



Finanțat de
Uniunea Europeană

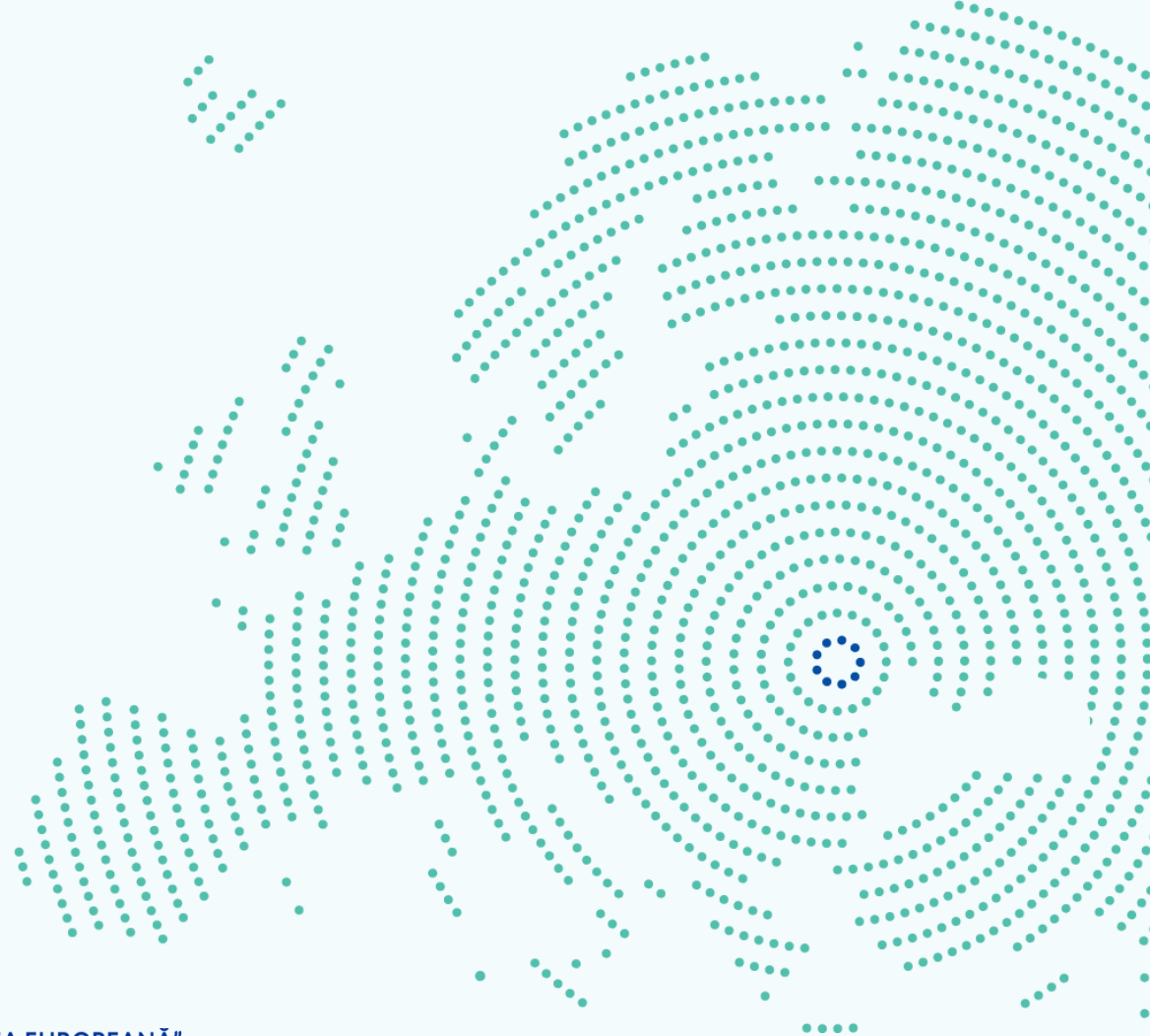
Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

MANAGEMENT RESURSE UMANE

Trainer: Aliona Țurcan
20 octombrie 2023



„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



SUBIECTE

1. Managementul eficient al resurselor umane în OSC;
2. Aspecte legale ale documentației de personal în OSC;
3. Managementul personalului, recrutarea și selecția.
4. Motivarea personalului
5. Dezvoltarea resurselor umane

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

TEMA 1

Managementul eficient al resurselor umane în OSC

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md





Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

MRU încearcă să dea cele mai bune răspunsuri la întrebările:

- ❖ ce îi determină pe oameni să lucreze?
- ❖ cum devin oamenii angajații unei organizații?
- ❖ cum trebuie selectați oamenii în vederea angajării?
- ❖ ce trebuie să știe oamenii ce au de făcut în cadrul unei organizații?

