TEHNICI DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ PENTRU PERSONALUL DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT TECHNIQUES FOR PUBLIC ADMINISTRATION STAFF

Elena TATAROV,
specialist principal,
Institutul de Administrație Publică

SUMMARY

An effective program of professional development of human resources in public authorities contributes to the creation of a body of civil servants with high capacities and strong motivation regarding the achievement of the objectives of reforming the public service. This leads to increased efficiency in daily activity, which also means increasing the value of human resources within public administration authorities.

Keywords: *public administration, civil servant, professional development, methods, best practices, experience, trends, modernization of the public service, performance, quality.*

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. 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, afectând, astfel, deservirea adecvată a cetățenilor și a economiei. 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 activitatea cotidiană, ceea ce înseamnă și sporirea valorii resurselor umane din cadrul autorităților administrației publice. [1, p. 4]

Pentru ca procesul de dezvoltare profesională să fie încununat de succes e necesar respectarea unor principii:

– *respectarea dreptului funcționarului public la dezvoltarea profesională,* astfel fiecărui funcționar public trebuie să i se asigure posibilități egale de instruire în țară sau peste hotare. Nici un fel de discriminare pe motive de vârstă, sex, naționalitate nu trebuie să aibă loc;
– *obligativitate a perfecționării profesionale,* în acest context fiecare funcționar trebuie să conștientizeze necesitatea actualizării cunoștințelor și propriilor competențe;
– *orientare spre necesitățile instruirii* presupune ca programele de instruire trebuie să

fie orientate spre satisfacerea necesităților de dezvoltare individuale, de grup și celor organizaționale;
- *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;
- *liberalizare a serviciilor de instruire* presupune că activitățile de dezvoltare profesională trebuie să fie organizate în condițiile liberei cereri și oferte. [2, p. 112]

Programele de dezvoltare profesională sunt planificate și realizate printr-un șir de activități de instruire de diferite tipuri și forme. În serviciul public din Republica Moldova dezvoltarea profesională a funcționarilor publici se realizează prin trei tipuri principale de instruire: externă, internă și autoinstruire.

De regulă, *instruirea externă* prevede că programele de instruire sunt realizate în mod centralizat pentru funcționarii publici din diferite autorități publice și este organizată/coordonată de către Cancelaria de Stat – autoritate responsabilă de managementul funcției publice, pentru diferite categorii de personal din autoritățile publice centrale și locale.

Instruirea internă este realizată de către autoritatea publică pentru angajații săi (aparatul central, instituțiile din subordine, autoritățile administrației centrale și autoritățile administrației locale), aceasta poate fi realizată fie la locul de muncă sau în afara locului de muncă.

Cel de-al treilea tip de instruire este *autoinstruirea*, care este organizată de către fiecare funcționar public în parte. Autoinstruirea presupune aportul personal al fiecărui funcționar public, în acest sens ține de obligația sa morală de a se dezvolta și perfecționa în mod continuu, de a-și îmbunătăți capacitățile și aptitudinile sale profesionale. În acest sens, vom menționa că anume funcționarul public este actorul principal în cadrul procesului de dezvoltare profesională, deoarece acesta este cel care participă la toate formele de instruire organizate fie de autoritatea în care activează, fie în afara ei. Să nu uităm că totodată funcționarul are și obligația morală de a căuta în mod individual informația necesară pentru sporirea abilităților sale profesionale. [3, p. 10]

Prin caracterul practic și gradul înalt de specificitate, instruirea la locul de muncă este prima opțiune de a crea/spori competențele profesionale ale 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.

Instruirea la locul de muncă în cadrul autorității publice poate fi realizată prin diferite metode/tehnici, cum ar fi: instructajul, coaching-ul, mentoring-ul, rotația posturilor (rotația pe posturi), învățarea din cele mai bune practici.

