatea, volumul de informație cu care se va lucra în fiecare sesiune (Mai bine să lucrați cu un volum redus de informație, dar să permiteți participanților să o analizeze profund, să reflecteze, să facă schimb de opinii).*
 - ? *În ce ordine veți expune această informație. Care va fi primul subiect. Al doilea. ...*
- **Elaborați planul fiecărei sesiuni de instruire:**
 - ! *Folosiți structura sesiunii compusă din focalizare, etapa de bază, concluzii și evaluare.*
 - ! *Alegeți metoda de instruire potrivită pentru fiecare etapă (ex. Studiul de caz, Discuția orientată, Brainstorming-ul etc.).*
 - ! *Stabiliți pentru fiecare etapă exercițiile și formulați sarcinile. Asigurați-vă că fiecare exercițiu, sarcină contribuie la realizarea obiectivelor propuse.*

- ! *Describeți fiecare exercițiu cât mai detaliat. Fiecare sarcină trebuie să fie clară pentru participanți și posibilă de a fi realizată în timpul pe care îl aveți la dispoziție.*
- *Planificați și pregătiți logistica necesară. Întrebați-vă:*
 - ? *De ce aveți nevoie pentru realizarea exercițiilor planificate (echipament – flip-chart, proiector, ecran etc.; materiale – hârtie, pixuri, markere etc.; literatură – cărți, ziare, broșuri etc.).*
 - ? *Unde veți desfășura activitatea de instruire.*
 - ? *Timpul ales pentru instruire este favorabil, convenabil pentru participanți.*
- *Înainte de a începe activitatea de instruire:*
- ! *Verificați dacă sunt pregătite echipamentul, materialele și literatura necesare pentru a desfășura activitatea de instruire.*
- ! *Asigurați-vă că sala este disponibilă, curată, că aranjarea meselor și scaunelor permite realizarea exercițiilor planificate, că fiecare participant va putea să vadă ceea ce se va scrie pe tablă, flipchart.*
- ! *Comunicați participanților din timp unde și când se va realiza activitatea de instruire.*
- ! *Prevedeți posibile riscuri, dificultăți și căi pentru a le depăși; pregătiți variante alternative pentru exercițiile, sarcinile pe care le planificați.*

3. Realizarea activității de instruire

- Realizați cele planificate conform programului de instruire / planului sesiunii.
- Urmați etapele unei sesiuni.
- Fiți pregătiți să introduceți modificări, în caz de necesitate, să utilizați variantele alternative pentru exerciții.

4. Evaluarea activității de instruire

- Pregătiți-vă din timp să evaluați lucrul realizat. Încă la etapa planificării întrebați-vă:
 - ? *Ce veți face pentru a vă convinge că au fost atinse obiectivele instruirii realizate (Veți utiliza teste? Veți realiza exerciții speciale? Veți discuta cu participanții sau veți face o chestionare frontală?)*
 - ? *Cum vor ști participanții că au realizat obiectivele activității de instruire (Veți da replici/reacții de răspuns? Veți pune note? Veți oferi participanților posibilitatea de a se aprecia unii pe alții?)*
 - ? *Cum veți ști ce ați făcut bine, ce trebuie să îmbunătățiți (Veți completa un chestionar? Veți discuta în grup?)*
- Folosiți diverse modalități de evaluare: chestionare, discuții cu participanții, observări etc.

- Urmăriți activitatea profesională a participanților: cum și în ce măsură ei aplică cunoștințele și abilitățile obținute în instruire.
- Deduceți din rezultatele evaluării prioritățile pentru un nou ciclu de instruire.

6.5. Structura unei activități/sesiuni de instruire

Există mai multe abordări cu privire la divizarea unei activități/sesiuni de instruire în etape. În prezentul Ghid se recomandă următoarea structură:

1. Etapa de focalizare.
2. Etapa de bază.
3. Etapa concluziilor și evaluării.

1. Etapa de focalizare. Focalizarea este partea introductivă a activității/sesiunii de instruire și ocupă, de obicei, 5-15% din timpul alocat acesteia. Focalizarea are drept scop captarea atenției participanților referitor la tema ce urmează a fi studiată, valorificarea propriei experiențe a participanților și motivarea lor pentru a studia lucruri noi. La această etapă participanții află ce urmează să se întâmple, de ce aceasta prezintă importanță pentru activitatea lor profesională.

