



Marina RAIU

Centrul de armonizare a legislației

A început activitatea în sistemul public în anul 2015 în cadrul Agenției pentru protecția consumatorilor. În 2017 s-a angajat la Centrul de armonizare a legislației (CAL) din subordinea Ministerului Justiției, iar din anul 2020 activează la Cancelaria de Stat în cadrul aceluiași Centru. În calitate de expert al CAL, examinează proiectele de acte normative înaintate de autorități (Guvern și Parlament) prin prisma compatibilității cu legislația Uniunii Europene. Totodată, face parte din două Grupuri de lucru sectoriale pentru pregătirea aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană.

Statutul de țară candidată pentru aderarea la Uniunea Europeană, oferă Republicii Moldova o mulțime de beneficii, dar și rigori suplimentare pentru serviciul public.

Scopul propunerii de politică publică constituie înțelegerea originii sindromului de „**ardere profesională**”, precum și abordarea problemelor aferente procedurilor de angajare în serviciul public, în condițiile în care rata de angajare nu corespunde volumului de lucru care îi revine fiecărui funcționar.

Cauzele problemei:

- ▶ Delegarea sarcinilor extra pe care funcționarii trebuie să le realizeze în timp restrâns este un impediment pentru îndeplinirea lor în termen;
- ▶ Un număr mare de funcții vacante, ceea ce duce la suprasolicitarea funcționarilor;
- ▶ Lipsa aprecierii și recunoașterii meritelor angajaților pentru efortul depus;
- ▶ Conflictul cu managerii sau cu colegii, care poate genera stres, duce la epuizare profesională și reduce calitatea performanțelor.

Pentru a aborda aceste deficiențe, Marina a propus următoarele **soluții**:

- ▶ Regândirea modalității de desfășurare a concursurilor de angajare prin concurs;
- ▶ Setarea unui program de muncă prietenos, pentru a crește eficiența funcționarilor publici;
- ▶ Organizarea diverselor programe de „**stare de bine la locul de muncă**”.

Epuizarea emoțională a funcționarilor publici

INTRODUCERE

Sistemul public a trecut prin mai multe reforme. În 2017 16 ministere de funcție au devenit nouă, iar în 2021 numărul acestora a fost majorat la 13. Transformările frecvente au impus o presiune profesională asupra angajaților și asupra îndeplinirii sarcinilor de către aceștia.

Epuizarea profesională apare atunci când mediul profesional este într-atât de solicitant, încât angajații au mai multe sarcini, în raport cu timpul pe care îl au la dispoziție pentru realizarea lor. Conform [sondajului Agenției Europene pentru Sănătatea și Securitate în muncă](#), realizat în 2022, arată că 27% dintre lucrători se confruntă cu stres, anxietate sau depresie cauzate sau agravate de muncă. Două din riscurile psihosociale care s-au dovedit a avea cel mai grav efect asupra sănătății lucrătorilor sunt orele de lucru nefavorabile socializării și intensitatea muncii.

DESCRIEREA PROBLEMEI

Pentru demonstrarea problemei a fost efectuat un sondaj pe grup țintă de 147 angajați din Autoritățile Publice Centrale (în continuare, sondajul APC) cu excepția funcționarilor cu statut special în perioada 20 - 23 februarie 2024.

Personalul din autoritățile publice centrale este epuizat, iar rata relativ scăzută de ocupare a posturilor vacante și temporar vacante, creează condiții de supraîncărcare a personalului și „ardere profesională” (din eng. burnout), după cum se relatează și în pct. 6 al problemei nr. 3 din Strategia de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030. Totodată, sondajul anonim efectuat în cadrul autorităților publice centrale pe un eșantion de 147 angajați (sondajul APC), confirmă epuizarea angajaților din sistemul public. Conform acestuia 53.7% din angajații ministerelor se simt epuizați emoțional, iar alte 32% dintre aceștia se simt epuizați fizic.