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Sistemul integrat de MRU



„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

ORGANIGRAMA

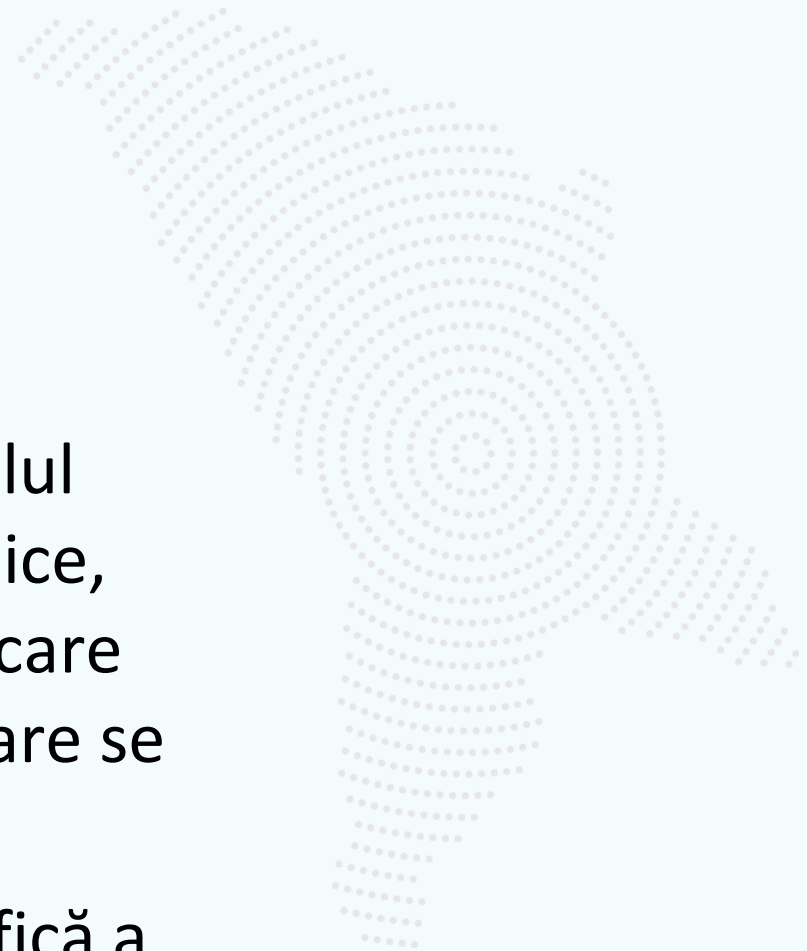
Structura organizatorică a organizației – ansamblul persoanelor și compartimentelor de muncă (tehnice, financiare, economice, administrative), modul în care sunt constituite și grupate, precum și legăturile care se stabilesc între ele.

Organigrama - reprezentarea grafică a structurii organizației, schema modului de organizare.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md





Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Organigrama vs Statele de personal

Organigrama – reprezentarea grafică a structurii organizației.

Statele de personal – documentul tabelar în care sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor publice sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor publice sau posturilor, precum și categoriile funcțiilor publice sau posturilor din cadrul autorității publice.

Organigrama cuprinde atât posturile, subdiviziunile, cât și relațiile interumane sau interdepartamentale ierarhice (de subordonare, de coordonare) și funcționale.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Statele de personal

Statele de personal – documentul care descrie organizarea și sistematizarea internă a organizației și conține prezentarea sarcinilor de bază ale funcțiilor, responsabilitățile și modalitățile de funcționare ale acesteia, în vederea asigurării aplicării uniforme a regulamentelor cu privire la organizarea și sistematizarea internă pentru organizație atât din punct de vedere al esenței, cât și al formei.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Statele de personal sunt:

- ❖ un document înzestrat cu toate atributele specifice, care urmează a fi semnat de Administrator (director executiv) și aprobat de organul de conducere (Consiliu/ Adunare Generală);
- ❖ un document unde sunt specificate subdiviziunile structurale, denumirea funcțiilor sau posturilor, sarcinile de bază ale funcțiilor au posturilor, precum și categoriile (când și dacă este cazul) din cadrul organizației.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md

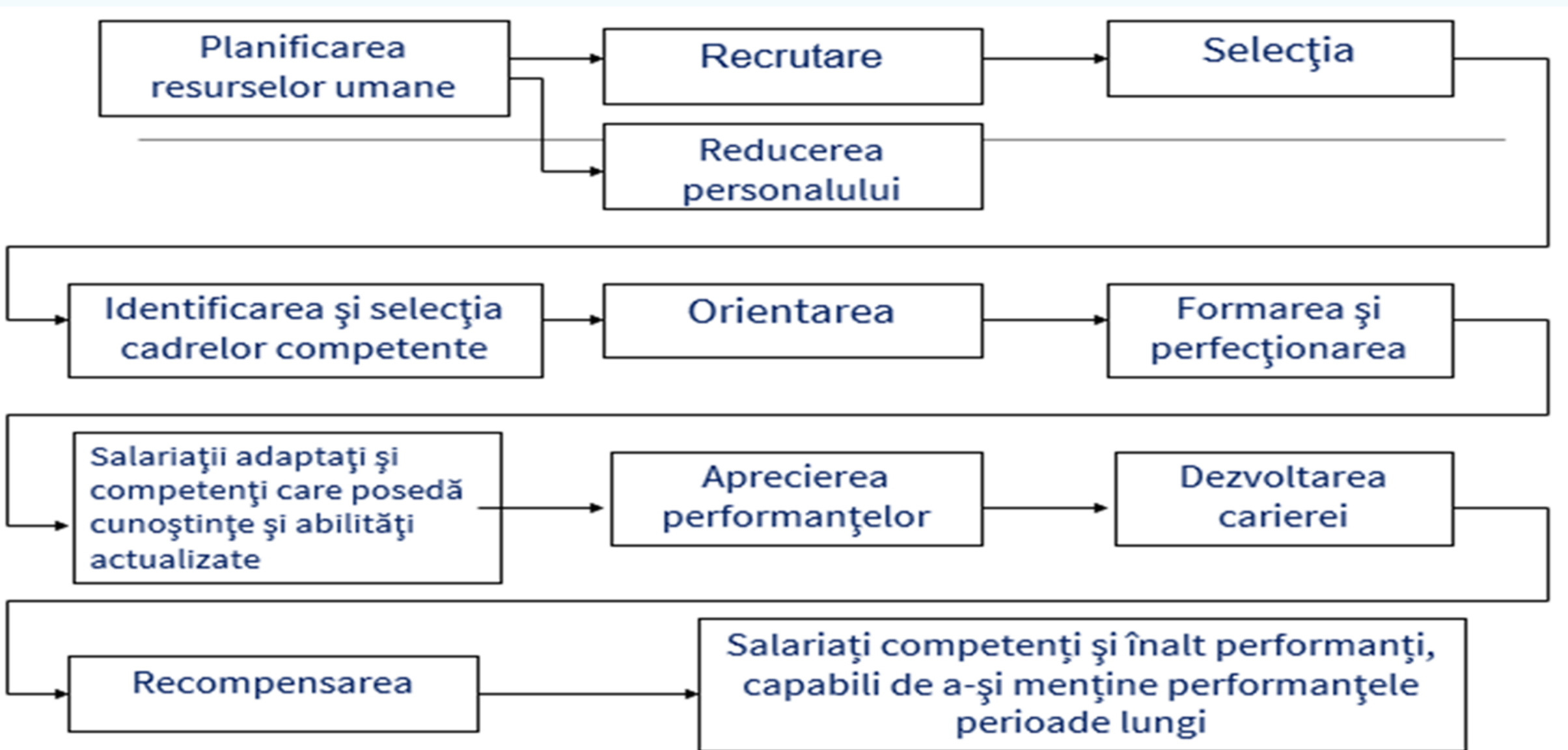


Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Schema procesului MRU





Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

TEMA 2

Aspecte legale ale documentației de personal în OSC

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md





Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Existența unei politici și a procedurilor legate de personal clar definite asigură atât îmbunătățirea comunicării între angajați, clarificarea așteptărilor, echitatea la locul de muncă, cât și ajută organizația să prevină situații de conflict sau litigii de muncă.

