

## **ÎMBUNĂȚIREA CALITĂȚII ACTIVITĂȚILOR ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ PRIN PÂRGHII SPECIFICE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE**

**Conținutul principal al lucrării.** Importanța temei propuse în lucrare se caracterizează prin nivelul de amploare a problemelor studiate. În lucrare sa determinat scopul, obiectul, subiectul și metodologia studiului, se argumentează noutatea științifică a tezei, semnificația practică a cercetărilor și testărilor. În primul capitol *“Unele considerente privind cercetarea calității vieții populației în contextul furnizării serviciului public”*, se analizează conceptele cheie și esența politicii de resurse umane, importanța acestora și condițiile de dezvoltare. O atenție deosebită este acordată conceptului de *“politică de resurse umane”*, prevederile cărui permit dezvoltarea esenței managementului resurselor umane și a necesității de a utiliza conceptele sale în activitatea administrației publice. Au fost determinate obiectivele principale ale politicii de resurse umane în organele administrației publice locale. A fost stabilit faptul că nivelul calității vieții oamenilor este în funcție și de un așa factor ca eficiența activității administrației publice locale.

Au fost studiate unele aspecte teoretice privind cercetarea calității vieții, au fost analizate metodele de studiere și analiză a calității prestării serviciilor publice.

Autorul a propus un șir de indicatori integrali ai calității vieții populației și a descris metoda evaluării eficienței activității administrației publice locale.

Managementul calității vieții, este în funcție de particularitățile proceselor de modernizare, în care omul, potențialul său intelectual, creativ și fizic, devin un factor major în dezvoltarea societății. Spațiul vital al societății moderne se caracterizează, pe de o parte, prin creșterea confortului condițiilor de viață și prin extinderea sferei de consum, pe de altă parte – prin apariția diferitor tipuri de amenințări și riscuri care însoțesc dezvoltarea producției industriale și care decurg din modificarea sistemului de relații sociale. Un loc important printre componentele calității vieții ocupă factorii sociali și spirituali, care prezintă baza de vitalitate ale omului.

În studiul calității vieții a populației din regiune, se presupune că conceptul de „sistem” prezintă o totalitate de elemente interdependente și subsisteme: bunăstarea populației; calitatea vieții populației; condiții de trai; condițiile de dezvoltare ale individului; siguranța vieții, care, la rândul lor, sunt un set de componente și subsisteme.

În primul capitol sunt studiate esența și abordările de bază a problemei eficienței administrației publice; sunt analizate modele de evaluare a performanțelor activității administrației publice locale și este prezentat modelul indicativ de evaluare a eficienței administrației publice. Dorința de a îmbunătăți eficiența administrației publice locale este una dintre provocările strategice ale unei societăți moderne, referitoare la reformele administrației publice, menite să îmbunătățească calitatea și nivelul de trai. În studierea problemei de evaluare a eficienței administrației publice locale se aplică terminologie diferită – *evaluarea calității, evaluarea eficienței*. Prin evaluarea *eficacității* se are în vedere gradul de realizare a rezultatelor scontate, prin evaluarea calității se are în vedere evaluarea

corespunderii proprietăților unui obiect sau fenomen esenței lor. Termenul *eficientă* exprimă un mod eficient, care oferă rezultatul dorit.

Se poate remarca că efectul autogovernării prezintă capacitatea administrației publice locale de a influența obiectul, în scopul atingerii obiectivelor într-un mediu schimbător.

Eficacitatea guvernului nu poate fi măsurată printr-un singur indicator, și este definită ca rezultatul unei interacțiuni complexe de diverși factori: naturali, umani, sociali, economici, de mediu, și alții, care au un impact asupra soluționării și implementării a deciziilor administrative. *Din punctul de vedere al autorului rezultatul principal al activității administrației publice locale, desigur, este efectul social general. În interpretarea autorului efectul social general este - crearea condițiilor vitale favorabile în regiune și este exprimat prin calitatea vieții populației.*

Managementul bazat pe indicativii integrali, în viziunea specialiștilor în domeniu, prezintă un instrument de îmbunătățire a calității vieții societății unei regiuni. Orientarea socială a managementului indicativ, ca o modalitate de a optimiza dezvoltarea economică și socială a țării și a regiunii în interesul populației, nu este pusă la îndoială. Cu toate acestea, anume ea ca parte socială a managementului indicativ, în special, posibilitatea utilizării ei pentru a îmbunătăți calitatea vieții populației din regiune, rămâne un aspect puțin studiat în management. Scopul cercetării în lucrare constă în identificarea oportunităților și perspectivelor de utilizare a managementului indicativ în calitate de instrument eficient în reglementarea de stat a dezvoltării socio-economice, îmbunătățirea calității vieții populației.

