

POLITICA DE RESURSE UMANE

Conținut:

Capitolul I. Dispoziții generale	<i>pag.3</i>
.....	
Capitolul II. Politici interne	<i>pag.5</i>
.....	
1. Ocuparea posturilor vacante	<i>pag.5</i>
.....	
2. Integrarea noilor angajați	<i>pag.6</i>
.....	
3. Supervizarea activității	<i>pag.7</i>
.....	
4. Evaluarea performanțelor profesionale	<i>pag.8</i>
.....	
5. Dezvoltarea/instruirea profesională	<i>pag.9</i>
.....	
6. Dezvoltarea carierei	<i>Pag.11</i>
.....	
7. Organizarea muncii	<i>pag.12</i>
.....	
8. Remunerarea muncii	<i>pag.14</i>
.....	
9. Securitatea și sănătatea în muncă	<i>pag.17</i>
.....	
10. Evidența și administrarea	<i>pag.18</i>
.....	
Capitolul III. Dispoziții finale	<i>pag.21</i>
.....	

CAPITOLUL I. DISPOZIȚII GENERALE

1. Grupul de Acțiune Locală „Grădina Bunătăților” este o organizație necomercială independentă, apolitică care are drept misiune ce contribuie la dezvoltarea durabilă a zonei prin crearea unui climat prielnic pentru atragerea investițiilor, valorificarea resurselor naturale și a patrimoniului istoric și cultural local, îmbunătățirea infrastructurii sociale și implementarea activităților de protejare a mediului ambiant, care să asigure consolidarea unui cadru favorabil de dezvoltare pe termen lung a sectorului agro-alimentar și a turismului gastronomic.
2. Politica de resurse umane prezintă viziunea, principiile și normele generale ale managementului resurselor umane aplicat în cadrul Grupului de Acțiune Locală „Grădina Bunătăților” (în continuare – GAL).
3. Prin Politica de resurse umane, conducerea GAL-ului „Grădina Bunătăților”:
 - 1) stabilește linii directorii în abordarea procesului de gestionare a personalului;
 - 2) declară că va respecta strict prevederile Codului muncii altor acte normative naționale din domeniul muncii, cerințele și recomandările donatorilor;
 - 3) marchează punctele de referință pentru elaborarea procedurilor interne de personal, precum și pentru luarea deciziilor cu privire la personal;
 - 4) declară că va asigura o abordare consecventă a proceselor de angajare a personalului, dezvoltare, motivare și menținere a acestuia.
4. Prezenta Politică de resurse umane a „Grădina Bunătăților” are la bază prevederile cadrului legal al Republicii Moldova în domeniul muncii, Statutul și Strategia de dezvoltare a GAL-ului, specificul activității și cultura organizațională.

5. Noțiuni-cheie

Managementul resurselor umane – ansamblul activităților (planificare, organizare, coordonare, monitorizare, evaluare, motivare etc.) referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane în beneficiul GAL-ului, al fiecărui individ din GAL și al comunităților.

Politica de resurse umane – viziunea, principiile și normele generale ale conducerii GAL-ului privind abordarea proceselor de recrutare, integrare, evaluare, instruire, remunerare etc. a personalului.

Procedura de personal – procesul tehnologic, metodele/tehnicile și instrumentele aplicate la GAL pentru realizarea politicii de resurse umane.

Act normativ intern – ordin (dispoziție, hotărâre, decizie), document intern aprobat de către Consiliul de Administrare al GAL-ului (hotărâre, decizie) sau de către director (ordin, dispoziție) prin care sunt reglementate/aprobate politicile și procedurile organizației, deciziile privind personalul.

Supervizor – persoană investită cu funcție administrativă, de conducere care are dreptul și autoritatea de a da însărcinări, instrucțiuni și ordine subordonaților și poartă responsabilitate pentru acțiunile și rezultatele muncii lor.

6. Principii de bază

Managementul resurselor umane aplicat în GAL este bazat pe următoarele principii:

Echitate – tratarea corectă, justă și imparțială a tuturor angajaților.

Egalitate – asigurarea egalității de șanse și oportunități în procesul de luare a deciziilor cu privire la personal și de realizare a procedurilor de personal (recrutare, promovare, salarizare etc.).

Implicare și participare – aplicarea la toate nivelurile ierarhice ale GAL-ului a unui sistem managerial participativ: atragerea personalului (sub formă consultativă și/sau deliberativă) în procesul de conducere, interacțiune și feedback continuu dintre supervisor și subaltern, luare a deciziilor de comun acord, asumare de responsabilitate pentru impactul deciziilor luate.

Obiectivitate – factorii implicați în procesul de gestionare a personalului trebuie să ia decizii, în mod imparțial, în baza meritelor și a performanțelor înregistrate de angajat, precum și a insucceselor acestuia.

Cooperare și comunicare continuă – asigurarea unui mediu cooperant și menținerea unor relații de comunicare deschisă și permanentă între manageri și subalterni.

Respectare a demnității – asigurarea unui mediu în care este respectată demnitatea fiecărui angajat și a unui climat liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare.

Non-discriminare – interzicerea discriminării sub orice formă, directă sau indirectă față de angajat, bazată pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, dizabilitate/nevoi speciale, situație socială sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală și/sau politică.

Calitate a vieții profesionale – contribuirea la creșterea nivelului de satisfacție a muncii prin asigurarea unui echilibru între viața profesională și personală, amplificarea cadrului de varietate, responsabilitate și înputernicire, evitarea supunerii oamenilor la prea mult stres, ca mijloc de sporire a motivației și performanței la locul de muncă.

Protecție a muncii și sănătății – asigurarea condițiilor sigure de muncă, a unui mediu fără riscuri pentru viața, sănătatea și integritatea angajaților.

7. Categoriile de personal

În conformitate cu specificul și natura sarcinilor, în GAL activează următoarele categorii de personal:

- 1) personalul permanent al GAL-ului – angajat în baza contractului de muncă încheiat pe durată determinată sau nedeterminată;
- 2) personalul angajat în baza contractelor de prestare a serviciilor/cumul;
- 3) personalul proiectelor – angajat în baza contractului de prestări servicii încheiat pe durata derulării proiectului (determinată).