Politica și procedurile cu privire la personal trebuie să fie elaborate în strictă conformitate cu prevederile Codului Muncii începând cu modalitatea de angajare și terminând cu rezilierea contractului de muncă.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Documentația de personal

- Regulament intern
- Politici adiacente (protecția datelor cu caracter personal, nediscriminare, sănătate și securitate în muncă)
- Contract individual de muncă
- Fișă de post
- Ordine (angajare, premiere, acordare concediu, concediere, etc.)
- State de personal
- Registre de evidență (timpul de muncă, instrucțiuni, etc)
- Contract prestări servicii

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Documentația de personal. Regulamentul intern

Reglementări legale – art.198 – 199 Codul Muncii

act juridic opțional care, la decizia angajatorului, poate fi elaborat pentru unitate, cu consultarea reprezentanților salariaților, și care se aprobă prin decizia Consiliului.

Conținut obligatoriu:

- a) securitatea și sănătatea în muncă în cadrul unității;
- b) respectarea principiului nediscriminării, asigurarea măsurilor de prevenire și combatere a hărțuirii sexuale și a oricărei alte forme de lezare a demnității în muncă;
- c) drepturile, obligațiile și răspunderea angajatorului și ale salariaților;
- d) disciplina muncii în unitate;
- e) abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile potrivit legislației în vigoare;
- f) procedura disciplinară;
- g) regimul de muncă și de odihnă.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Documentația de personal. Contractul de muncă

Reglementări legale – Titlul III Codul Muncii

Înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al unității, *dacă este elaborat și aprobat de angajator*, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul Muncii, de alte acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii, de contractul colectiv de muncă (*dacă există*), precum și să achite la timp și integral salariul.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Documentația de personal. Contractul de muncă

Conținutul contractului individual de muncă este determinat prin acordul părților, ținându-se cont de prevederile legislației în vigoare, și include (*art.49 alin.(1) Codul muncii*):

- numele și prenumele salariatului;
- datele de identificare ale angajatorului;
- durata contractului;
- data de la care contractul urmează să-și producă efectele;
- specialitatea, profesia, calificarea, funcția;
- atribuțiile funcției;
- riscurile specifice funcției;
- denumirea lucrării ce urmează a fi îndeplinită (în cazul contractului individual de muncă pentru perioada îndeplinirii unei anumite lucrări);
- drepturile și obligațiile salariatului;
- drepturile și obligațiile angajatorului;

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Documentația de personal. Contractul de muncă

Conținutul contractului individual de muncă este determinat prin acordul părților, ținându-se cont de prevederile legislației în vigoare, și include (*art.49 alin.(1) Codul muncii*):

- condițiile de retribuire a muncii, inclusiv salariul funcției sau cel tarifar, suplimentele, premiile și ajutoarele materiale (în cazul în care acestea fac parte din sistemul de salarizare al unității), formele și modul de achitare a plăților salariale, precum și periodicitatea acestei achitări;
- compensațiile și alocațiile, inclusiv pentru munca prestată în condiții grele, vătămătoare și/sau periculoase;
- locul de muncă. Dacă locul de muncă nu este fix, se menționează că salariatul poate avea diferite locuri de muncă și se indică adresa juridică a unității sau, după caz, domiciliul angajatorului;
- regimul de muncă și de odihnă, inclusiv durata zilei și a săptămânii de muncă a salariatului;
- perioada de probă, după caz;
- durata concediului de odihnă anual și condițiile de acordare a acestuia;
- condițiile de asigurare socială;
- condițiile de asigurare medicală;
- clauzele specifice (art. 51), după caz.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Documentația de personal. Fișa postului

Fișa de post – instrument intern de management care include o descriere detaliată a scopului funcției, sarcinilor și atribuțiilor, responsabilităților, împuternicirilor, relațiilor de subordonare, precum și a indicatorilor de performanță.

Fiecare post din organizație, începând cu postul de Director, trebuie să dispună de o fișă de post.