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 suc-

cint – doar ca stabilire a sarcinii sau desfăşurat – cu explicarea direcţiei în care urmează să deruleze, a consecutivităţii în care vor fi efectuate acţiunile necesare, termenele de realizare. În caz de necesitate, pot fi date sfaturi privind obţinerea informaţiilor necesare pentru realizarea sarcinii. Instructajul este un mod „blînd" de influenţă organizaţională, care constă în explicarea situaţiei, sarcinilor, posibilelor dificultăţi şi consecinţe în urma unor abateri admise de persoană, avertizare privind eventualele erori. De obicei, instructajul ia forma de susţinere a colaboratorului prin consultare, informare şi ajutor metodologic. [1, p. 31]

Coaching-ul este o metodă de instruire prin îndrumarea unei alte persoane, orientată (mai mult) spre dezvoltarea abilităţilor acesteia de a realiza sarcinile în modul cel mai bun şi a atinge performanţe. Referindu-ne la instruirea la locul de muncă, coaching-ul constă în oferire de ajutor unei alte persoane în dobândirea competenţelor prin identificarea necesităţilor şi obiectivelor de dezvoltare, a direcţiilor, principiilor, limitelor şi a posibilelor oportunităţi. Coaching-ul contribuie la dezvoltarea profesională şi individuală a persoanei instruite, permite realizarea întregului potenţial al acesteia şi, drept rezultat, la sporirea performanţelor. Coaching-ul poate fi realizat de către conducătorul direct al colaboratorului, de un coleg sau de o altă persoană care cunoaşte bine domeniul de activitate şi are abilităţi de îndrumător. Important este să existe încredere între cel ce îndrumă şi cel ce învaţă. [1, p. 32]

Mentoring-ul este o metodă de instruire şi dezvoltare a personalului prin tutelare (supraveghere şi susţinere, ocrotire, patronare) de către un colaborator mai experimentat şi versat (mentor) oferită unui coleg mai tânăr pe parcursul unei perioade anumite de timp şi orientată (mai mult) spre modelarea atitudinilor şi valorilor. [1, p. 34]

Rotaţia posturilor (rotaţia pe posturi) este o metodă de instruire care constă în dobândirea unor cunoştinţe şi aptitudini suplimentare prin trecerea unei persoane, pe rând, de la un post la altul, din aceeaşi subdiviziune structurală sau din subdiviziuni structurale diferite. Posibilitatea persoanelor de a învăţa lucrând pe alte posturi poate avea un impact mai mare asupra pregătirii lor, decât îl au unele programe de training. Rotaţia posturilor sporeşte comunicarea în cadrul autorităţii publice şi creează o bază pentru derularea unui program de succesiune. În plus, motivează angajaţii, oferindu-le ocazia de a descoperi pe ce post se potrivesc cel mai bine şi de a avea o perspectivă în carieră. Metoda permite stabilirea evoluţiei posibile a salariatului şi identificarea postului în care performanţele sale ar putea fi maxime. [1, p. 35]

Învăţarea din cele mai bune practici este o metodă de instruire la locul de muncă care constă în examinarea şi preluarea celei mai bune experienţe prin realizarea unor vizite speciale de studiu. Învăţarea din cele mai bune practici presupune învăţare de la egali, dar care prin experienţa pe care o au pot servi reper/model în domeniu. Vizita de studiu poate avea loc într-o altă subdiviziune structurală a autorităţii publice din care face parte persoana care învaţă sau în altă organizaţie, atât din ţară, cât şi de peste hotare. Învăţarea din cele mai bune practici este un proces continuu de perfecţionare, care începe cu o evaluare şi analiză profundă a performanţelor la propriul loc de muncă. În procesul analizei se identifică domeniile care necesită îmbunătăţire. Apoi se face un studiu în care se caută o organizaţie gazdă cu performanţe sporite într-un domeniu anumit, organizaţie care poate fi model pentru învăţare. [1, p. 37]

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 poate fi realizată prin diferite forme, inclusiv: seminar, training, atelier, conferință, masă rotundă.