- Încurajați participanții să reflecteze asupra subiectului sesiunii, să aprecieze ce cunosc ei la acest subiect. Pentru aceasta folosiți:
 - una sau mai multe întrebări;
 - relatarea unei istorii sau examinarea unui articol succint;
 - îndeplinirea unui test scurt;
 - demonstrarea unui film de scurt metraj;
 - reamintirea unor momente din sesiunile precedente etc.
- Oferiți oportunități participanților ca ei să-și amintească careva informații pe care le dețin la subiectul sesiunii, o situație din experiența lor profesională sau socială și încurajați-i să relateze emoțiile trăite. Țineți minte, cunoștințele sunt asimilate mai bine în contextul a ceea ce este deja cunoscut și înțeles.
- Ajutați-i pe participanți să învețe din experiența relatată și să facă concluzii privind utilitatea și importanța subiectului, necesitatea de a cunoaște lucruri noi care îi vor ajuta în îmbunătățirea performanței profesionale.
- Activizați participanții, folosiți metode interactive optime de implicare a lor în activitate – discuții în perechi, discuții în cadrul grupelor mici, reprezentarea informațiilor prin simboluri, scheme etc.

De regulă, la finele etapei de focalizare se anunță obiectivele sesiunii. Aceasta îi ajută pe participanți să conștientizeze necesitatea și importanța celor propuse în instruire

pentru activitatea profesională. Obiectivele pot fi afișate sau scrise pe tablă, formatorul trebuie să se asigure că participanții le-au înțeles.

2. Etapa de bază. Această etapă este dedicată studiului și consolidării informației noi și ocupă, de obicei, 70-80% din timpul alocat sesiunii. Anume la această etapă participanții însușesc informații noi, își dezvoltă abilități și își formează atitudini. De regulă, etapa de bază conține o miniprelegere și partea interactivă. *Miniprelegerea* este o prezentare făcută de către formator sau de către un specialist invitat cu scopul de a explica, de a relata informații și experiențe noi la subiectul sesiunii. *Partea interactivă* constă din exerciții individuale sau în grup prin care participanții asimilează mai bine cunoștințele obținute în timpul miniprelegerii, le pot transpune în practică și prin aceasta dezvoltă abilitățile sale și modelează atitudinile necesare.

- Pregătiți atent miniprelegerea. Selectați, structurați și dozați informația nouă.
- Aplicați, adițional la miniprelegere, și alte modalități de contact cu noua informație: lectură, vizionare a unui film, înregistrare audio.
- Susțineți eforturile participanților în monitorizarea propriei înțelegeri. Stimulați-i să pună întrebări sau să noteze ceea ce nu înțeleg, pentru a cere ulterior explicații, să revină asupra pasajelor pe care nu le-au înțeles și să depună un efort suplimentar pentru elucidarea independentă a informației. Țineți minte, atunci când participanții își monitorizează propria înțelegere, ei se implică în introducerea noilor informații în schemele de cunoaștere deja asimilate. Ei corelează informația nouă cu ceea ce le este deja cunoscut. Astfel, ei construiesc punți între cunoscut și nou pentru a ajunge la o nouă înțelegere.
- Mențineți interesul participanților față de subiectul care este abordat prin prezentarea eficientă și atractivă a informației, inclusiv prin utilizarea metodelor vizuale.
- Pregătiți minuțios exercițiile, formulați clar sarcinile; oferiți timp suficient pentru realizarea, prezentarea și analiza exercițiilor.
- Utilizați tehnici care favorizează comunicarea între participanții la instruire.

3. Etapa concluziilor și evaluării. La această etapă, care ocupă, de obicei, 10-15% din timpul alocat sesiunii, participanții au posibilitatea de a analiza și evalua ce și cum a fost realizat în activitate. De regulă, anume la această etapă participanții pot clarifica pentru sine unele aspecte, pot să-și revadă propria opinie și, prin urmare, să se auto-evalueze. La aceasta contribuie și evaluarea activității de instruire, inclusiv aprecierile participanților referitor la utilitatea cunoștințelor obținute, abilitățile formate, posibilitatea aplicării în practică a celor învățate în cadrul sesiunii.

