

REPUBLICA MOLDOVA



PROGRAMUL DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI TRATARE A APELOR UZATE ÎN MUNICIPIUL CHIȘINĂU - STUDIU DE FEZABILITATE



Raport privind resursele umane

Bune practici și recomandări (proiect)

August 2012



Filială a  **VEOLIA**
ENVIRONNEMENT

În asociere cu:



și



LISTA ABREVIERILOR ȘI ACRONIMELOR

ACC	S.A. Apă Canal Chișinău
ANB	Apa Nova București
BPM	Managementul Proceselor de Afaceri
CAPEX	Cheltuieli de capital
SDC	Dispeceratul Central
ACM	Acord Colectiv de Muncă
Div	Diviziune
Dpt	Departament
A/u	Ape uzate
A/u	Apă potabilă
STAP	Stația de Tratare a Apei Potabile
BERD	Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
MSS	Mediu, sănătate și siguranță
PMM	Plan de Management de Mediu
SMM	Sistem de Management de Mediu
PAMS	Plan de Acțiuni pentru Mediu și Societate
GIS	Sistem de Informații Geografice
DRU	Departamentul de Resurse Umane
IAS	Standardele Internaționale de Contabilitate
SMI	Sistem de Management Integrat
RP	Raport Preliminar
MDL	Lei moldovenești
ICP	Indicatori cheie de performanță
SIM	Sistem de Informații pentru Management
ANI	Angajat cu normă întreagă
VAN	Valoare actualizată netă
E&I	Exploatare și întreținere
OPEX	Cheltuieli operaționale
PIP	Program de Investiții Prioritare
UIP	Unitatea de Implementare a Proiectului
UMP	Unitatea de Management al Proiectului
CSP	Contract de prestare a serviciilor publice
PPPI	Programul de participare a părților interesate
FSA	Fondul Special al Acționarilor
TR	Termeni de Referință
DTP	Direcția Tehnică și de Producție
STA	Stație de tratare a apei
A/u	Ape uzate
SEAU	Stații de epurare a apelor uzate

CUPRINS

1.1. TERMENI DE REFERINȚĂ	9
1.2. DOMENIUL DE ACTIVITATE	9
1.3. LIMITELE ȘI OPORTUNITĂȚILE ACESTUI RAPORT	10
2.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)	11
2.1.1. Organizare	11
2.1.2. Procedurile din cadrul SMI	11
2.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE	12
2.3. RECOMANDĂRI	12
2.3.1. Reorganizarea Serviciului resurse umane	12
2.3.2. Îmbunătățirea procedurilor existente	16
2.3.3. Stabilirea indicatorilor cheie de performanță	16
2.3.4. Implementarea proiectelor de resurse umane	19
3.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)	21
3.1.1. Organizarea generală	21
3.1.2. Probleme privind managementul resurselor umane	22
3.1.3. Categoria muncitorilor	22
3.1.4. Distribuția de gen și vârstă	22
3.1.1. Nivelul de studii	23
3.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE	24
3.2.1. Privind organigrama	24
3.2.2. Privind vârsta	25
3.2.3. Privind nivelul de studii	26
3.3. RECOMANDĂRI	26
3.3.1. Stabilirea unor noi moduri de organizare	26
3.3.2. Externalizarea	29
3.3.3. Întinerirea forței de muncă	29
3.3.4. Reorganizarea forței de muncă	32
4.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)	33
4.1.1. Datele-cheie pentru ACC și contextul	33
4.1.2. Fluctuația personalului	34
4.1.3. Observații generale privind salariile	35
4.1.4. Salariul de bază	36
4.1.5. Sporuri și indemnizații	39
4.1.6. Prime și bonusuri	42
4.1.7. Defalcarea salariilor - Exemple de specialiști	44
4.1.8. Rezumat rapid și defalcare empirică a salariului teoretic	46
4.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE	48
4.3. RECOMANDĂRI	51
4.3.1. Generalități	51
4.3.2. Recomandări generale	52
4.3.3. Exemple de grile de salarizare alternative	53
4.3.4. Sugestii de schimbare	59

4.3.5. Bune practici pentru trecerea de la o grilă de salarizare la alta	62
5.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)	64
5.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE	64
5.3. RECOMANDĂRI	65
5.3.1. Definirea unei strategii de formare profesională și consolidare a capacităților	65
5.3.2. Implementarea bunelor practici pentru crearea programelor de formare profesională.....	71
5.3.3. Identificarea și analiza nevoilor.....	71
5.3.4. Crearea unei strategii (prima abordare) pentru activitatea de bază.....	74
5.3.5. Crearea catalogului de formare profesională.....	75
5.3.6. Crearea sesiunii de formare profesională.....	78
5.3.7. Conducerea sesiunii de formare profesională	80
5.3.8. Alternativă la abordarea clasică: Consilierea.....	81
5.3.9. Stabilirea ICP pentru formarea profesională.....	82