Cauzele problemei:

- 1) **Volumul de muncă crește, iar numărul de personal nu, ceea ce duce la supraîncărcarea angajaților.** Obținerea de către Republica Moldova a statutului de stat candidat pentru integrarea europeană, pune o serie de sarcini suplimentare pe umerii angajaților. Sondajul APC reflectă că **50.7%** din numărul de respondenți **deseori** au de îndeplinit sarcini extra care le limitează timpul pentru îndeplinirea atribuțiilor de bază, iar **38.4%** au menționat că **uneori**, ceea ce duce la scăderea performanței nu doar a angajatului, dar și a instituției în care acesta activează. Conform aceluiași sondaj, **54.9%** din funcționari au menționat că prea multe sarcini în timp restrâns este un impediment pentru îndeplinirea acestora în termen. 61.4% **des** lucrează peste programul de muncă sau în zilele libere, 33.9% **rareori**, și doar 4.6% **niciodată**. Volumul de muncă excesiv este, conform expertului de opinie Jessica Stillman, cauza nr. 1 care duce la epuizarea profesională.[1]
- 2) **Lipsa aprecierii și recunoașterii meritelor angajaților pentru efortul depus**, or conform datelor obținute în Sondajul APC, 70.1% din angajați au răspuns că sunt subevaluați sau lipsiți de recunoaștere pentru efortul depus, ceea ce-i demotivează de a îndeplini sarcinile calitativ și în termen. Articolul publicat pe pagina Resource management software for the modern workforce[2], precizează că aceasta este o cauză a burnout-ului profesional. (Employee burnout: causes, symptoms and how to prevent it) [3].
- 3) **Conflictul cu managerii sau cu colegii** poate fi o sursă de stres și epuizare profesională. Scade calitatea performanțelor. Persoanele devin indiferente față de sarcinile care trebuie să le

îndeplinească calitativ. Chartered Institute of Personnel and Development în raportul său arată că cel mai comun conflict la locul de muncă este în sectorul public [4], ceea ce duce la ardere profesională[5]. Sondajul APC efectuat reflectă că 20% dintre angajați consideră că conflictul cu superiorii sau angajații este unul dintre cele top trei motive care determină părăsirea funcției publice.

EFECTELE

1. **Scăderea performanței profesionale personale și a instituției;** iar conform studiului „Aspecte psihosociale cu privire la cauzele burnout-ului”, epuizarea profesională duce la scăderea îndeplinirii sarcinilor de către angajați[6].

Totodată, Sondajul APC efectuat pe grupul țintă din angajații ministerelor demonstrează că, funcția pe care o dețin angajații este una solicitantă, astfel 55.5% au răspuns că se simt epuizați din punct de vedere emoțional, iar alte 30.9% au menționat că se simt epuizați fizic. De asemenea, studiile internaționale efectuate de Canada și Marea Britanie prin intermediul Agenției Europene de Siguranță și Sanitate demonstrează că cel puțin 22% din populația angajată este afectată la un moment dat de sindromul de burnout.

2. **Lipsa continuității** tergiversează îndeplinirea unor sarcini de către autorități și guvernare în general. Odată cu plecarea angajaților din sistem, se mărește timpul de îndeplinire a unui obiectiv. Conform raportului Cancelariei de Stat 2023, pe parcursul anului 2022 și-au încetat raporturile de muncă 5 601 de angajați din sistemul public.

Republica Moldova are acum sarcini prioritare pentru integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Continuitatea este o necesitate pentru a spori timpul îndeplinirii tuturor sarcinilor.

3. **Schimbări de comportament și atitudine asupra lucrului.** Dacă un angajat nu este apreciat sau se află într-un conflict cu colegii, se află sub presiune emoțională, care duce la micșorarea abilităților și lipsa concentrării asupra îndeplinirii unor atribuții.

DOCUMENTELE STRATEGICE ȘI SOLUȚIILE EXISTENTE (starea de fapt)

Problema epuizării profesionale este conștientizată la nivel de Guvern. **Strategia de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030**[7] menționează despre lipsa personalului și suprasolicitarea celor din sistem, însă, aceasta nu propune suficiente măsuri pentru a combate problema.

Statutul Republicii Moldova ca stat candidat pentru aderare la Uniunea Europeană contribuie la problemă. Funcționarii au termene limită pentru îndeplinirea anumitor sarcini și sunt implicați în acest proces suplimentar atribuțiilor de bază. La aceasta se adaugă lipsa angajării numărului suficient de persoane noi. Conform raportului Cancelariei de Stat, anual din sistemul public pleacă aproximativ cinci mii de angajați, însă angajați noi sunt aproximativ aproximativ două mii.