- Generalizați întreaga activitate din cadrul sesiunii. Încurajați participanții:
 - să prezinte anumite concluzii;
 - să evidențieze cele mai importante „lucruri învățate”;
 - să rezume principalele idei;
 - să menționeze posibilitatea de aplicare a celor însușite în activitatea profesională.
- Țineți minte, se memorizează mai bine ceea ce putem formula cu propriile noastre cuvinte, ceea ce este raportat la propria noastră experiență.
- Întrebați-i pe participanți dacă pe parcursul sesiunii și-au schimbat careva opinii, atitudini și care anume, dacă s-au produs careva schimbări la nivel de comportament și care anume.
- Îndemânați participanții să relateze despre reacțiile, sentimentele sale: cum s-au simțit în cadrul activității, cum au reacționat la diverse intervenții ale formatorului și colegilor, cum au colaborat între ei, care au fost relațiile dintre participanți.
- Completați și corectați, după caz, informațiile expuse de participanți, atrageți atenția asupra necesității de a transpune cele învățate în activitatea profesională.





Partea III

Anexe

Extras din Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (*Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr.230-232, art.840*), cu modificările și completările ulterioare

Capitolul V

Secțiunea a 3-a

Dezvoltarea profesională a funcționarului public

Articolul 37. Procesul de dezvoltare profesională continuă

(1) Funcționarul public are dreptul și obligația de a-și perfecționa, în mod continuu, abilitățile și pregătirea profesională.

(2) Fiecare autoritate publică va asigura organizarea unui proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a funcționarului public, care include:

- a) aprofundarea și actualizarea cunoștințelor, dezvoltarea abilităților;
- b) modelarea atitudinilor necesare funcționarului public pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor funcției.

(3) În procesul de dezvoltare profesională continuă a funcționarului public, autoritățile publice au obligația:

- a) de a asigura posibilități egale fiecărui funcționar public la instruire atât în țară, cât și peste hotare;
- b) de a asigura fiecărui funcționar public diverse forme de dezvoltare profesională continuă, cu o durată de cel puțin 40 de ore anual, iar o dată la trei ani – cursuri de perfecționare, cu o durată de cel puțin 72 de ore;
- c) de a prevedea în bugetul anual propriu mijloace pentru finanțarea procesului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici, în mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare.

(4) Modul de organizare și desfășurare a procesului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici se aprobă de Guvern.

Articolul 38. Condiții specifice procesului de dezvoltare profesională continuă

(1) Pe perioada în care funcționarii publici urmează forme de dezvoltare profesională continuă, ei beneficiază de plata salariului în situația în care aceste forme sunt:

- a) organizate la inițiativa sau în interesul autorității publice;
- b) urmate la inițiativa funcționarului public, cu acordul scris al conducătorului autorității publice.

(2) În cazul în care cursurile de dezvoltare profesională continuă se organizează în afara localității unde își are sediul autoritatea publică, funcționarul public beneficiază de compensarea cheltuielilor legate de deplasare.

(3) Funcționarul public care urmează forme de dezvoltare profesională a căror durată este mai mare de 90 de zile într-un an calendaristic, organizate în țară sau în străinătate, cu excepția celor urmate pe cont propriu, este obligat să-și asume angajamentul scris că, după terminarea cursurilor sau programelor, va activa în serviciul public, proporțional cu numărul zilelor de dezvoltare profesională, între 2 și 5 ani. Modul de întocmire a angajamentului scris se aprobă de Guvern.

(4) În cazul nerespectării angajamentului specificat la alin.(3), precum și în cazul în care funcționarul public nu a absolvit din vina sa cursul/programul de dezvoltare profesională, el este obligat să restituie autorității publice cheltuielile suportate pentru dezvoltarea profesională, inclusiv salariul încasat pe această perioadă, calculate în condițiile legii. În cazul refuzului de a restitui cheltuielile suportate, acestea se încasează în baza hotărârii judecătorești, la cererea autorității publice respective.

(5) Prevederile alin.(4) nu se aplică în cazul în care funcționarul public nu mai deține funcția publică din motive neimputabile acestuia.



Identificarea necesităților de instruire a personalului din autoritatea publică și planificarea, în baza necesităților identificate, a activităților de instruire

I. Termeni utilizați

Necesități de instruire – cunoștințele, abilitățile, comportamentele de care are nevoie funcționarul public pentru a realiza cu succes sarcinile și atribuțiile postului care îl deține, actuale sau de viitor și, ca rezultat, obiectivele grupului/subdiviziunii structurale (direcției/secției) și ale autorității publice. Necesități de instruire – decalajul dintre nivelul necesar de competență profesională (actual sau viitor) și cel manifestat de către funcționarul public.