Politica de resurse umane a organelor administrației publice locale definește scopurile, obiectivele, prioritățile, direcțiile și principiile politicii de personal în domeniul serviciilor administrației publice locale.

Problema funcționării eficiente a administrației publice locale, reforma reală în toată țara, este o problemă de management eficient al resurselor umane. Practica a arătat o discrepanță semnificativă între procesele socio-economice de reformă și asigurarea reformelor cu resurse umane. Situația resurselor umane ale administrației publice locale trebuie să corespundă conținutului și caracterului schimbărilor în societate, reformei administrației publice locale și cerințelor normative stipulate în legislația României.

În baza literaturii științifice, ținând cont de particularitățile activității administrației publice locale, de managementul resurselor umane s-a constatat că adaptarea funcționarilor la noile condiții socio-economice este un proces lent:

1. dezvoltarea unui nou management al resurselor umane se efectuează cu opoziția semnificativă a vechiului sistem de management, sub logotipul de "nou" sunt păstrate aceleași instrumente și mecanisme de muncă vechi, în ciuda noului cadru legal se mențin metodele învechite de selectare și criterii de evaluare a resurselor umane;
2. nu se aplică în practică anumite prevederi ale legislației privind serviciul public;
3. oficialii administrației locale nu sunt pe deplin conștienți de perspectivele de lucru cu resursele umane, de scopurile și obiectivele de dezvoltare ale lor, de nevoia de lucru sistematic cu ele, nu posedă tehnologii inovatoare de lucru cu resurse umane;
4. în practica guvernării administrației publice locale n-a fost îmbrățișată experiența științifică, analitică și informațională în sprijinul activității cu resursele umane.

**În capitolul II “Concepte teoretico-metodologice în managementul resurselor umane în administrația publică locală”** prezintă analiza principalelor direcții de modernizare a

managementului resurselor umane, precum și analiza influenței reformei asupra resurselor umane și asupra managementului resurselor umane în administrația publică locală.

Pe baza analizei particularităților administrației publice locale, ca o formă de autoritate publică s-a justificat, că potențialul de resurse umane din administrația publică locală poate fi analizat în sens larg și restrâns. În sens larg, potențialul unește toți locuitorii administrației publice locale, care efectuează autogovernare și care participă la soluționarea problemelor de importanță locală.

În sens restrâns, cadrul potențial include personalul care lucrează în administrația locală.

Într-un context mai restrâns, resursele umane ale administrației publice locale cuprind funcționarii publici care activează nemijlocit în serviciile acestor *administrații și anume în acest context autorul va analiza resursele umane ale administrației publice.*

Termenul de „resurse umane”, pe care îl folosește autorul în cercetările sale, include aptitudini creative, existența unui potențial neîmplinit de dezvoltare a funcționarului, cultura generală a persoanei, morala, capacitatea de a colabora cu membrii echipei, percepția inovațiilor, perfecționarea, motivarea muncii, spiritul întreprinzător.

În contextul acestei lucrări, accentul se pune pe concepția umanistă a resurselor umane, care are la bază aprecierea omului, a persoanei, ca un principal factor economic al procesului de producție în orice societate.

*Principiul resurselor umane constă în motivarea necesității investițiilor de capital în dezvoltarea potențialului de muncă, care sunt consacrate în resursele umane. În afară de aceasta, principiul resurselor umane se bazează pe necesitatea de a căuta forme și metode efective de gestionare a lor.*

Putem evidenția următoarele criterii sau indici a, ce caracterizează resursele umane a administrațiilor publice locale:

1. criteriul funcțional, ce constă în caracterul și conținutul atribuțiilor de serviciu, îndeplinite de funcționar (organizaționale, administrativ-economice, de executare, asigurare și control);
2. criteriul temporal, îndeplinirea permanentă sau temporară a îndatoririlor de serviciu;
3. criteriul legal – îndeplinirea normativă a anumitor atribuții de serviciu în cadrul organelor administrației publice locale;
4. criteriul profesional – îndeplinirea atribuțiilor de serviciu ca profesie de bază și de specialitate;
5. titlu de remunerare, îndeplinirea îndatoririlor de serviciu în schimbul unei remunerări salariale;
6. ocuparea funcției concrete în sistemul administrației publice locale pe bază de concurs sau de contract;
7. înzestrarea cu drepturi pentru soluționarea întrebărilor de importanță locală.