CAPITOLUL II. POLITICI INTERNE

1. Ocuparea posturilor vacante

- 1) Ocuparea posturilor vacante (recrutarea și angajarea) în GAL se realizează prin recrutarea și selecția candidaților pentru a satisface necesitățile GAL-ului în resurse umane capabile să realizeze obiectivele strategice și activitățile curente.
- 2) Recrutarea reprezintă procesul de identificare și atragere către GAL a candidaților pentru ocuparea posturilor vacante. Selecția reprezintă procesul de alegere, în baza anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post vacant.
- 3) Posturile vacante în GAL sunt ocupate în bază de merit, de persoane care au demonstrat competență profesională sau potențial, necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor postului vacant; selecția se va desfășura în baza unor criterii clar definite și a unei proceduri unice de evaluare pentru toți candidații.
- 4) Inițierea procedurii de angajare/ocupare a posturilor vacante în GAL are loc la introducerea serviciilor/activităților noi, crearea /restructurarea subdiviziunilor și/sau posturilor noi, lansarea proiectelor noi etc., precum și la apariția necesităților imediate: eliberarea posturilor, mișcarea personalului.
- 5) În funcție de specificul și natura sarcinilor postului, în GAL este aplicată procedura de recrutare internă sau externă.
- 6) Inițial, se recurge la recrutarea internă, care se realizează prin promovare sau transfer.
- 7) Transferul angajaților poate avea loc atât la propunerea conducătorului/supervizorului, cât și din propria inițiativă a angajatului.
- 8) Promovarea angajaților poate avea loc la propunerea conducătorului/supervizorului și în baza rezultatelor obținute la evaluarea performanței.
- 9) În cazul în care nu este posibilă recrutarea internă din diferite motive (spre exemplu: post vacant cu cerințe specifice sau care necesită competențe speciale/rare; competență profesională redusă a candidaților din interiorul GAL; necesitate de introducere în organizație a unor experiențe, abordări noi etc.), se aplică procedura de recrutare externă.
- 10) La ocuparea unor anumite posturi (director, coordonator de program/proiect, contabil-șef, contabil de proiect, responsabil de procurări, logistică) se aplică restricții pentru persoanele care au un anumit grad de rudenie cu conducerea GAL-ului. În acest cazuri se aplică prevederile Politicii de evitare a conflictelor de interese, aprobată prin decizia Consiliului de Administrare , proces verbal nr. _____.
- 11) Este apreciată intenția colaboratorilor de a aduce în organizație candidați profesioniști potriviți pentru ocuparea posturilor vacante, cu experiență în domeniul de activitate a Asociației și/sau în domeniul ONG.

- 12) Pentru a asigura ocuparea posturilor vacante de către cele mai potrivite, calificate, competente persoane, atât în cazul recrutării externe, cât și în cazul recrutării interne (promovării sau transferului) se aplică procedura de selecție.
- 13) Procedura de selecție a candidaților la ocuparea posturilor vacante de director se realizează de către Consiliul de Administrare.
- 14) Procedura de selecție a candidaților la ocuparea posturilor vacante de coordonator de program/proiect, contabil-șef, manager de oficiu, asistent de proiect, contabil de proiect, consultanți/experti în proiecte, de alți specialiști și de lucrători tehnici, se realizează de către directorul prin concurs anunțat public sau la necesitate fără concurs.
- 15) În procesul de selecție a candidaților la orice post vacant din cadrul GAL, în mod obligatoriu, este aplicată metoda interviului pentru a verifica cunoștințele și/sau abilitățile profesionale, a identifica atitudinile, caracteristicile comportamentale ale candidaților în raport cu cele necesare/cerute de postul vacant.
- 16) În caz de necesitate, în funcție de specificul și natura sarcinilor postului, pot fi aplicate și alte metode de selecție, printre care: teste de cunoștințe, probe/teste practice, teste psihologice.
- 17) Persoana selectată pentru postul de director este numită în post prin decizia Adunării Generale înaintată de către Consiliul de Administrație, persoanele selectate pentru celelalte posturi – prin ordinul directorului. Concomitent cu ordinul (decizia, dispoziția) de angajare este negociat și semnat de părți contractul individual de muncă/contractul prestări servicii.
- 18) Ordinul de angajare include, după caz, și prevederi referitoare la integrarea/perioada de probă a noului angajat.

2. Integrarea socio-profesională a noilor angajați

- 1) Integrarea socio-profesională a noilor angajați în GAL constă în adaptarea acestora la cerințele specifice ale postului, la cultura organizațională, tradițiile, normele de comportament acceptate în organizație.
- 2) Integrarea profesională se realizează prin dezvoltarea competențelor profesionale importante: obținerea cunoștințelor și a deprinderilor necesare la locul de muncă, dezvoltarea capacității de a munci eficient și capacității de colaborare.
- 3) Integrarea socială se realizează prin adaptarea noului angajat la echipa de lucru, la normele de comportament și relațiile reciproce în colectiv, includerea noului angajat în sistemul existent de tradiții, norme de viață și valori.
- 4) Procedura (perioada) de integrare începe odată cu numirea candidatului selectat în post, durata ei depinde de nivelul profesional al noului angajat, categoria și specificul postului. Integrarea se consideră finalizată la momentul în care angajatul poate realiza atribuțiile de serviciu de sine stătător fără ajutorul unei alte persoane.