Identificare – stabilire a faptului dacă există decalaj de competență (cunoștințe, abilități, comportamente) și care anume.

Evaluare – determinare cât de mare este decalajul și care este impactul lui.

Identificarea necesităților de instruire (INI) – ce anume necesită a fi îmbunătățit prin instruire.

Evaluarea necesităților de instruire (ENI) – cât de acută este această necesitate de instruire.

Identificarea/evaluarea necesităților de instruire – compararea nivelului necesar de competență profesională cu cel manifestat de către funcționarul public în procesul exercitării atribuțiilor de funcție.

II. Metode de realizare a procesului de identificare a necesităților de instruire a personalului

Identificarea/evaluarea necesităților de instruire a personalului din autoritățile publice poate fi realizată prin mai multe metode și instrumente, inclusiv:

- **Observare directă** – se supraveghează modul în care funcționarul public își desfășoară activitatea. Observarea directă permite de a minimiza întreruperile în procesul de lucru și de a obține date realiste și actuale, dar necesită mult timp.
- **Chestionar/sondaj** – poate fi aplicat funcționarilor publici, beneficiarilor de servicii oferite de către funcționarii publici etc. Metoda permite colectarea rapidă a informației de la un număr mare de persoane, dar poate să nu scoată în evidență toate problemele.
- **Interviu** – poate fi aplicat funcționarilor publici, conducătorilor, beneficiarilor, prestatorilor serviciilor de instruire etc. Interviu este o oportunitate bună de a

motiva personalul pentru a se instrui, a promova inițiativa acestora, asigură contribuție și interacțiune, le creează funcționarilor publici sentimentul proprietății asupra obiectivelor de instruire.

- **Examinare a documentelor** – studiere a regulamentelor de organizare și funcționare, a fișelor de post, planurilor de activitate, fișelor de evaluare a performanțelor, proceselor-verbale, rapoartelor, materialelor elaborate de funcționar, manualelor/ descrierilor de proceduri etc. Metoda permite să nu fie întrerupt procesul de muncă.
- **Consultare a conducătorilor** (șefi subdiviziuni structurale) – obținerea de la conducătorii subdiviziunilor și discutarea informațiilor cu privire la necesitățile de instruire a colaboratorilor reieșind din monitorizarea și evaluarea zilnică a activității acestora și a propunerilor cu privire la formele și subiectele de instruire a personalului.
- **Consultare a conducerii autorității publice** – obținerea informațiilor cu privire la obiectivele autorității publice pentru viitor, a schimbărilor care sunt prevăzute pentru a fi introduse și a propunerilor cu privire la subiectele de instruire a personalului, în primul rând în domeniul managementului, managementului resurselor umane, planificării strategice, serviciilor publice etc.

INI/ENI a personalului poate fi realizată nu numai prin aplicarea unei singure metode, dar și prin îmbinarea a două sau mai multe metode/instrumente.

III. Organizarea și desfășurarea procedurii de identificare a necesităților de instruire și elaborare a planului de instruire

Procedura de identificare a necesităților de instruire a personalului din autoritatea publică și planificarea, în baza necesităților identificate, a activităților de instruire internă și externă poate fi desfășurată în baza următorilor pași:

1. Selectarea metodei de realizare a INI și pregătirea instrumentelor.
2. Pregătirea și realizarea ședinței instructive cu conducătorii subdiviziunilor „Procedura de INI”.
3. Realizarea procedurii de INI:
 - a șefilor de subdiviziuni din aparatul central, conducătorilor serviciilor desconcentrate, a instituțiilor din subordine etc. – responsabilitatea conducerii autorității publice;

Pot fi planificate și realizate câteva sesiuni de instruire cu șefii de subdiviziuni structurale. Pentru sesiuni pot fi folosite prezentările Power Point „Identificarea necesităților de instruire”. De asemenea, trebuie planificată informarea întregului personal din autoritatea publică referitor la procedura de identificare a necesităților de instruire.