Pentru înțelegerea mai bună a sensului restrâns al termenului “resursele umane” ale administrației publice locale, este necesară efectuarea caracterizării scurte a structurii lor.

Criteriul de bază al resurselor umane, după părerea autorului, poate servi cantitatea din punct de vedere social, inclusiv și profesional, suma cunoștințelor profesionale a abilităților, capacităților și calităților resurselor umane folosite pentru atingerea scopurilor activității profesionale.

*Autorul propune următoarea definiție a resurselor umane în administrația publică locală. Resursele umane ale organelor administrațiilor publice locale pot fi deinite ca persoane, care au o pregătire specială, înzestrate cu abilități și posibilități profesionale*

*necesare, cu calități morale, ce contribuie la atingerea scopurilor activității profesionale prin realizarea optimă a îndatoririlor de serviciu încredințate lor, prin organizarea muncii a organelor administrației publice locale și prin soluționarea problemelor de importanță locală.*

Astfel, politica de resurse umane trebuie să se realizeze prin cercetarea principiilor, regulilor, normelor și limitelor reglementate în relațiile interpersonale interne și externe ale funcționarilor publici. Etapele principale ale elaborării managementului resurselor umane în organizarea administrația publică locală sunt evidențiază patru etape distincte:

**Etapa I** – nivelul legislativ naționale din care derivă conceptele cantitative și calitative pentru funcționarii publici.

**Etapa II** – evaluarea principiilor fundamentale ale politicii de resurse umane în administrație.

**Etapa III** – determinarea formelor și metodelor principale de conducere și administrare a resurselor umane.

**Etapa IV** – structurarea unui plan al activităților detaliate, pornind de la sursele selectate.

Gestionarea resurselor umane ale administrației publice locale include legătura reciprocă a unor blocuri funcționale, fiecare având independență relativă și un sistem propriu al scopurilor, cât și un anumit instrument pentru atingerea lor.

Unul dintre elementele politicii de resurse umane este revizuirea programului de dezvoltare a potențialului lor.

Scopurile de bază ale acestui program ar trebui să devină:

1. creșterea responsabilității angajaților administrației publice locale privind rezultatele activității lor;
2. crearea în cadrul organelor administrației publice locale a condițiilor necesare de muncă pentru cadrele profesionale de conducere.

Autorul propune programul următor de dezvoltare a resurselor umane la nivelul administrației publice locale

Politica de resurse umane în domeniul managementului administrației publice locale este construită pe principiile unui sistem ierarhic.

De exemplu, ies în evidență următoarele trei grupuri de principii:

1. *teoretice și metodologice*, ce determină trăsăturile esențiale ale politicii de resurse umane.
2. *eminamente politice*, ce exprimă prioritățile și componentele proprii politicii de resurse umane.
3. *principii politico-organizaționale* ale gestiunii resurselor umane, ce sunt un component important al politicii de stat privind resurselor umane și o parte importantă a mecanismelor realizării ei.

Efectuarea reformei administrației publice locale conferă acestor principii un conținut corespunzător și determină anumite direcții prioritare ale politicii de resurse umane în cadrul sistemului de administrație locală.

Direcțiile prioritare mai sus menționate ale unei politici de resurse umane moderne în cadrul sistemului de administrație locală, condiționează necesitatea îndeplinirii următoarelor obiective.

În acest mod, politica de resurse umane este efectuată în două planuri: *strategic și tactic*. Politica de resurse umane ține de planul strategic prin definirea priorităților ei și prin crearea criteriilor de evaluare a eficienței muncii cu resursele umane.

De planul tactic ține de selectarea, justificarea științifică și aprobarea unor tehnologii concrete de muncă cu resursele umane, ce corespund cerințelor contemporane, crearea sistemului și structurii ei, formarea mecanismului de conducere.