Memo!!! Fișele de post sunt pentru posturile din organizație nu pentru persoanele care dețin posturile date.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Documentația de personal. Statele de personal

Reglementări legale – art.10 alin.(2) lit.b prim) Codul Muncii

Angajatorul are dreptul să aprobe și/sau să modifice statele de personal ale unității

Memo!!! Nu mai este necesară informarea anuală a Inspecției Muncii despre statele de personal.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

TEMA 3

Managementul și motivarea personalului

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md





Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Șase etape pentru a asigura o implementare eficientă a politicii de personal

Implică!

Implică cât mai mult posibil angajații în elaborare de politici și solicită feedback din partea lor.

Notifică!

Oricare modificare privind politica de personal trebuie comunicată în scris tuturor angajaților.

Solicită feedback!

Solicită confirmări că angajații au Manualul personalului, că pot pune întrebări, înainta propuneri.

Diseminează!

Manualul personalului trebuie să fie prezent pe masa fiecărui angajat sau disponibil în mai multe exemplare într-un loc special

Orientează!

Fiecărui nou angajat trebuie să i se prezinte prevederile Manualului personalului. Dacă l-ați elaborat recent, petreceți o sesiune de prezentare.

Fii deschis spre schimbare!

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Angajarea personalului

Angajarea este una dintre cele mai importante laturi ale activității de gestiune a personalului, nu numai pentru ca se constituie ca o condiție esențială a creării unei organizații, ci și datorită faptului ca este o activitate permanentă.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



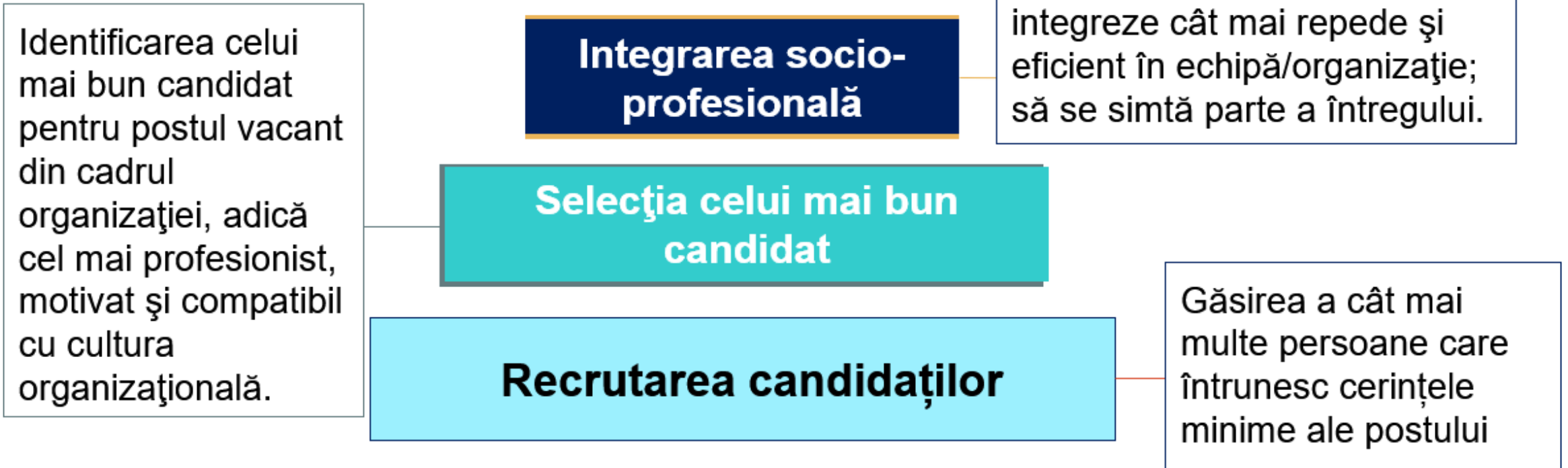
Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Etapele Procesului de angajare.



„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md

Procesul de recrutare

- **de interacțiune** între organizație și candidați, în care părțile se pot atrage sau respinge;
- **bidimensional**, în care candidatul trebuie să fie mulțumit de organizație, iar organizația de candidatul implicat în proces;
- **de comunicare cu dublu sens**, în care părțile își transmit reciproc semnale;
- reclamă **compromisuri** între părți pentru armonizarea cerințelor și preferințelor lor;
- reclamă **deplina transparența** a ambelor părți, trebuie să se bazeze pe date și informații corecte, reale, care să poată fi probate în orice moment.