- a șefilor adjuncti de subdiviziuni, consultanților, specialiștilor etc. – responsabilitatea conducătorilor subdiviziunilor.
- 4.** Monitorizarea procesului de INI de către SRU și oferirea consultațiilor de rigoare.
- 5.** Prezentarea de către conducătorii subdiviziunilor a propunerilor pentru planul de instruire a colaboratorilor subdiviziunii pentru anul viitor în adresa SRU, însoțit de nota de argumentare.
- 6.** Generalizarea informației. Elaborarea notei de argumentare cu privire la NI la nivel de autoritate. Elaborarea proiectului planului de instruire a personalului din autoritatea publică pentru anul viitor.
- 7.** Elaborarea propunerilor cu privire la instruirea externă, aprobarea lor de către conducerea autorității publice și remiterea în adresa Cancelariei de Stat (DPC).
- 8.** Introducerea subiectelor/datelor din planurile de instruire la nivel național (comanda de stat, programe finanțate de partenerii de dezvoltare, APC) în proiectul planului de instruire și definitivarea acestuia.
- 9.** Prezentarea proiectului planului de instruire spre aprobare conducerii autorității publice.
- 10.** Aducerea la cunoștința personalului a planului de instruire aprobat pentru anul viitor.

Identificarea necesităților de instruire în baza interviului

Interviu bazat pe discutarea CPI

1. Discutarea listei de atribuții/activități realizate în prezent de colaborator în mod regulat sau a atribuțiilor/activităților pe care va trebui să le realizeze în viitorul apropiat – în baza Fișei postului (descrierea postului – scop general, sarcini și atribuții/activități).
2. Discutarea calităților profesionale importante (CPI): cunoștințelor, abilităților și atitudinilor (comportamentelor) necesare pentru realizarea eficientă a atribuțiilor/activităților – în baza Fișei postului (cerințele postului față de persoană).
3. Aprecierea, în comun cu interviuatul, a nivelului de importanță a CPI în procesul de realizare a atribuțiilor/activităților.
4. Aprecierea, în comun cu interviuatul, a nivelului de manifestare de către interviuat a CPI în procesul de realizare a atribuțiilor/activităților.
5. Identificarea și evaluarea, în comun cu interviuatul, a decalajului dintre nivelul necesar de competență profesională: cunoștințe, abilități și atitudini/comportamente (actual sau viitor) și cel manifestat de către funcționarul public în activitate.
6. Elaborarea, în comun cu interviuatul, a planului individual de instruire pentru următorul an/viitorul apropiat.

Interviu bazat pe discutarea activității realizate (evaluarea performanțelor)

1. Discutarea activităților realizate în prezent de colaborator în mod regulat.
2. Evidențierea problemelor existente în procesul de realizare a activităților.
3. Determinarea cauzelor acestor probleme. Identificarea problemelor ce țin de competențele profesionale ale funcționarului public (cunoștințe, abilități, atitudini/comportamente).
4. Discutarea obiectivelor de îmbunătățire a competențelor profesionale/subiectelor de instruire.
5. Elaborarea, în comun cu interviuatul, a planului individual de dezvoltare profesională/instruire pentru următorul an/viitorul apropiat.

Data, ora și scopul interviului se anunță din timp.

Interviul se desfășoară în lipsa persoanelor străine, într-o atmosferă binevoitoare, de motivare a interviuatului spre colaborare.

Chestionar

Evaluarea necesităților de instruire a funcționarilor
publici din autoritățile administrației publice

autoritatea publică

1. Date generale

1.1. Nume, prenume _____

1.2. Subdiviziunea structurală _____

1.3. Funcția / Postul _____

1.4. Vechimea în muncă:

în domeniu _____, în serviciul public _____, în funcție _____

2. Sarcinile de bază ale postului / Atribuțiile

Nr.d/o	Sarcini/Obiective
...	

Nr.d/o	Atribuții
...	

3. Calități profesionale importante (CPI) necesare pentru realizarea cu succes a sarcinilor de bază / Cerințele postului față de persoană

3.1. Cunoștințe

Nr.d/o	Cunoștințe	Nivel de importanță	Nivel de manifestare	Necesitatea de dezvoltare	Strategii de dezvoltare		
					Instruire internă		Instruire externă
					la locul de muncă	în afara locului de muncă	Autoinstruire
1.							
2.							
3.							
..							

3.2. Abilități

Nr.d/o	Abilități	Nivel de importanță	Nivel de manifestare	Necesitatea de dezvoltare	Strategii de dezvoltare		
					Instruire internă		Instruire externă
					la locul de muncă	în afara locului de muncă	Autoinstruire
1.							
2.							
3.							
...							