Analiza literaturii, rezultatelor monitorizării proceselor de resurse umane în domeniul administrației locale, precum și experiența muncii cu resursele umane, permit identificarea și descrierea tendințelor și problemelor în menținerea procesului de formare și dezvoltare a resurselor umane a organelor administrației locale.

Trebuie remarcat faptul că aceste tendințe și probleme au, parțial, un caracter obiectiv, și sunt generate de erorile muncii cu resursele umane, având o natură subiectivă.

Autorul propune următorul sistem concret de pregătire profesională și perfecționare a calificării în cadrul organelor administrației publice locale.

Un loc important în sistemul managementului resurselor umane ale administrației publice locale îl reprezintă formarea rezervei de resurse umane. Scopul principal al formării rezervei de resurse umane este pregătirea pentru funcții de conducere în condiții noi a funcționarilor publici, pe bază de concurs, instruire și promovare și pe criterii de competență pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor.

În opinia autorului, sistemul trebuie să parcurgă următoarele etape:

1. *Determinarea necesitatului de formare a rezervei de resurse umane;*
2. *Stabilirea cerințelor privind candidații în rezervă;*
3. *Întocmirea listei potențialilor candidați;*
4. *Selectarea prealabilă pentru rezervă;*
5. *Selectarea finală pentru rezervă;*
6. *Pregătirea teoretică a rezervei;*
7. *Pregătirea practică;*
8. *Pregătirea pentru ocuparea funcției sub formă de stagiu de practică.*

În continuare au fost stabilite două direcții importante în formarea și dezvoltarea resurselor umane ale organelor administrației publice locale:

1. crearea condițiilor necesare pentru promovarea funcționarilor;
2. crearea carierei profesionale a funcționarilor din organele administrației publice locale.

Carierea reprezintă posibilitatea de a se realiza profesional într-o funcție mai avansată și într-o nouă calitate.

Promovarea funcționarului, adică trecerea pe o treaptă superioară în ierarhia funcțiilor din aparatul administrativ, poate fi efectuată prin avansare și prin concurs.

Prin avansare, postul va fi ocupat de către o persoană care face parte din aparatul respectiv. Sistemul prezintă avantajul că persoana în cauză cunoaște specificul activității organului din structura căruia face parte postul în care va fi promovată și dezavantajul că restrânge sfera persoanelor care candidează pe acel post, ceea ce limitează mult posibilitățile de selectare a solicitanților.

Avansarea automată, numai după o anumită vechime în muncă, fără a se ține seama de rezultatele obținute în activitatea desfășurată, comportă și riscul anihilării efectului stimulat, al promovării în funcție. Mai mult, persoanele din aparatul administrativ, este posibil să

manifeste lipsă de preocupare pentru perfecționarea activității lor, superficialitate în îndeplinirea îndatoririlor de serviciu.

Mai eficientă în scopul selectării, ar fi *stabilirea ocupării postului prin concurs* sau examen de promovare, avându-se în vedere, în primul rând, persoanele din propriul aparat, dar fără a se comite nedreptăți față de persoanele din afara organului, dacă acestea se dovedesc mai indicate pentru ocuparea aceluși post.

*Bazându-ne pe datele analizelor din literatura științifică privind problema gestionării resurselor umane și a formării sistemelor, autorul propune un cumul de cerințe în ceea ce privește acest sistem de angajare în organele administrației publice locale, formată din patru grupe principale:*

1. *Cerințe privind locurile de muncă (funcțiile publice);*
2. *Cerințe privind candidații pentru posturile vacante în cadrul administrației publice locale;*
3. *Cerințe privind procedurile de evaluare a candidaților pentru posturile vacante, dar și aprecierea eficienței muncii funcționarilor angajați;*
4. *Cerințe comune privind sistemul de selectare la angajarea personalului în organele administrației publice locale.*

Evidențierea acestor grupe se datorează existenței unei logici comune în sistemul de selectare a funcționarilor: doar înțelegând conținutul muncii profesionale pentru o funcție anumită, se pot formula cerințe în ceea ce privește candidații care tind să ocupe aceste posturi.

În opinia autorului, cerința generală privind sistemul de selectare și angajare a personalului în organele administrației publice locale este ca sistemul să garanteze creșterea nivelului eficienței activității administrației publice locale.