- 5) Pentru o integrare rapidă și eficientă, noul angajat este îndrumat de un mentor, de obicei, supervisorul acestuia.
- 6) Mentorul elaborează Programul de integrare – un plan de acțiuni prin care noul angajat este ajutat să se integreze mai eficient și într-un timp mai scurt în GAL și să atingă maximal de rapid indicatorii de performanță stabiliți.
- 7) În primele 4 săptămâni de lucru a noului angajat, mentorul, prin consultații și îndrumare/coaching, îi acordă ajutor în realizarea activităților ce îi revin.
- 8) Pentru angajații din cadrul GAL care se transferă dintr-un post de muncă în altul, programul de integrare este redus la instructajul privind securitatea și sănătatea în muncă, sesiunile de informare la noul loc de muncă, acordarea ajutorului în realizarea activităților în primele 1-2 săptămâni de lucru.
- 9) Pentru angajații cu experiență în domeniu, care au fost selectați din exterior sau au fost transferați din alte posturi de muncă ale GAL, în planul de integrare, preponderent, se pune accent pe aspectele specifice de organizare a activității și de comunicare.
- 10) Programul de integrare include, după caz, și organizarea/desfășurarea perioadei de probă.
- 11) Perioada de probă este stabilită la numirea noului angajat în postul de lucru (și stipulată în contractul individual de muncă) pentru a verifica aptitudinile profesionale ale noului angajat în condițiile reale ale postului pentru care a fost selectat și care urmează să-l exercite, în scopul luării deciziei privind angajarea definitivă a acestuia în post.
- 12) Perioada de probă se aplică tuturor persoanelor care exercită atribuțiile specifice postului pentru prima dată, cu excepția persoanelor numite în postul de director și persoanelor cărora le este interzisă aplicarea perioadei de probă conform art.62 din Codul muncii (inclusiv persoanelor angajate în rezultatul concursului deschis).
- 13) Durata perioadei de probă se stabilește în fiecare caz concret, cu respectarea prevederilor art. 60 – 61 al Codului muncii.

3. Supervizarea activității personalului

- 1) În GAL se practică supervizarea de suport a angajaților, care
 - a) se începe în prima zi de lucru, de la discutarea fișei de post, stabilirea din start a așteptărilor de la angajat privind sarcinile care trebuie să fie realizate și rezultatele care trebuie să fie obținute;
 - b) se desfășoară pe parcursul întregii activități cu urmărire/monitorizare continuă, control periodic și feedback constructiv privind calitatea executării sarcinilor, oferit, în mod obligatoriu, de către supervisor;
 - c) reprezintă un proces de comunicare în ambele direcții „supervisor – angajat” cu discutarea provocărilor, problemelor identificate și a sugestiilor pentru depășirea acestora.
- 2) În rezultatul procesului de supervizare:
 - a) se apreciază cât de bine este efectuată activitatea de muncă la moment;

- b) se verifică, se compară mersul realizării sarcinilor/activitatea angajatului la moment cu planul de lucru al acestuia și a întregii echipe;
 - c) se evidențiază succesele și/sau insuccesele angajatului;
 - d) se identifică problemele/lacunele în realizarea activității și se delimitează cauzele care țin de angajat (cunoștințe, abilități, atitudini, experiență) de cauzele care nu țin de acesta (condiții de lucru, echipament, management);
 - e) se intervine la timp în soluționarea problemelor/depășirea lacunelor;
 - f) se iau decizii privind motivarea acelor angajați din cadrul GAL care au depus efort: atât motivarea nefinanciară, cât și, în cazul existenței posibilităților, motivarea financiară.
- 3) Supervizarea se aplică tuturor angajaților GAL.
 - 4) Supervizarea activității asistenților de proiect și a specialiștilor/expertiilor implicați în proiecte este efectuată de către coordonatorul de program/ proiect.
 - 5) Supervizarea coordonatorilor de programe/proiecte, a contabilului-șef și persoanelor care ocupă posturi de deservire tehnică este efectuată de către directorul executiv.
 - 6) Supervizarea activității directorului ia forma rapoartelor prezentate și discutate la ședințele Consiliului de Administrare.

4. Evaluarea performanțelor profesionale

- 1) În GAL, evaluarea performanțelor profesionale individuale reprezintă procedura prin care se apreciază rezultatele obținute (în termeni cantitativi și calitativi) în raport cu cele așteptate/planificate prin aprecierea:
 - a) nivelului de realizare a obiectivelor individuale stabilite la începutul perioadei care este evaluată, în baza indicatorilor de performanță și obiectivelor întregii organizații sau a obiectivelor și indicatorilor de performanță specificați în proiecte;
 - b) nivelului de manifestare a competențelor (specifice, stabilite în baza fișei postului și corporative – universale pentru toți angajații GAL);
 - c) contribuției pe care a adus-o angajatul la îndeplinirea obiectivelor organizației.
- 2) Procedura de evaluare a performanțelor angajaților permanenți se aplică o dată pe an, de obicei, la sfârșitul anului curent sau la începutul anului viitor..
- 3) Procedura de evaluare a performanțelor personalului implicat în realizarea proiectelor se aplică în perioadele stabilite în Planul de acțiuni privind realizarea proiectelor concrete.
- 4) Procesul de evaluare a performanțelor personalului din GAL se desfășoară după următorul algoritm:
 - a) stabilirea de către supervisor, în comun cu angajatul, a obiectivelor individuale și a indicatorilor de performanță – la începutul perioadei evaluate (care urmează a fi evaluată);
 - b) supervizarea/monitorizarea continuă și controlul periodic al activității angajatului de către supervisor – pe parcursul perioadei evaluate;
 - c) implementarea procedurii de evaluare – la sfârșitul perioadei evaluate.

- 5) În urma evaluării, după caz, pot fi luate decizii privind:
 - a) promovarea angajatului într-o funcție imediat superioară – dacă este posibil;
 - b) creșterea salariului cu până la 5% - dacă este posibil;
 - c) instruirea conform necesităților identificate;
 - d) sancționarea și/sau concedierea angajatului.
- 6) Procedura de evaluare a performanțelor se aplică tuturor angajaților GAL.
- 7) Evaluarea performanțelor angajaților cu posturi de execuție este efectuată de supervizori.
- 8) Evaluarea performanțelor supervizorilor este efectuată de către directorul executiv.
- 9) Evaluarea performanțelor directorului este efectuată de către Consiliul de Administrare.
- 10) În cazul, în care angajații nu sunt de acord cu rezultatele procedurii de evaluare a performanțelor, ei pot adresa plângeri/contestații respective Consiliului de Administrare.