OBIECTIVE

Termen scurt:

- Crearea confortului emoțional, efectuarea unor teste care va stabili grupul țintă pentru participarea la instruiți semestriale de management al stresului cu susținerea unor persoane calificate în domeniu.
- Programe de asistare a salariaților.

Termen mediu:

- Prioritizarea obiectivelor instituției pentru îndeplinire.

Termen lung:

- Revizuirea fișelor de post a funcționarilor publici.
- Schimbarea anumitor termene de îndeplinire a atribuțiilor pentru a obține calitatea acestora.
- Mărirea numărului de personal, sau angajarea unor experți care va îndeplini acele sarcini suplimentare care reduce timpul angajatului pentru a realiza atribuțiile sale.
- Înlocuirea metodei clasice de angajare prin concurs a funcționarilor în sistemul public, și dezvoltarea procesului prin urmarea exemplului altor țări.

OPȚIUNI PENTRU REZOLVAREA PROBLEMEI

Fără intervenții

Dacă nu intervenim cu nici o măsură, riscăm ca aproximativ 47,9% din angajați să plece din sistem. Conform sondajului APC, suprasolicitarea ar fi motivul nr. 1 ce ar provoca plecarea din sistemul public.

Pentru depășirea problemei, propunem o metodă din **trei pași**:

1. Modificarea procesului clasic de angajare prin concurs

Legea nr. 158/2008 art. 28 prevede că angajarea se face prin concurs, transfer, promovare, detașare. Rapoartele Cancelariei de Stat din 2015 - 2022[8] demonstrează că cel mai mult funcționarii sunt angajați prin concurs. Aceleași rapoarte specifică că anual aproximativ cinci mii de angajați părăsesc funcția publică.

Propunem angajarea în funcția publică conform modelului din Polonia, Portugalia, Romania, precum și nemijlocit unele instituții ale Uniunii Europene – Comisia Europeană. Este necesar de instituit un proiect pilot cu privire la angajarea în funcția publică și crearea unui corp de rezervă, format din funcționarii publici care au plecat din sistemul public și persoanele care au depus actele pentru concurs la funcție publică. Modelul de concurs ar fi alcătuit din câteva etape:

- a) Susținerea unui test de cultură generală care îți va permite să fii angajat într-o funcție publică și desigur te va clasa în baza de date pentru formarea corpului de rezervă la care are acces toate autoritățile, și ulterior pot fi recrutați. Un exemplu ar fi testul CIVIL SERVICE EXAM model L'OREAL sau EPSO care conține întrebări de gen 1. numeric, 2. raționament logic, 3. raționament verbal, 4. analiza unei situații, 5. întrebări pentru a afla personalitatea aplicantului. Acest test urmează a fi accesat din pagina Guvernului Republicii Moldova la care au acces persoanele când este deschis concursul, sau prin susținerea testului în ultimul an de universitate pentru a oferi studenților oportunitatea de a fi angajați în instituțiile statului.

Propunem și o colaborare strânsă cu universitățile din Republica Moldova, prin instituirea unui curs de pregătire pentru angajarea în funcția publică, pentru ultimul semestru. La final aceștia vor susține acest test de cultură generală care va demonstra abilitățile acestor tineri și le va oferi susținere pentru angajare în sistemul public, or de obicei, studenții întâmpină dificultăți la angajare din cauza lipsei experienței.

- b) Susținerea unui test online pentru demonstrarea abilităților de îndeplinire a atribuțiilor pentru funcția la care candidează, precum abilități de utilizare a tehnologiei. Astfel se va economisi timp pentru angajarea personalului și nu se va pune presiune pe funcționarii existenți pentru a îndeplini sarcini suplimentare.

Strategia de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030 (problema nr. 2: Sistemul informațional național de administrare a resurselor umane din serviciul public este nefuncțional și limitat din prisma funcționalităților), prevede crearea sistemului SIA REA care

reprezintă asigurarea unei evidențe unitare despre angajați și angajatori în sectorul bugetar. Acesta poate fi suplimentat și cu rubrică pentru Corpul de rezervă.