Metodica efectuării atestării funcționarului public elaborată de autor este prezentată în figură.

Pentru ca atestarea să fie una corectă, este necesară folosirea procedurilor corecte de comparare și a metodelor de evaluare corespunzătoare. Compararea trebuie să fie exactă, obiectivă și argumentată, fără erori și rectificări.

Practica lucrului cu resurse umane demonstrează faptul că, unele caracteristici ale persoanei pot fi obținute prin principala metodă de a primi o astfel de informație este diagnosticul psihologic.

Diagnosticul psihologic (psihodiagnosticul) este o parte din știința psihologiei, care elaborează metode de depistare și evaluare a particularităților psihologice personale și profesionale ale individului.

**În capitolul III “Managementul carierei resurselor umane în activitatea administrației publice locale și căile de îmbunătățire a lui”** au fost studiate problemele de gestiune în administrația publică locală printr-o abordare complexă, se analizează rezultatele cercetărilor privind selectarea și recrutarea resurselor umane, se propun modalități de îmbunătățire a managementului acestor resurse.

În opinia autorului, cerința generală privind sistemul de selectare și angajare a personalului în organele administrației publice locale este, că sistemul trebuie să garanteze mărirea nivelului eficienței activității în organele administrației publice locale.

Soluționarea problemelor privind formarea și îmbunătățirea sistemului de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale nu este posibilă fără desfășurarea unei analize a stadiului actual de dezvoltare a sistemului de selectare și a perspectivelor acestuia.

În capitolul II a fost analizat sistemul de selectare în vederea angajării resurselor umane în administrația publică locală al județului Timiș. Pe parcurs a fost analizat conținutul și principiile politicii de resurse umane în domeniul de selectare - nivel de educație, vechimea în muncă, nivelul de cunoaștere a legislației actuale și îndatoririle profesionale, respectarea reglementărilor, cerințele privind funcțiile, cerințele privind candidații, aptitudinile, calitățile profesionale necesare îndeplinirii îndatoririlor și metodele de selectare ale resurselor umane.

Astfel, rezultatele analizei situației sistemului de selectare a resurselor umane în organele administrației locale, au arătat că procesul de selectare este unul fragil, fără principii și reguli de ghidare, numărul metodelor de selectare folosite este nesemnificativ și nu contribuie în mod eficient la o evaluare complexă a candidaților pentru ocuparea funcțiilor vacante, s-a format un acces practic îngrădit la angajare, toate acestea conducând la o diminuare a posibilităților de a-i selecta pe cei mai buni candidați pentru încadrarea în funcțiile publice ale administrației locale. Mai mult decât atât, munca funcționarilor deja angajați în administrația publică nu este suficient de eficientă, iar calitatea serviciilor oferite de organele administrației publice locale s-a dovedit a fi nesatisfăcătoare. În baza celor sus-relatate, putem concluziona că este necesar de a dezvolta și de a îmbunătăți sistemul de selectare deja existent a resurselor umane în organele administrației publice locale.

În scopul îmbunătățirii funcționării sistemului de selectare a resurselor umane în administrația publică locală au fost propuse principiile de formare și dezvoltare a sistemului deja existent. Prin *principii de formare și dezvoltare a sistemului de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale*, în contextul acestui studiu, înțelegem reguli și norme care trebuie urmate de către conducătorii departamentelor din administrația publică locală și de către specialiștii de la Serviciul resurse umane în vederea formării și dezvoltării sistemului de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale. Folosind lucrările științifice ale autorilor, sub coordonarea dlor E. Cuibu și V. Doru, indicăm câteva principii de formare și dezvoltare a sistemului de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale: principiul coordonării; principiul economiei și raționalismului; principiul perspectivei; principiul complexității; principiul interdependenței; principiul conformității și ierarhizării; principiul simplității și optimizării; principiul contextului; principiul orientării client; principiul abordării personale; principiul selecției dinamice și pe termen lung;

*Metodele de formare și selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale sunt alese în baza principiilor mai-sus enumerate. Prin metode de formare și selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale autorul înțelege metode de creare și dezvoltare a unui nou sistem de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale.*

În scopul dezvoltării sistemului de selectare a resurselor umane în administrația publică locală autorul a identificat și a structurat factorii care au impact asupra formării și dezvoltării sistemului, a determinat natura și direcția impactului.