5. Dezvoltarea/instruirea profesională continuă

- 1) Dezvoltarea/instruirea profesională a personalului din GAL include toate activitățile de instruire și dezvoltare personală a angajaților realizate cu scopul de a menține performanța și a spori eficiența organizației noastre.
- 2) În GAL este apreciată și susținută intenția angajaților de a participa la diverse activități de instruire pentru obținerea, aprofundarea și actualizarea cunoștințelor, formarea deprinderilor practice și dezvoltarea abilităților, modelarea atitudinilor/comportamentelor, necesare pentru exercitarea eficientă a sarcinilor și atribuțiilor postului care îl ocupă în prezent sau a postului care este planificat să îl ocupe în viitor.
- 3) În GAL se respectă dreptul fiecărui angajat la dezvoltare prin asigurarea posibilităților egale la instruire, în țară și peste hotare, fără nici un fel de discriminare.
- 4) Conducerea GAL-ului așteaptă de la fiecare angajat să fie conștient de obligativitatea de a se dezvolta, de necesitatea actualizării cunoștințelor și competențelor proprii, menținerii prin instruire profesională continuă a experienței și calificărilor sale la nivelul necesar pentru realizarea eficientă a atribuțiilor de serviciu.
- 5) Procesul de dezvoltare/instruire profesională a personalului din cadrul GAL-ului poartă caracter planificat și continuu: în procesul de supervizare continuă și evaluare a performanțelor profesionale se identifică necesitățile de instruire și, în baza necesităților identificate, se planifică activități de instruire/dezvoltare profesională.
- 6) Dezvoltarea/instruirea profesională continuă în GAL se realizează conform următoarelor direcții strategice:
 - a) perfecționarea profesională continuă a tuturor angajaților;
 - b) calificarea angajaților implicați în lărgirea postului de muncă, introducerea în lucru a echipamentelor și/sau tehnologiilor noi;
 - c) recalificarea angajaților transferați în posturi noi de lucru;
 - d) dezvoltarea managerială a persoanelor care dețin posturi de conducere/răspundere.
- 7) Dezvoltarea/instruirea profesională continuă în GAL se desfășoară prin:

- a) instruire externă – se realizează de către diferite organizații din țară și/sau din străinătate prin diverse forme: cursuri de instruire de diferite durate; stagii; seminare, ateliere, instruire la distanță, conferințe, mese rotunde etc.
 - b) instruire internă – se realizează prin activitățile de instruire organizate pentru propriul personal în cadrul GAL-ului. Organizația noastră mizează mult pe instruirea internă a angajaților.
 - c) autoinstruire – se realizează prin diferite forme, inclusiv la locul de muncă. Fiecare angajat al GAL are obligațiunea de a se autoinstrui și dreptul la autoinstruire.
- 8) Fiecărui angajat, anual, i se asigură, obligatoriu, 60 ore de instruire de diverse tipuri și forme.
- 9) Decizia privind participarea angajaților GAL-ului la cursuri de calificare/recalificare, alte forme/evenimente de instruire externă se ia în funcție de posibilitățile de finanțare existente în organizație.
- 10) Participarea în activitățile de instruire planificate este considerată în organizație ca exercitare a atribuțiilor postului de muncă.
- 11) Angajații – participanți la activitățile de instruire sunt obligați:
- a) să conștientizeze că scopul final al instruirii este dezvoltarea organizației prin propria dezvoltare;
 - b) să obțină din instruire folos maximal;
 - c) să aplice cunoștințele și abilitățile obținute în practica de lucru;
 - d) să se împărtășească cu colegii cu cunoștințele, materialele informative și metodice obținute.
- 12) Finanțarea activităților de instruire se realizează din bugetul GAL-ului completat din sursele parvenite din activitățile realizate de organizație și din proiectele finanțate de donatori, cotizații de membru, altele.
- 13) GAL-ul va include în documentele de proiecte remise către donatori solicitări privind finanțarea unor activități de instruire externă pentru personal cu argumentarea necesității de instruire.
- 14) Timpul, în care angajatul participă la activități de formare planificate, este remunerat la 100%.
- 15) În cazul, în care angajatul își planifică de sine stătător participarea la careva forme de instruire în afara GAL-ului și suportă personal cheltuielile legate de aceasta, el este obligat să obțină permisiunea de a lipsi de la locul de lucru.
- 16) În cazul participării, coordonate din timp, la activitățile de instruire care vor avea ca rezultat și sporirea nivelului de profesionalism în domeniul de activitate a GAL-ului, organizația va achita salariul acestuia pentru perioada absenței de la locul de muncă care nu va depăși 60 de ore pe an cu condiția existenței posibilităților de finanțate.
- 17) Pentru perioade ce depășesc acest termen, deciziile vor fi luate de către Consiliul de Administrare.
- 18) GAL-ul nu finanțează obținerea studiilor universitare de nivelul I.

- 19) Obținerea de către angajații GAL-ului studiilor universitare de nivelul II, inclusiv a programelor MBA și/sau participarea la programe de instruire (calificare, recalificare, perfecționare) de lungă durată (mai mult de 3 luni), pot fi finanțate doar în cazul în care astfel de instruire este condiționată de necesitatea de a dezvolta GAL-ul și există posibilități de finanțate.
- 20) Finanțarea participării la astfel de instruire este considerată ca acțiune de motivare și decizia privind finanțarea totală sau parțială se ia în baza contribuției angajatului la dezvoltarea GAL-ului, valorii de perspectivă a angajatului, altor factori manageriali.
- 21) În cazul deciziei pozitive privind finanțarea a unor astfel de studii, este obligatorie încheierea cu angajatul a acordului privind asumarea de către acesta a angajamentului de a lucra pentru GAL minim 3 ani după finalizarea studiilor sau, în caz contrar, de a restitui suma alocată de organizație pentru instruire.