Recrutarea

Internă	Externă
<p>Procesul de căutare a candidaților pentru un post vacant <i>din interiorul organizației</i>, adică din rândurile angajaților și/sau voluntarilor.</p> <p>Foarte benefică dacă căutați o persoană care cunoaște specificul activității/postului sau doriți să transmiteți un mesaj angajaților, precum că în cadrul organizației orice persoană competentă și motivată poate fi promovată.</p>	<p>Procesul de căutare <i>pe piața muncii</i> a candidaților pentru un post vacant.</p> <p><u>Etapele recrutării externe:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Elaborarea anunțului2. Mediatizarea anunțului3. Colectarea și analiza dosarelor4. Trierea candidaților



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

TEMA 4

Motivarea personalului



„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”
Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Motivația și motivarea personalului

Motivarea – setul de strategii, tactici și tehnici aplicate de către organizație și manageri în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților.

Motivația – starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități/trebuințe.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Motivare:

Pozitivă

Managerul le dă
angajaților un motiv
pentru a lucra mai bine

Negativă

Managerul spune sau
face ceva care îi
enervează pe angajați

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Rezultatele în muncă ale angajaților depind de:

- abilitatea lor de a munci
- folosirea motivației pozitive
- gradul în care munca satisface așteptările angajaților

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Tipuri de motivații

Tipul de motivație ale angajatului	Acțiunile conducătorului
MOTIVAȚIE EGOCENTRICĂ	Oferă sarcini care sunt în concordanță cu interesele și aspirațiile profesionale ale angajatului.
MOTIVAȚIE INSTRUMENTALĂ	Recompensează angajatul, atât financiar (acordarea % maximal la un anumit spor), dar și oferă recompense nefinanciare (oportunitatea de a pleca la cursuri de instruire, vizite de lucru peste hotare, etc.)
MOTIVAȚIE SOCIALĂ	Oferă laude și mulțumiri angajatului care a obținut performanțe înalte, menționarea faptului că apreciați activitatea și munca depusă. Subliniază rolul și importanța muncii acestuia pentru instituție.
MOTIVAȚIE INTERNALISTĂ	Deleagă responsabilități, sarcini interesante și provocatoare cu un nivel mai sporit de dificultate. Oferirea oportunităților de a gestiona sarcini/grupuri de lucru.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Modalități de motivație:

- Stimularea bănească
- Aprecierea obiectivă
- Asigurarea participării angajaților la luarea deciziilor
- Folosirea cercurilor de calitate
- Îmbogățirea conținutului muncii
- Folosirea managementului prin obiective
- Programul de muncă flexibil
- Aplicarea sistemului de muncă zero defecte

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Banii oferă confort psihologic, dar nu motivează!

Angajații mai au nevoie de apreciere, recunoaștere a muncii, oportunități de promovare și instruire, relații pozitive cu colegii și șeful, acestea fiind stimulentele nefinanciare, care, fiind aplicate în modul corespunzător, pot avea efecte foarte bune.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