Pe lângă evidențierea factorilor și a gradului de influențare a acestora asupra procesului de formare și dezvoltare a sistemului de selectare a resurselor umane în administrația publică locală, este necesar de a evalua și nivelul acestei influențării.

Autorul a formulat un model-tip al sistemului de selectare a resurselor umane în administrația publică locală. Modelul reflectă elementele de bază ale sistemului și interdependența dintre acestea.

*Conținutul* acestui sistem cuprinde 4 componente de bază – metodologic, tehnologic, organizațional și de dotare a sistemului.

*Componenta metodologică* se prezintă prin politica administrației locale în domeniul selectării resurselor umane scopurile, principiile și funcțiile sistemului.

Selectarea resurselor umane în organele administrației publice locale trebuie realizată în baza următoarelor principii: eficiență, conformarea obiectivelor cu activitățile organelor administrației publice locale de conducere, progresivitate și operativitate, știință, concordanța așteptărilor candidatului pentru ocuparea funcției vacante cu cele oferite de administrația publică, dinamism, confidențialitate.

În structura **componentei tehnologice** sunt incluse stabilirea necesității de funcționari publici, stabilirea cerințelor privind locurile de muncă și a cerințelor privind candidații la funcțiile vacante, căutarea candidaților, desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor vacante (depunerea dosarelor pentru participare la concurs, stabilirea comisiei de concurs, desfășurarea concursului, evaluarea candidaților, alegerea candidatului ce va ocupa funcția publică, angajarea candidatului ales). Procedura de desfășurare a concursului este prevăzută atât de legislația națională, cât și de ordinele administrației locale. Totuși, dreptul de a selecta metodele evaluării este rezervat exclusiv organelor administrației publice locale. Având în vedere cele sus-relatate, autorul propune ca totalitatea metodelor selectării resurselor umane în organele administrației publice locale să fie clasificate în câteva grupe pe baza a două criterii – tipul metodei și numărul metodelor:

- analiza dosarelor (analiza și verificarea documentelor, prezentate de către candidat, spre exemplu anchetă, recomandări, diplome, adeverințe, atestate, certificate etc);
- interviul (discuția cu șeful direct, discuția cu specialistul de la Departamentul Resurse umane, discuția cu psihologul);
- testarea (teste privind eficiența: inteligența, educația, calitățile și abilitățile generale și cele specifice funcției; teste privind calitățile personale: teste motivaționale, de manifestare a caracterului, de agresivitate, de stres etc.);
- examen de calificare (metode orale sau scrise de verificare a nivelului de cunoștințe, abilități, deprinderi etc.);
- metoda evaluării prin expertiză (concurs pentru ocuparea funcției publice, evaluare)
- metoda interactivă (jocuri imitative, discuții în grup, rezolvare de sarcini practice etc.)
- expertiza (verificare medicală, expertiză poligrafică).

*Sistemul de dotare* în procesul de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale presupune dotarea tehnică, legislativă, financiară, metodică, cu materiale, documente, informații utile selectării resurselor umane.

Schema modelelor sistemului de selectare a resurselor umane în organele administrației publice locale este prezentată în anexa 1.

În continuare autorul propune un set de recomandări metodologice și practice privind dezvoltarea sistemului de selectare a resurselor umane în administrația publică locală, care include metodologia de evaluare a resurselor umane în vederea ocupării postului vacant în administrațiile locale, precum și recomandări cu privire la asigurarea organizării acestui sistem. Metoda de evaluare a resurselor umane este conceput pentru organizarea și desfășurarea procedurilor de evaluare a resurselor umane în vederea ocupării posturilor vacante prin stabilirea corespunderii calităților profesionale și personale ale candidaților



cerințelor funcției. În metodică propusă este descris în detaliu concursul pentru ocuparea funcțiilor vacante, precum și caracteristica metodei complexe de evaluare candidaților, sunt descrise metodele utilizate în evaluarea complexă a lor. Evaluarea resurselor umane din administrația publică locală se realizează prin concurs în vederea ocuării funcțiilor vacante, listă cărora este aprobată printr-un act administrativ al administrației publice locale. Concursul constă în evaluarea nivelului profesional al candidaților în rezerva resurselor umane și în vederea ocupării funcției vacante, în evaluarea corespunderii nivelului de calificare ale candidatului cerințelor funcției.