6. Dezvoltarea carierei

- 1) Dezvoltarea carierei angajaților din cadrul GAL-ului depinde de dorința proprie a angajatului de a realiza schimbări în ocuparea posturilor, nivelul de dezvoltare a potențialului angajatului, tendința acestuia de dezvoltare profesională și personală și posibilitățile organizației de manevrare a personalului în posturi de muncă.
- 2) Conducerea GAL-ului are grijă de managementul carierei angajaților din cadrul organizației care:
 - a) contribuie la satisfacerea necesităților GAL-ului în personal pregătit: specialiști, supervizori, conducători de subdiviziuni;
 - b) asigură dezvoltarea angajaților cu perspectivă prin instruire specială și acumulare de experiență, ceea ce le va permite să activeze la acel nivel de responsabilitate care îl pot atinge;
 - c) oferă angajaților cu potențial oportunități de a se realiza în GAL prin avansare în carieră.
- 3) GAL consideră că oportunitatea de carieră, promovarea, este una dintre strategiile principale pentru motivarea angajaților.
- 4) În scopul ocupării posturilor vacante de conducere la toate nivelele ierarhice, în cadrul GAL, se efectuează, sistematic și planificat, selecția angajaților cu cea mai bună perspectivă în carieră prin aprecierea potențialului acestora și prin instruirea lor ulterioară.
- 5) Ocuparea posturilor vacante de conducere se realizează prin abordarea priorității promovării angajaților selectați și instruiți din interiorul GAL-ului.
- 6) În cadrul GAL-ului se practică așa tipuri de carieră a angajaților ca carieră verticală (funcțională) și carieră orizontală (profesională).
- 7) Cariera verticală (funcțională) se realizează prin avansare într-o treaptă mai înaltă pe scara ierarhică: promovarea angajatului într-un post ierarhic superior celui în care activează în prezent, însoțită de o creștere privind remunerarea muncii;
- 8) Cariera orizontală (profesională) se realizează prin transfer în diferite posturi ale unuia și același nivel de ierarhie:

- a) transfer în alt domeniu funcțional de activitate;
- b) realizarea unui anumit rol de serviciu pe o treaptă care nu are un loc formal, strict în structura organizațională (rolul de lider a unei echipe provizorii create cu un scop special, conducător al unui proiect/program specific etc.);
- c) extinderea sau complicarea sarcinilor în postul deținut cu modificarea adecvată a remunerării muncii.

7. Organizarea muncii

- 1) GAL-ul consideră că atât eficiența activității, cât și calitatea vieții profesionale a angajaților depinde de o bună organizare a muncii și condițiile de muncă.
- 2) Munca angajaților în GAL este organizată în baza contractului individual de muncă/contractului prestări servicii, Regulamentului intern, structurii organizaționale, fișelor de post, planificării activității (planului strategic și de acțiuni, planului de realizare a proiectului), instrucțiunilor privind desfășurarea proceselor/procedurilor/sarcinilor etc.

Contractul individual de muncă

Contractul individual de muncă se încheie în baza negocierilor dintre conducerea GAL-ului și angajat și stabilește raportul de muncă dintre aceștia.

- 3) Conform Codului muncii, în contractul individual de muncă, se fixează înțelegerea dintre angajat și GAL, prin care angajatul se obligă să presteze o muncă conform fișei postului, să respecte Regulamentul intern al organizației, iar GAL-ul se obligă să-i asigure angajatului condiții normale de muncă, precum și să îi achite la timp și integral salariul.
- 4) În GAL, în contractul individual de muncă, conform art.49 al Codului muncii, se includ și clauze privind organizarea muncii: atribuțiile funcției; riscurile specifice funcției; drepturile și obligațiile angajatului; drepturile și obligațiile GAL-ului; regimul de muncă și de odihnă; condițiile de muncă.
- 5) La solicitarea angajaților, în GAL poate fi încheiat și contractul colectiv de muncă, în care vor fi reglementate raporturile de muncă și raporturile sociale.

Regulamentul intern

- 6) În procesul de organizare internă a activității GAL-ului se aplică prevederile Regulamentului intern elaborat în baza art. 198-199 al Codului muncii.
- 7) Regulamentul intern al GAL-ului conține prevederi privind:
 - a) raporturile de muncă;
 - b) securitatea și sănătatea în muncă;
 - c) drepturile, obligațiile și răspunderea conducerii GAL-ului și ale angajaților;
 - d) disciplina muncii în GAL-ului;
 - e) abaterile disciplinare și aplicarea sancțiunilor disciplinare potrivit legislației în vigoare;
 - f) procedura disciplinară;
 - g) regimul de muncă și de odihnă etc.

- 8) Fiecare angajat este cunoscut cu Regulamentul intern, fapt consemnat prin semnătura proprie.

Structura organizațională

- 9) Conducerea GAL-ului cere de la fiecare angajat să conștientizeze locul și rolul său în organizație, să conștientizeze că de faptul cât de calitativ și la timp el/ea realizează activitatea ce îi revine depinde succesul întregii echipe.
- 10) La momentul angajării în GAL, lansării programelor/proiectelor, la introducerea modificărilor în structura organizației, angajatul este cunoscut cu:
- a) structura organizațională – compartimentele/subdiviziunile structurale ale organizației;
 - b) legăturile pe verticală și pe orizontală în cadrul organizației și relațiile de comunicare/subordonare între subdiviziuni;
 - c) locul său în structura organizațională;
 - d) rolul său în procesul de realizare a obiectivelor/sarcinilor, planurilor, proiectelor, activităților în parte;
 - e) conținutul și modul de colaborare și relaționare cu supervizorii și colegii în procesul de realizare a sarcinilor.

Fișa postului

- 11) GAL-ul consideră că pentru a realiza eficient activitatea, fiecare angajat, de la momentul angajării în organizație, trebuie să cunoască în cele mai mici detalii fișa sa de post care include:
- a) descrierea postului: scopul general al postului, responsabilitățile/activitățile principale, relațiile de raportare, substituie, cooperare, salarizarea, echipamentul utilizat, condițiile de muncă;
 - b) cerințele specifice ale postului față de persoană: experiența, cunoștințele, abilitățile, atitudinile/comportamentele (calitățile personale) etc.
- 12) În cazul necesității de a modifica sarcinile, a lărgi atribuțiile angajaților la lansarea programelor/proiectelor noi, producerea modificărilor în structura organizației, stabilirea obiectivelor strategice noi, fișa postului este discutată și actualizată/modificată în comun cu angajatul.
- 13) Fișa postului este luată la cunoștința angajatului, fapt consemnat prin semnătura acestuia, se anexează la contractul individual de muncă și este parte integrantă a acestuia.