Data completării _____

Semnătura titularului postului _____

Semnătura conducătorului _____

Anexa nr.5

APROB

(conducător)
" _____
" _____

Planul de instruire a colaboratorilor _____ în anul _____
autoritatea publică

I. Instruire internă

Nr.d/o	Subiecte de instruire (denumirea cursului/activității)	Categoria de participanți	Nr.de participanți	Forma de instruire	Durata (ore)	Termene de realizare	Prestatori instruire	Cost estimativ	Sursa de finanțare	Responsabili de organizare
...										

Notă: Planul poate fi actualizat pe parcursul anului (semestrial).

PROGRAMUL cursului de instruire „Managementul resurselor umane”

Atelierul #1: „Managementul resurselor umane: parte integrantă a managementului general al organizației”.

Atelierul #2: „Rolurile factorilor implicați în gestionarea personalului din organizație”

Participanți: șefi și șefi adjuncți de subdiviziuni.

Scop: Consolidarea capacităților profesionale ale personalului de conducere de nivel mediu în domeniul managementului resurselor umane din perspectiva practicilor pozitive și modelelor moderne de management.

Obiective:

- actualizarea, aprofundarea cunoștințelor actuale și obținerea cunoștințelor noi în domeniul managementului resurselor umane;
- dezvoltarea abilităților de comunicare, prezentare a propriilor experiențe și opinii;
- modelarea atitudinilor de respect reciproc și spirit de echipă.

Forma de lucru: 2 ateliere a câte 2 sesiuni de instruire de ½ de zi fiecare (16 ore academice).

Metode de lucru: metode interactive – prezentări, discuții, brainstorming, studii de caz, simulări, schimb de experiență, realizări și prezentări ale temelor pentru acasă.

Locul desfășurării: autoritatea publică, sala de studii.

Perioada desfășurării:

Atelierul #1: **.**.2011 și **.**.2011, orele 13.00 – 17.00

Atelierul #2: **.**.2011 și **.**.2011, orele 13.00 – 17.00

Aspecte specifice:

- fiecare participant va primi un set de materiale instructive;
- înainte de inițierea atelierului și pe parcursul acestuia participanții vor primi în-sărcinări, care urmează a fi realizate în afara sesiunilor și prezentate la începutul următoarelor sesiuni.

Atelierul#1: Agenda

Atelierul #1	„Managementul resurselor umane (MRU) – parte integrantă a managementului general al organizației”		
Sesiunea I **.***.2011	13.00 –14.30	1	• Introducere • Obiective, conținut, metode de lucru • Concept de management • Modele de management
	14.30 –14.45		Pauză de cafea
	14.45 – 17.00	2	• Concept de MRU • Componentele MRU • Practici pozitive • Teme/însărcinări pentru acasă
Sesiunea II **.***.2011	13.00 –14.30	3	• Prezentarea temelor de acasă • Componentele MRU (<i>continuare</i>) • Practici pozitive
	14.30 –14.45		Pauză de cafea
	14.45 – 17.00	4	• Politica de personal • Proceduri de personal • Teme/însărcinări pentru acasă

Atelierul #1 „Managementul resurselor umane – parte integrantă a managementului general al organizației”

Planificarea sesiunii #1

Ziua I, **.*.2011

#	Subiectul	Descriere/Metode	Durata	Materiale pentru participanți	Materiale pentru formatori	Formatorii
1	Introducere	Bun venit	5 min.	-	Lista participanților	XX; YY
	Obiective, conținut, metode de lucru	Prezentarea scopului cursului de instruire, a atelierului #1. Prezentarea succintă a metodelor (interactive) de lucru în atelier	10 min.	Agenda	Agenda	XX
	Concept de management	Participanții primesc din timp sarcina/tema de acasă: să citească materialul informativ la management: definiții, funcții: planificare, organizare, coordonare, monitorizare, evaluare... Discuții pe marginea celor citite (folosim materialul citit doar pentru a elabora în comun o definiție simplă și amplă) Crearea „tabloului”/imaginii schematice „Concept de management al organizației” Sinteză: Prezentarea PP	55 min.	Participanții se prezintă cu materialul teoretic informativ la care au lucrat acasă Prezentare PP	Material teoretic informativ succint (1-3 pagini pregătite de către formatori și trimise participanților din timp) cu definiții ale managementului Prezentare PP: 2-3 slide-uri „Management” Prezentarea PP	YY
	Modele de management	Prezentarea modelelor de management (2-3 modele) Discuții privind modelul de management aplicat în autoritatea publică	20 min.	Prezentarea PP		XX
Pauză de cafea						