În capitolul IV *“Programul – scop” de îmbunătățire a gestionării activității administrației publice locale*” a fost argumentată necesitatea metodei de îmbunătățire a gestionării activității administrației publice locale.

Metoda „program-scop” în gestionarea sistemelor socio-economice face posibilă corelarea dintre obiective și resurse cu ajutorul unui program speciale. Acesta este unul dintre tipurile de management, la baza căruia se află orientarea activității către atingerea obiectivelor.

Spre deosebire de alte tipuri, managementul „program-scop” vizează un șir de sarcini complexe: creșterea economică în zone deprimare, dezvoltarea unităților administrativ-teritoriale, soluționarea problemelor complexe.

Esența managementului „program-scop” este selectarea obiectivelor principale în dezvoltarea socială, economică, științifică și tehnologică, elaborarea de măsuri corelate pentru soluționarea lor în timpi optimi cu resursele strict necesare și o dezvoltare efectivă a activității.

Aplicarea acestui tip de management vizează nu numai obiectivul principal, ci și întreg sistemul ierarhic de obiective subordonate stabilite în program pentru soluționarea lor. Existența programului de măsuri care stabilește modul în care obiectivele managementului vor fi atinse, durata de timp, costul resurselor necesare prezintă principala caracteristică a managementului „program-scop”.

Particularitatea esențială a acestui management este de asemenea și modalitatea de a influența sistemul. De o importanță mare nu este sistemul în sine, elementele sale constitutive și structura organizațională, ci managementul elementelor programului și măsurile prevăzute.

Analizând posibilitatea îmbunătățirii managementului prin metoda „program-scop” și furnizarea de servicii publice, este necesar să se ia în considerare următoarele particularități în funcționarea administrației publice locale:

1. în mare, funcționează modelul de activitate “cost” și nu modelul “rezultatele” care se află sub impactul specificului finanțării bugetare. Acest model stabilește planificarea și obiectivele instituțiilor, reieșind din indicii deja obținuți și din cheltuielile efectuate;
2. managementul și finanțarea instituțiilor sunt bazate pe necesitățile reale ale instituțiilor publice conform devizului, de exemplu, ținând cont de statul de funcționari. Complet este neglijată practica de gestionare și finanțare a serviciilor prevăzute, deci se gestionează și finanțează ceea ce este, și nu ceea ce ar trebuie să fie;
3. lipsa unei metodologii unice de prestare a serviciilor publice și, ca o consecință - lipsa listei de servicii publice (bază metodologică și practică privind îndeplinirea listei obligațiilor de cheltuieli). La rândul său și aceasta afectează de asemenea, imposibilitatea utilizării finanțării "rezultatelor" care sunt scontate.

*Astfel, analizând elaborarea măsurilor privind îmbunătățirea calității activității administrației publice locale, se constată că rezultatul elaborării modelului de optimizare a managementului depinde de optimizarea metodelor de formare și realizare a planului „program-scop”.*

Menționăm faptul ca în elaborarea unui model de management există dificultăți care în mare măsură sunt create de incertitudinea viitoarelor perioade în care va activa administrația publică locală și în care vor exista schimbările de management. Incertitudinea viitoarelor perioade conduce la necesitatea de a lua în considerare diverse alternative în dezvoltarea și punerea în aplicare a unui complex de măsuri precum și a efectua măsuri pentru evaluarea și implementarea lor.

Din acest punct de vedere, îmbunătățirea managementului în administrațiile publice locale va consta din trei etape succesive:

1. identificarea și fixarea alternativelor posibile;
2. evaluarea calitativă a căilor alternative de dezvoltare;
3. luarea deciziei cu privire la calea aleasă de dezvoltare.

Aici autorul pune accentul pe necesitatea evaluării cantitative a măsurilor alternative care pot fi exprimate, de exemplu, printr-un nivel relativ sau absolut de cheltuieli și pot fi măsurate prin probabilitatea de apariție și gradul lor de influență.