Instrucțiuni

- 14) În GAL va fi elaborat și aplicat Manualul intern cu instrucțiuni/descrieri ale proceselor operaționale standardizate, inclusiv cu recomandări metodologice privind aspectele care nu pot fi standardizate. Aceste instrucțiuni vor servi pentru:
- a) a facilita procesul de integrare profesională la locul nou de muncă și/sau cunoaștere cu atribuții noi, lărgite;

- b) a asigura continuitatea proceselor de muncă în cazul lipsei unui angajat și înlocuirii acestuia prin alt angajat;
- c) a micșora riscul greșelilor comise în procesul realizării sarcinilor;
- d) a eficientiza lucrul fiecărui angajat în parte și a întregii organizații.

Timpul de muncă

- 15) Timp de muncă se consideră timpul pe care angajatul, în conformitate cu Regulamentul intern al organizației și contractul individual de muncă/contractul prestări servicii, îl folosește pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă (conform Codului muncii al RM, art.95).
- 16) În GAL se practică un program obișnuit de muncă, cu respectarea strictă a prevederilor Codului muncii.
- 17) Săptămâna de lucru standard este de 40 ore: cinci zile a câte 8 ore pe zi.
- 18) Durata redusă a timpului de lucru se stabilește conform art.96 al Codului muncii.
- 19) Modul de atragere a angajaților, în caz de necesitate, la munca prestată în afara duratei normale a timpului de muncă (munca suplimentară) este reglementat de prevederile art.104-105 al Codului muncii.
- 20) În caz de necesitate, în GAL se poate aplica și forma de lucru la distanță, prin email și alte metode moderne de (Skype, GoogleMeet, Team, Zoom, și altele).

Evidența timpului de muncă

- 21) În cadrul GAL se duce evidența strictă a timpului de muncă prin completarea fișei de pontaj.
- 22) Fișa de pontaj servește temei pentru stabilirea salariului angajaților organizației la finele lunii.
- 23) În fișa de pontaj este reflectat numărul de ore lucrate în fiecare zi pe parcursul unei luni, inclusiv a muncii suplimentare, a muncii prestate în zilele de repaus și în zilele de sărbătoare nelucrătoare.
- 24) În GAL fișele de pontaj sunt completate de fiecare angajat în parte, sunt semnate de coordonatorii de program/proiect și aprobate de director. Conducerea GAL așteaptă ca în fișa de pontaj angajații vor reflecta orele lucrate corect, cinstit și la timp.
- 25) Fișele de pontaj sunt perfectate pentru fiecare proiect în parte, sunt păstrate cu acuratețe în contabilitatea organizației și se prezintă, în mod obligatoriu, la solicitare atât în cadrul controalelor Inspecției muncii, auditului anual financiar, cât și în cadrul prezentării rapoartelor către finanțator.

Timpul de odihnă

- 26) În cadrul programului zilnic de muncă, angajaților GAL-ului li se acordă o pauză de masă de o oră.
- 27) În GAL se respectă zilele de sărbătoare nelucrătoare, cu plata salariului mediu, prevăzute de art.111 ale Codului muncii și Regulamentul intern.

- 28) În GAL tuturor angajaților le este garantat dreptul la concediul de odihnă anual plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare nelucrătoare.
- 29) Angajaților GAL-ului le sunt acordate concedii sociale conform prevederilor Codului muncii, Capitolul IV.

Condițiile de muncă

- 30) Fiecare angajat din cadrul GAL este asigurat cu un loc individual de muncă dotat cu masă, scaun, polițe pentru documentele și materialele de lucru, computer personal (după caz).
- 31) Conducerea GAL are grijă de respectarea cerințelor de securitate și sănătate în muncă:
 - a) luminozitate;
 - b) temperatură a aerului adecvată – încălzire iarna și condiționare vara;
 - c) umiditate și aerisire a aerului;
 - d) veceu, apă;
 - e) curățenie etc.

8. Remunerarea muncii

- 1) La GAL se aplică Sistemul netarifar de salarizare, ceea ce permite diferențierea salariilor în funcție de postul/funcția deținută de angajat și performanțele individuale ale acestuia.
- 2) Criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale angajatului se stabilesc de către conducerea GAL-ului. Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale angajatului se efectuează conform Regulamentului/Instrucțiunii privind evaluarea performanțelor personalului din GAL.
- 3) Formele și condițiile de salarizare, precum și mărimea salariilor inițiale de funcție în GAL se stabilesc la angajare prin negocieri individuale între conducerea organizației și angajat și se fixează în contractul individual de muncă.
- 4) Conform art. 128 (3) al Codului Muncii, salariul este confidențial și garantat.
- 5) Angajații din cadrul GAL, ca și angajații altor organizații, sunt salariați din mijloacele bănești constituite în conformitate cu prevederile Statutului organizației.
- 6) Retribuirea muncii angajatului (mărimea salariului total) la GAL depinde de așa factori ca: numărul de proiecte implementate și resursele parvenite din aceste proiecte, politica finanțatorului, cantitatea, calitatea și complexitatea muncii, calitățile profesionale ale angajatului, rezultatele muncii lui etc.
- 7) În conformitate cu art. 156 din Codul Muncii, angajaților care, în afară de munca lor de bază, stipulată în contractul individual de muncă, îndeplinesc la GAL o muncă suplimentară într-o altă funcție sau obligațiile de muncă ale unui angajat temporar absent, fără a fi scutiți de munca lor de bază (în limitele duratei normale a timpului de muncă), li se plătește un spor pentru cumularea de funcții sau pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă ale angajatului temporar absent. Acest lucru este valabil și în cazurile cumulării funcțiilor de manager de proiect, asistent de proiect etc.
- 8) Reținerile din salariu se fac numai în cazurile prevăzute de Codul Muncii și de alte acte normative.