TEMA 5

Dezvoltarea resurselor umane



„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md

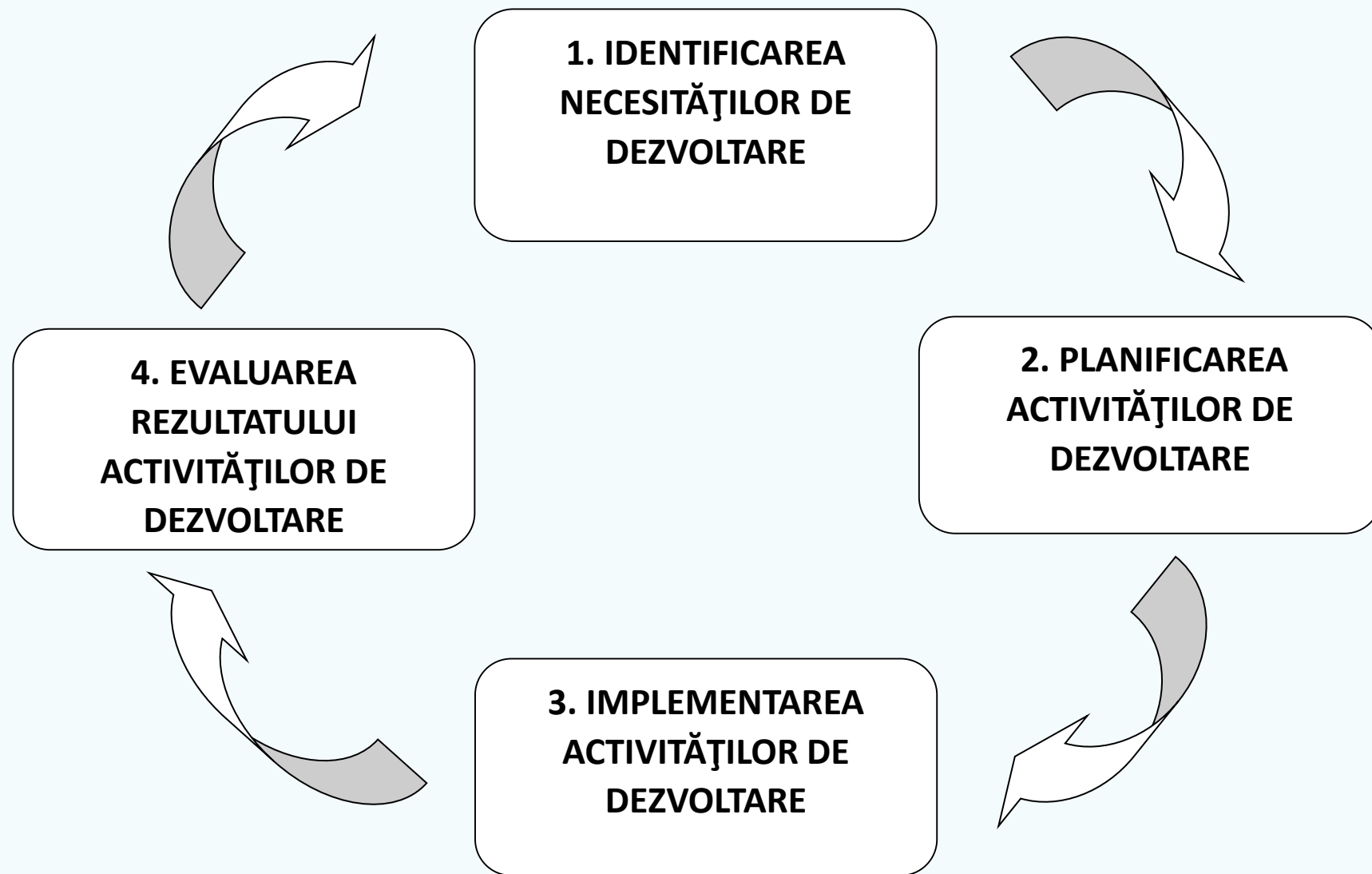


Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



Etapele ciclului de instruire



„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

1. Identificarea necesităților de dezvoltare

NIVELUL ORGANIZATIONAL

NIVELUL OCUPATIONAL

NIVELUL INDIVIDUAL

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



2. Planificarea procesului

**întocmește propuneri ce țin de diferite
forme de instruire: internă sau externă**

**corelează solicitările cu lista
subiectelor prioritare pentru instruire**

**examinează solicitările privind
dezvoltarea profesională a angajaților**

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

Tipuri de instruire

INTERNĂ

- programele de instruire sunt realizate pentru propriul personal și este organizată de companie, achiziționând, în caz de necesitate, servicii de instruire.

EXTERNĂ

- prevede că programele de instruire sunt realizate, de regulă, în afara organizației de către prestatori externi.
- se realizează prin diferite forme de dezvoltare profesională, organizate în țară sau în străinătate, inclusiv:
 - ⑩ cursuri de instruire de diferită durată;
 - ⑩ stagii;
 - ⑩ seminare, ateliere, instruire la distanță, conferințe, mese rotunde etc. și alte forme de dezvoltare profesională.

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md



Finanțat de
Uniunea Europeană

Expert-Grup
Centru Analitic Independent



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

MULȚUMIM PENTRU ATENȚIE!

Aliona Țurcan
+373 68 44 77 99
a.turcan@management.md

„SOCIETATEA CIVILĂ PENTRU INTEGRAREA EUROPEANĂ”
Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană și cofinanțat de Fundația „Friedrich Ebert”

www.euromonitor.md