Raportul dintre valorile probabilității de apariție a unei alternative și a gradului de influență a lor servește pentru *determinarea indicelui de eficiență a noilor procese de management.*

Astfel, în baza algoritmului metodicii de control al calității, autorul propune efectuarea controlului calității folosind criteriile și indicii de calitate. În fața fiecărui criteriu se stabilesc coeficienți care pot fi atât pozitivi, cât și negativi. Ulterior se însumează coeficienții obținuți și se împart la numărul total de criterii. Dacă rezultatul este mai aproape de unitate - decizia poate fi considerată eficientă, dacă același rezultat este aproape de zero, - această soluție poate fi considerată puțin efektivă; în cazul în care același rezultat este negativ, activitatea de gestionare e considerată absolut neefectivă.

Cele mai semnificative rezultatele obținute de autor în cercetarea calității serviciilor publice și care prezintă noutate științifică, sunt după cum urmează:

1. sistematizarea metodele existente de monitorizare a calității activității administrațiilor publice locale, care posedă o particularitate comună: *orientarea sistemului de gestionare pe rezultatele scontate;*
2. organizarea internă a activității;
3. interacțiunea cu beneficiarii de servicii publice;
4. definirea noțiunii de control al calității activității ca un proces de comparare a rezultatelor deciziilor de management cu criteriile de stat;
5. identificarea principalelor caracteristici ale procedurilor de control al calității activității (calitatea serviciilor publice): *obiective și strategii, procese, etape, funcții, modele conceptuale și de management al calității ca fiind condiții necesare pentru îmbunătățirea serviciilor publice furnizate;*
6. stabilirea sarcinilor de formare și implementare a standardelor de calitate, în baza cărora se propun baze supuse unor principii care includ abordările și tipurile de control al activității, modele și criterii pentru controlul calității, cerințele relevante

(de corelare, comparabilitate, verificabilitate, oportunitate, fiabilitate, flexibilitate în ceea ce privește inovația și altele) care sunt necesare pentru controlul gestiunii puterii executive;

7. elaborarea metodologiei de gestionare a controlului calității activității administrației publice locale, inclusiv algoritmul de funcționare: selectarea criteriilor, alegerea strategiei, precum și criteriile propuse obiective și indicatori de calitate: competența tuturor funcțiilor publice, sistemul de stimulente pentru funcționari, hardware și software, etc., în scopul de a îmbunătăți mecanismul de feedback pentru persoanele care prestează și beneficiază de servicii publice.

În concluzie, ca rezultat al cercetărilor sunt prezentate pozițiile teoretice, concluzii și propuneri cu privire la formarea politicii de resurse umane în administrația publică locală și, respectiv, îmbunătățirea calității activității ei, care la rândul ei prezintă un factor considerabil în calitatea vieții populației.

Rezultatele științifice obținute de autor pe parcursul cercetării sunt:

1. A fost dată o nouă interpretare a conceptului de „politici de resurse umane ale administrației publice locale”, care este considerată ca un sistem de obiective și principii și, precum și, formele, metodele și criteriile activității cu resursele umane care derivă din acestea și permit realizarea funcțiilor sale în soluționarea problemelor locale;
2. A fost elaborat un model nou de formare a resurselor umane la nivelul administrațiilor publice locale, precum și teoria de management corespunzătoare;
3. A fost elaborat sistemul de selectare în recrutarea resurselor;
4. Au fost elaborate recomandări metodologice privind organizarea selectării în vederea angajării în administrația publică locală;
5. A fost elaborat mecanismul organizării selectării în cadrul angajării resurselor umane;
6. Au fost elaborate recomandările practice privind organizarea sistemului de selectare;
7. A fost analizată posibilitatea externalizării în sistemul activității administrative publice locale;
8. Au fost stabilite sarcinile de formare și implementare a standardelor de calitate a serviciilor prestate;
9. A fost elaborată „Metodologia de monitorizare a calității în activitatea administrației publice locale”;
10. A fost elaborat un algoritm de funcționare a managementului calității;
11. Au fost stabiliți indicatorii integrali ai calității vieții populației și în baza lor și a „*Metodicii de monitorizare a calității în activitatea administrației publice locale*” a fost efectuat un studiu de caz privind căile de îmbunătățire a calității activității administrației publice locale în orașele județului Timiș prin determinarea nivelului de trai al populației. Astfel au fost stabilite domeniile de activitate în care au fost remarcate prin sondaj neajunsurile.