- 9) Introducerea noilor condiții de retribuire a muncii sau modificarea celor existente se fac, de obicei, prin procedura de actualizare a sistemului de clasificare, evaluare și gradare a posturilor în cadrul procesului anual de elaborare a bugetului GAL-ului și cu respectarea prevederilor cadrului normativ.

Particularitățile Sistemului de salarizare

- 10) Sistemul de salarizare în GAL se caracterizează prin echitate și competitivitate.
- 11) Echitatea internă este garantată de Sistemul de clasificare și gradare a posturilor. Fiecare post din GAL are o anumită valoare determinată în baza factorilor precum: nivelul de responsabilitate managerială și decizională, complexitatea sarcinilor, relaționarea externă și internă, studii și experiență necesare etc. Pentru a asigura o echitate pe interior, pentru posturile cu valori similare este stabilit același salariu de bază.
- 12) Raportul de compresie în GAL, care măsoară diferența între cele mai ridicate și cele mai scăzute salarii în organizație, nu depășește „1-10”.
- 13) În procesul stabilirii salariilor pentru angajații din cadrul GAL se ține cont de cerința privind competitivitatea relativă – ne străduim să asigurăm ca salariile stabilite în organizația noastră să fie cât de cât competitive (să nu fie prea mici în comparație cu salariile pentru posturile similare din alte ONG și să nu fie cu mult mai mari în comparație cu salariile pentru lucrătorii de același nivel de calificare din posturile similare din sfera bugetară).

Salariul minim garantat

- 14) GAL-ul garantează că salariul minim pe lună și salariul minim pe oră, calculate pornindu-se de la norma lunară a timpului de muncă (40 ore/săptămână) nu va fi mai mic decât cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real stabilit de Guvernul Republicii Moldova.
- 15) În GAL se respectă prevederile art.131 din Codul muncii privind salariul lunar minim oferit angajatului pentru un program normal de muncă (40 ore/săptămână).

Plata salariului

- 16) Salariul la GAL se calculează în baza fișei de pontaj și se plătește nu mai rar decât o dată pe lună, în moneda națională a Republicii Moldova – Lei moldovenești.
- 17) În cazul în care salariul angajaților este stabilit în valuta altei țări, atunci acesta se achită la cursul monedei respective la rata de schimb a granturilor de finanțare a proiectelor GAL.
- 18) Cu acordul scris al angajatului, plata salariului poate fi efectuată prin instituțiile bancare sau prin transfer poștal pe contul (adresa) indicat de angajat, cu achitarea obligatorie a serviciilor respective din contul GAL.
- 19) Salariul se plătește nemijlocit angajatului sau persoanei împuternicite de acesta, în baza unei procuri autentificate.
- 20) La achitarea salariului, fiecare angajat este informat în scris despre părțile componente ale salariului ce i se cuvine pentru perioada respectivă, despre mărimea și temeiurile reținerilor efectuate, despre suma totală pe care urmează să o primească. De asemenea, este asigurată efectuarea înscrierilor respective în registrele contabile și în Sistemul național al asigurărilor sociale BASS.

Pachetul social

- 21) Fiecărui angajat al GAL-ului îi este asigurat un pachet social, calculat conform prevederilor actelor normative și care servește temei pentru a beneficia de pensie, asigurare medicală și alte drepturi cu caracter social.
- 22) GAL-ul prevede, în mod obligatoriu, resurse pentru achitarea tuturor impozitelor și contribuțiilor sociale.

Pachetul de beneficii

- 23) În scopul motivării angajaților, sistemul de salarizare din GAL include și un pachet de beneficii, care este destinat tuturor angajaților. Elementele pachetului de beneficii variază în funcție de posibilitățile financiare ale organizației. De regulă, beneficiile includ:
 - a) acoperirea costului cartelelor lunare pentru convorbiri la mobil (în limitele stabilite de ordinul respectiv, emis de administrație);
 - b) acoperirea cheltuielilor pentru finanțarea parțială a unor programe de dezvoltare/instruire, altele decât stagiile organizate de GAL.
- 24) În cazul în care, în urma unor circumstanțe nefavorabile, organizația nu va avea posibilități financiare de a realiza în plină măsură prevederile Sistemului de salarizare, conducerea este în drept să pună moratoriu pe prime, adaosuri, sporuri și alte plăți.

9. Securitatea și sănătatea în muncă

- 25) Conducerea GAL-ului are grijă de asigurarea securității, sănătății și integrității angajaților sub toate aspectele ce țin de activitatea desfășurată.
- 1) Toate procedurile în domeniul sănătății și securității în muncă sunt elaborate și aplicate în GAL în strictă conformitate cu legislația în vigoare.
- 2) Securitatea și sănătatea în muncă reprezintă ansamblul de măsuri tehnice, sanitare, organizatorice și juridice care au ca scop ocrotirea vieții și sănătății angajaților GAL prin:
 - a) asigurarea unor bune condiții de lucru;
 - b) prevenirea îmbolnăvirilor și a accidentelor de muncă;
 - c) reducerea efortului fizic și psihic.
- 3) Conducerea GAL își asumă responsabilitatea majoră privind asigurarea securității și sănătății în muncă prin:
 - a) îndeplinirea întocmai a cerințelor și procedurilor stipulate în documentele special elaborate în domeniul securității și sănătății în muncă;
 - b) informarea angajaților despre cerințele și regulile minime în domeniul securității și sănătății în muncă;
 - c) verificarea periodică a siguranței fiecărui loc de muncă în vederea prevenirii incidentelor și accidentelor;
 - d) colaborarea cu Serviciul protecție și securitate a muncii în timpul verificărilor periodice.