Seminarul este cea mai des utilizată formă în instruire în afara locului de muncă. Seminarul trebuie să se axeze pe nevoile specifice ale grupurilor concrete de personal și să se desfășoare ținând cont de categoria de participanți (funcția, domeniul de activitate, studiile și experiența profesională). În cadrul unui seminar, instruirea se desfășoară la un anumit subiect, destul de restrâns și presupune partea teoretică – dobândirea cunoștințelor noi, și partea practică – stabilizarea deprinderilor practice, are loc schimb de idei care are, mai degrabă, un format de discuții în grup, decât un format de curs clasic de instruire. 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.

O altă formă de dezvoltare profesională este ***training-ul.*** Acesta este o formă de instruire în grup care oferă oportunitatea specialiștilor 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 orientat pe problemă și presupune lucrul intensiv al participanților cu formatorul, creativitate, urmări, coerență. Acesta poate fi realizat și într-o formă integrată, care combină elementele ale unui seminar tradițional și elemente de training, cu folosirea metodelor de instruire bazate pe soluționarea problemelor și a studiilor de caz [3, p. 41]

Atelierul de lucru presupune un curs intensiv succint, în procesul căruia 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. Un profesionist împărtășește opinia și experiența sa, dar și inițiază procesul schimbului de opinii prin implicarea participanților în discutarea problematicii. În ateliere de lucru accentul se pune foarte puțin pe prelegeri și foarte mult pe activități practice. Activitățile se desfășoară în grupuri mici și mari, accentul fiind pus pe învățarea activă, prin experimentare. Pot fi obținute rezultate bune de pe urma acestui tip de instruiri, cu condiția că problemele să fie bine definite și bine gândite. Dacă sunt superficiale, activitatea va fi doar o pierdere de timp. Studiile caz și de roluri fac deseori parte din formarea profesională în ateliere de lucru. [3, p. 42]

Conferința este o întrunire a specialiștilor pentru a discuta o problemă anunțată în prealabil. În urma participării la conferință participanții obțin un volum mare de informații tematice, au posibilitatea să se expună public cu comunicate, să participe în discuții și dezbateri, să facă schimb de opinii. Conferința se deosebește de alte forme de instruire având format strict, standardizat și orientare practică. În lucrările conferinței pot participa de la 30 până la 100 și mai multe persoane. Durata conferinței, de obicei poate fi de la una până la trei zile, aici cei prezenți au un feed-back care îi ajută la dezbaterea problemei anunțată în prealabil. Conferința poate fi organizată de o autoritate

publică sau o instituție de învățământ superior, categoria de participanți include reprezentanți ai autorități publice, ai instituțiilor științifice și de învățământ, organizații obștești, societatea civilă. [3, p. 43]

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. [3, p. 44]

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), categoria de participanți.

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.

În ultima perioadă tot mai mult se practică instruirile la distanță cu ajutorul tehnologiilor digitale, care au un șir de avantaje față de celelalte instruiri: este nevoie doar de computer și conexiune la internet; instruirea se poate desfășura în orice loc convenabil cursantului, fără necesitatea de a se deplasa fizic la sediul furnizorului de instruire, economisind, astfel, timp, resurse financiare; cursantul decide singur când și cât timp se va instrui, deci își gestionează singur timpul de instruire; nu este nevoie de pregătire specială etc.

Indiferent de metodele și formele de instruire folosite, este necesară implicarea fiecărui funcționar. Dezvoltarea profesională a funcționarilor publici poate da rezultate, doar dacă este bine organizată ca un proces continuu și asigurată cu programe moderne, cadre didactice competente și nu în ultimul rând, cu resursele financiare necesare desfășurării procesului de instruire.

BIBLIOGRAFIE

1. Cancelaria de Stat, Ghid metodic „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă", Chișinău, 2011
2. Cojocaru S.,Tofan T.,Frunze O, Șaptefrați T. „Managementul resurselor umane în administrația publică" Chișinău: Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele RM, 2011, pag.184
3. Doicov E., Gheorghița T. „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică: instruirea internă" Ghid metodic, Chișinău: Ed. „Bons Offices" SRL, 2011. pag.90
4. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 193 din 24.03.2017 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților, În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova Nr. 92-102 art Nr : 266 din 31.03.2017