#	Subiectul	Descriere/Metode	Durata	Materiale pentru participanți	Materiale pentru formatori	Formatorii
2	Concept de MRU	Participanții primesc din timp sarcina/tema de acasă: să citească materialul informativ la managementul RU: definiții Discuții pe marginea celor citite (folosim materialul citit doar pentru a elabora în comun o definiție simplă și amplă) Elaborarea în comun a unei definiții MRU Sinteză: Prezentarea PP Concluzie: MRU – asigurarea cu personal, menținerea, dezvoltarea ...	10 min.	Material teoretic – set de definiții MRU Prezentare PP Participanții se prezintă cu materialul teoretic informativ la care au lucrat acasă	Material teoretic informativ succint (1-3 pagini pregătite de către formatori și trimise participanților din timp) cu definiții de management al RU	YY
	Componentele MRU	Exercițiu în 2 – 3 grupuri mici: „Elaborarea „Componentelor/Domeniilor MRU” în baza definiției elaborate anterior și a experienței profesionale proprii. Prezentarea și discutarea lucrului realizat în grupuri. Sinteză: Prezentarea PP	50 min.	Instrucțiune la exercițiu Prezentare PP	Prezentare PP: 2-3 slide-uri „MRU” Instrucțiune la exercițiu cu întrebări de clarificare, precizare aferente sarcinii Prezentare PP: 2-3 slide-uri „Componente MRU”	XX YY
	Practici pozitive	Prezentarea practicilor pozitive în domeniul MRU din experiența altor țări	10 min.		Material informativ cu descrierea practicilor pozitive în domeniul MRU: abordări ale personalului	

#	Subiectul	Descriere/Metode	Durata	Materiale pentru participanți	Materiale pentru formatori	Formatorii
	Teme/sarcini pentru acasă	Pregătirea, în 3 grupuri mici, în baza structurilor propuse de formatori, a prezentărilor de 7-10 min. la tema „Componente/ Domenii MRU”	10 min.	Instrucțiune la exercițiu cu tema și structura prezentării	Instrucțiune la tema pentru acasă: scopul exercițiului tema pentru fiecare grup: Planificarea și asigurarea cu personal Motivarea și menținerea personalului Dezvoltarea profesională (instruire, dezvoltarea carierei) structura prezentării conținutul prezentării: ce se include în fiecare componentă / domeniu; cine, când și cum se implică în realizarea sarcinilor; ce se face în prezent și ce ar trebui de făcut; modalitatea de prezentare: PP sau postere pe hîrtie A1	XX
	Recapitularea și evaluarea sesiunii #1.	Trecerea în revistă a celor studiate Discuție privind utilitatea celor studiate și colectarea opiniilor participanților privind completările la subiect, considerate ca fiind binevenite pentru sesiunea următoare Completarea chestionarului de evaluare	10 min.		Chestionar de evaluare	YY

BIBLIOGRAFIE

1. Michael Armstrong, Managementul resurselor umane: Manual de practică, București, Codecs, 2003.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М: Дело, 1998.
3. Robert L. Matis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, 1997.
4. Ovidiu Nicolescu (coord), Managerii și managementul resurselor umane, Editura Economică, 2004.
5. Knowles, M. S., The art and Science of Helping Adults Learning, San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
6. К. Торн, Д. Маккей, Полное руководство по тренингу, М., «ИНФРА-М», 2002 г.
7. Sistemele de instruire a serviciului public din țările OECD, Documente SIGMA: Nr. 16, Paris, 1997.
8. Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe: five years after EU accession, SIGMA paper no. 44, 2009.
9. Link-uri utile:
10. <http://www.investorsinpeople.co.uk>
11. www.socialsme.org/files/RO/63303F.doc
12. <http://www.scribd.com/doc/12061478/Formarea-Si-Dezvoltarea-Profesionala-Ticu-CTin>
13. <http://www.accelera.ro/>
14. www.top-personal.ru/
15. www.science-education.ru/28-1126