- 4) Conducerea GAL cere de la angajați respectarea Regulilor privind securitatea și sănătatea la locul de muncă.
- 5) În vederea asigurării unui mediu sănătos de muncă, de siguranță și integritate, angajaților GAL-ului le este interzis:
 - a) utilizarea, în incinta GAL-ului a substanțelor și medicamentelor ilegale, a băuturilor alcoolice, armelor de foc sau de orice alt fel;
 - b) prezența la locul de muncă sub influența băuturilor alcoolice, drogurilor sau altor medicamente care afectează judecata, coordonarea sau viteza de reacție și poate produce accidente.
- 6) Neglijarea măsurilor de asigurare a sănătății și siguranței la locul de muncă este considerată abatere disciplinară serioasă.
- 7) Conducerea GAL va încuraja intențiile angajaților privind schimbările de comportament în direcția unor abordări favorabile ale aspectelor privind sănătatea.
- 8) În cadrul GAL-ului se vor întreprinde următoarele măsuri referitoare la protecția muncii:
 - a) instruirea periodică a personalului cu privire la normele de protecție a muncii;
 - b) elaborarea și difuzarea materialelor informative privind siguranța și sănătatea în muncă (pliante, afișe, scheme, indicatoare, marcaje etc.);
 - c) controlul ierarhic permanent privind respectarea prevederilor legale și a normelor de siguranță și sănătate în muncă;
 - d) aplicarea, după caz, a sancțiunilor disciplinare, administrative și penale ale persoanelor vinovate în producerea accidentelor.

10. Evidența și administrarea

- 1) În GAL toate actele administrative interne și alte documente cu privire la personal sunt elaborate, ținute la evidență și administrate în baza prevederilor legale.
- 2) Actele administrative interne, contractele și carnetele de muncă, dosarele personale etc. sunt întocmite cu un grad înalt de acuratețe, fără erori și greșeli de orice natură.
- 3) Datele personale ale angajaților sunt confidențiale și pot fi prezentate doar conducerii GAL, nemijlocit angajaților cui îi aparțin și, după caz, instanțelor judecătorești.
- 4) La solicitarea personală a angajaților, informațiile/certificatele cu privire la activitatea lor în GAL, remunerarea etc. sunt oferite în mod operativ și prompt.

Acte administrative interne

- 5) Actele administrative interne – ordinele (dispozițiile, deciziile, hotărârile) prin care conducerea GAL ia decizii cu privire la personal sunt formulate în formă scrisă.
- 6) Actele administrative interne, sunt aduse la cunoștința angajaților, pe care îi vizează, sub semnătură.
- 7) Actele administrative interne sunt înregistrate și stocate într-un registru special, iar copiile acestor acte sunt plasate în dosarele personale.

- 8) La cererea scrisă a angajatului, conducerea GAL eliberează acestuia o copie a ordinului (dispoziției, deciziei, hotărârii), legalizată în modul stabilit, în termen de 3 zile lucrătoare.

Contractul individual de muncă

- 9) GAL-ul se obligă să semneze un contract de muncă cu fiecare angajat, indiferent de postul de muncă deținut, tipul și durata contractului sau alte aspecte.
- 10) În funcție de durata contractului de muncă, se pot încheia contracte de muncă cu perioadă determinată și contracte de muncă cu perioadă nedeterminată.
- 11) În GAL, la încheierea contractului individual de muncă, angajatul, în conformitate cu prevederile art. 57 din Codul muncii, prezintă următoarele documente:
- a) buletinul de identitate sau un alt act de identitate;
 - b) diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care cer cunoștințe sau calități speciale;
- 12) Contractul individual de muncă este semnat de conducerea GAL și de angajat.
- 13) Contractul individual de muncă poate fi modificat doar printr-un acord suplimentar semnat de conducerea GAL și de angajat, care se anexează la contract și este parte integrantă a acestuia. Modificarea Contractului individual de muncă se face în conformitate cu art. 68 al Codului muncii.

Dosar personal

- 14) Fiecare angajat din GAL dispune de un dosar personal, care reprezintă o mapă cu următoarele documente:
- a) copia buletinului de identitate;
 - b) contractul individual de muncă;
 - c) fișa de post semnată de toate părțile;
 - d) ordine (de angajare, transfer, promovare, stimulare pentru succese, sancțiuni disciplinare, acordare a diferitor tipuri de concedii, eliberare, etc.);
 - e) fișele de evaluare;
 - f) alte documente relevante specifice, precum: CV-ul, istoria salarială a angajatului; copia certificatelor de participare/absolvire a cursurilor de instruire etc.
- 15) În GAL se respectă strict prevederile Codului muncii privind protecția datelor personale ale angajaților: conținutul dosarului personal este confidențial. Acces la dosarul personal o are doar angajatul și persoana responsabilă de completarea acestuia.
- 16) Datele cu privire la personal sunt stocate în sistemul de arhivă. Responsabilul de evidența datelor de personal ține arhiva documentelor cu privire la personal timp de 5 ani (cu unele excepții prevăzute de legislația în vigoare).

Supravegherea și controlul asupra respectării legislației muncii

- 17) Supravegherea și controlul extern asupra respectării actelor legislative și a altor acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii, poate fi exercitată în GAL de către Inspekția Muncii.

- 18) Inspecția Muncii este în drept să controleze respectarea dispozițiilor actelor internaționale, legislative și ale altor acte normative referitoare la:
- a) contractele individuale/colective de muncă;
 - b) timpul de muncă și timpul de odihnă;
 - c) retribuirea muncii; munca minorilor și a femeilor;
 - d) securitatea și sănătatea în muncă etc.
- 19) Inspecția Muncii poate efectua vizite planificate sau ad-hoc în GAL, inclusiv în baza demersurilor/plângerilor depuse de vreun angajat al GAL-ului.

**CAPITOLUL III.
DISPOZIȚII FINALE**

- 1.** Prevederile din compartimentele prezentului document pot fi modificate:
 - a) odată cu introducerea modificărilor/completărilor în Codul muncii și/sau alte acte regulatorii din domeniul muncii;
 - b) la propunerea Consiliului de Administrare, directorului , angajaților din GAL.
- 2.** Prezentul document poate fi completat și cu alte compartimente ale politicii interne din cadrul GAL-ului.