2. Motivarea angajaților printr-o „zi administrativă”

Soluția ar permite angajaților să-și ia „o zi administrativă” sau „o zi personală” în timpul săptămânii, care va fi plătită ca o zi de muncă fără a fi afectat venitul lunar al angajatului. Angajații vor dispune de un număr limitat de zile administrative acordate pe parcursul unui an. Acestea vor fi obținute după acceptul șefului subdiviziunii, care va putea efectua un calendar al rotațiilor. Luând în considerare că toate autoritățile publice, și chiar multe persoane juridice, activează cu același grafic de muncă, aduce funcționarii întâmpină dificultăți când trebuie să treacă un control medical sau să susțină examenul pentru obținerea permisului de conducere. Astfel, chiar dacă ai lucrat o perioadă mai încărcată, ai o zi de respiro pentru a te recupera.

3. Program de corporate Wellness sau Wellbeing în sistemul public

- a) **Fructe la birou** – Oferite zilnic sau săptămânal, au un impact demonstrat asupra nivelului de energie și a sănătății oamenilor;
- b) **Organizarea unor workshop-uri de nutriție** – Este un program nu foarte răspândit, dar foarte apreciat de angajați.
- c) **Organizarea „zilei sănătății”** – Poate fi orice zi, de exemplu „miercurea sănătoasă”, în care angajaților li se va reaminti să aibă un stil de viață cât mai sănătos: fie să meargă pe jos în acea zi sau cu bicicleta, fie să mănânce cât mai multe fructe și/sau legume, fie să se ducă la sală de sport, etc.
- d) **Organizarea de workshop-uri de „mindfulness”** – Aceste workshop-uri organizate la birou au început să devină din ce în ce mai populare, inclusiv în România. Sesiunile de meditație ghidată ajută angajații să se elibereze de stres, de îndoieli și de frici, obținând la final o stare de spirit bună și optimistă.
- e) **Includerea recunoașterii meritelor ca parte din cultura angajatorului** – Una din cele mai dorite și ușor de realizat inițiative de wellbeing este simpla recunoaștere a efortului și a realizărilor angajaților. Această acțiune poate fi făcută personal, în fața echipei, pe email, sub forma unui program de genul „angajatul lunii/trimestrului/anului” sau poate fi un simplu „bilet de mulțumire”.
- f) **Oferirea unei zile de concediu de ziua de naștere** – Este un beneficiu foarte apreciat de angajați, dar nu suficient de răspândit în rândul angajatorilor.
- g) **Accesul la cărți și la platforme de e-learning** îi ajută atât în procesul cotidian profesional, cât mai ales în dezvoltarea personală. Există numeroase servicii de livrare de cărți, care încheie parteneriate cu firmele, iar angajații primesc gratuit, periodic, cărțile de care sunt interesați. Pe lângă faptul că presupune o formă de compensare extra salarială, le permite să lectureze și să se relaxeze, să se „rupă” de sarcinile zilnice, atunci când se simt oboseți.

Pentru a putea preveni epuizarea profesională este nevoie de organizarea solicitărilor zilnice și a modului în care instituțiile concep managerizarea activităților angajaților. A vedea în angajat un om, o persoană și nu un mijloc de a-și atinge scopurile, poate fi o perspectivă mult mai sănătoasă în a obține o productivitate superioară. Performanțele angajaților cresc atunci când sunt motivați și când primesc o recunoaștere din partea superiorilor și colegilor.

[1] <https://www.inc.com/jessica-stillman/leadership-jennifer-moss-burnout-epidemic.html>

[2] <https://www.runn.io/blog/what-is-employee-burnout>

[3] <https://nectarhr.com/blog/employee-burnout>

[4] https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/managing-conflict-in-the-workplace-2_tcm18-70655.pdf

[5] https://www.academia.edu/37725339/AMALGAM.documents.site_epuizare_profesionala

[6] <https://educational.studiamsu.md/wp-content/uploads/2022/01/23.p.-132-136-1.pdf>

- [7] <https://cancelaria.gov.md/ro/content/cu-privire-la-aprobarea-strategiei-de-reforma-administratiei-publice-din-republica-moldova>
- [8] <https://cancelaria.gov.md/ro/advanced-page-type/rapoarte>