LISTA FIGURILOR

Figura 2-1: Organigrama completă a ACC.....	11
Figura 2-2: Organigramă propusă pentru Direcția resurse umane	13
Figura 3-1: Organigrama completă a ACC.....	21
Figura 3-2: Vârsta și resursele umane	23
Figura 3-3: Personalul și nivelul de studii (2010)	24
Figura 3-4: Organigramă propusă (alternativa 1).....	27
Figura 3-5: Organigramă propusă (alternativa 2).....	28
Figura 4-1: Salariul mediu la ACC și repere (2008-2010).....	34
Figura 4-2: Fluctuația personalului și motivele plecării (2008-2010)	35
Figura 4-3: Total salarii (de bază și suplimentare) ale specialiștilor ACC la 01.01.2011	46
Figura 4-4: Salarii medii (de bază și suplimentare) ale specialiștilor ACC la 01.01.2011	46
Figura 4-5: Defalcarea salariilor teoretice	48
Figura 4-6: Principalele etape ale calculului salariilor la ACC.....	49
Figura 4-7: Clasificarea într-o companie de construcții franco-română - reprezentare grafică	55
Figura 4-8: Organizare alternativă a grilei de salarizare	56
Figura 4-9: Reprezentare schematică a unui exemplu de structură a posturilor	57
Figura 4-10: Reprezentare schematică a procedurii de calculare a salariilor la un operator de utilități de apă din Franța.....	58
Figura 4-11: Schimbarea propusă pentru sistemul de salarii.....	60
Figura 5-1: Comparatie între bugetul pentru formare profesională al ACC și obligațiile sale.....	64
Figura 5-2: Matricea de formare profesională personal-activitate	67
Figura 5-3: Configurație tipică de sală polivalentă pentru IT.....	68
Figura 5-4: Configurație pentru lucrări practice la rețele de apă.....	69
Figura 5-5: Configurație de platformă în aer liber pentru rețele de apă.....	69
Figura 5-6: Configurație de platformă în aer liber pentru rețele de ape uzate	70
Figura 5-7: Exemple de modele	70
Figura 5-8: Etapele de creare a unui program de formare profesională.....	71
Figura 5-9: Exemplu de activitate a grupului de dezbateri pentru definirea unei sesiuni de formare profesională.....	77
Figura 5-10: Curs tipic de formare profesională.....	78
Figura 5-11: Exemplu de chestionar pentru evaluarea cursanților	79
Figura 5-12: Exemplu de rezultate ale evaluării înainte (dreapta) și după (în stânga) formare.....	80

LISTA TABELELOR

Tabelul 1-1: Termeni de Referință	9
Tabelul 2-1: Exemplu de indicatori de resurse umane și impactul lor în activitatea organizației.....	16
Tabelul 2-2: Indicatori de resurse umane pentru ACC.....	18
Tabelul 2-3: Primele proiecte și resursele asociate pentru probleme de resurse umane.....	20
Tabelul 3-1: Efectiv mediu permanent	21
Tabelul 3-2: Cuantumul ajutorului material acordat angajaților care demisionează la atingerea vârstei de pensionare (al doilea raport).....	23
Tabelul 3-3: Argumente PRO și CONTRA pentru fiecare tip de organizare.....	24
Tabelul 4-1: Cheltuieli de personal (2008 - 2010)	33
Tabelul 4-2: Fluctuația personalului și motivele plecării (2008-2010)	34
Tabelul 4-3: Grila de salarizare utilizată pentru muncitori la ACC	36
Tabelul 4-4: Categoriile de calificare și grila de salarizare utilizate pentru conducători auto și hamali	37
Tabelul 4-5: Grila de salarizare utilizată pentru maiștri, specialiști și funcționari la ACC	37
Tabelul 4-6: Lista profesiilor care sunt remunerate pe bază de salariu lunar	38
Tabelul 4-7: Sporurile de vechime	40
Tabelul 4-8: Mărimea adaosurilor și sporurilor la salariu cu caracter compensatoriu.....	41
Tabelul 4-9: Cuantumul recompenselor anuale	43
Tabelul 4-10: Salarii (de bază și suplimentare, în MDL) ale specialiștilor ACC la 01.01.2011	44
Tabelul 4-11: Exemplu de defalcare a salariului teoretic	47
Tabelul 4-12: Modele de clasificare de la o companie de construcții franco-română	53
Tabelul 5-1: Conținutul unui curs de formare profesională conform celor mai bune practici.....	80

SUMAR EXECUTIV

O analiză a situației referitoare la resursele umane de la ACC ne permite să subliniem următoarele aspecte-cheie:

- Dispersarea resurselor care au legătură cu resursele umane
- Existența unor bune practici pentru abordarea aspectelor de resurse umane (fișa postului, proceduri, grila de salarizare, etc.)
- Performanțe slabe în ceea ce privește unele aspecte, în comparație cu alte utilități de apă, cauzate în mare parte de factori exogeni (lipsa investițiilor, care duce la condiții de muncă necorespunzătoare, dificultăți pe piața locurilor de muncă, etc.)
- Număr excesiv de salariați și oportunități pentru externalizare
- Lipsa de atractivitate a ACC pe piața locurilor de muncă, având ca rezultat îmbătrânirea personalului
- Lipsa instruirii și necesitățile de instruire având în vedere investițiile viitoare

Pentru a aborda aceste probleme, în raport au fost prevăzute următoarele acțiuni:

- reorganizarea Serviciului resurse umane
- Optimizarea resurselor umane prin reducerea numărului personalului și reorganizare
- Simplificarea structurii salariale
- Consolidarea resurselor umane prin cursuri de formare profesională

Referitor la reorganizarea Serviciului resurse umane, recomandarea principală este de a reuni toate resursele dedicate resurselor umane într-un singur departament.

Acest departament nou creat ar putea reuni resurse din Serviciul resurse umane, Serviciul de protecție și prevenire și Secția analize economice și prețuri (din cadrul Direcției economice).

Reorganizarea ar putea să consolideze legitimitatea acestui departament și să îi permită efectuarea sau coordonarea unor proiecte transversale, ceea ce va genera schimbări cruciale în ACC.

Având în vedere proiectele care pot fi așteptate de la acesta (reorganizare, plan social, etc.), reunirea tuturor resurselor într-un singur departament va duce la mai multă reactivitate și la comunicare mai bună pentru toate părțile interesate.

În plus, pentru activitățile zilnice, un prim set de obiective ar putea fi axat pe reducerea orelor suplimentare și a concediilor medicale, putând fi preconizate economii în urma unui management adecvat al resurselor umane. Aceste două elemente sunt ușor de monitorizat.

Având în vedere optimizarea resurselor umane prin reducerea numărului personalului și reorganizare, principalele acțiuni propuse sunt:

- stabilirea unei noi organizări pentru a introduce o nouă dinamică în ACC
- externalizarea, pentru ca întreprinderea să se concentreze pe activitățile de bază

- lansarea un plan social pentru a întineri forța de muncă (45% din angajați au vârsta de peste 50 de ani)

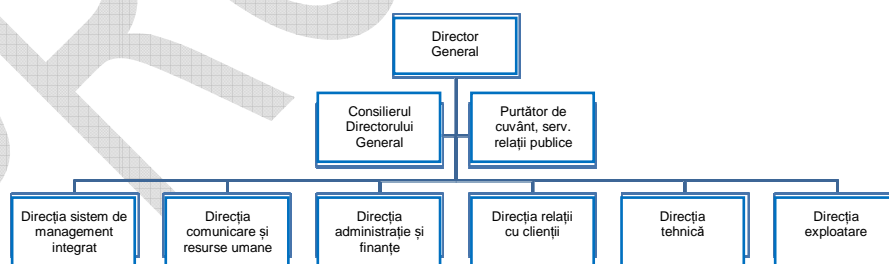
În prezent, ACC are o organizare verticală, preluând dezavantajele și avantajele clasice ale acesteia:

- comunicare transversală redusă
- centralizare puternică, ilustrată prin prezența Dispeceratului ACC, care are o mare autoritate
- concentrarea resurselor și economie de scară, care, la ACC au fost în orice caz necesare, din cauza lipsei instalațiilor
- specializarea personalului într-o singură activitate

Acestea fiind spuse, mai trebuie adăugat că ideea unei structuri universale ideale pentru un anumit tip de afacere sau activitate este un mit. Lucrurile sunt mult mai complexe. Și, în majoritatea cazurilor referitoare la exploatarea rețelelor, ACC rezolvă foarte eficient principalele probleme care apar: repararea avariilor din rețelele de apă potabilă și eliminarea blocajelor din rețelele de ape uzate. Cu toate acestea, se pot sugera modalități alternative de organizare, cu noi dezavantaje și avantaje.

Cea sugerată mai jos ar avea următoarele rezultate așteptate:

- Reducerea numărului directorilor din subordinea Directorului General
- Apariția unor diviziuni care se ocupă de aspecte strategice de importanță similară
- Apariția în companie a unui Comitet de Conducere având legătură cu organizarea ACC și având un număr limitat de membri (5-6 persoane) pentru a facilita luarea deciziilor.
- O separare clară între activitățile proprietarului de active și cele ale operatorului de active.



În ceea ce privește externalizarea, activitățile care ar putea fi externalizate implică 4 departamente și activități exclusiv auxiliare (curățenie, securitate, întreținerea autovehiculelor și a instalațiilor, etc.) și 287 de angajați (14,3% din totalul personalului). Cursul recomandat al acțiunilor de externalizare a acestor activități este de a încheia contracte pentru activitățile externalizate cu un furnizor specializat, care ar putea angaja complet sau parțial personalul aparținând ACC.

În ceea ce privește Serviciul termoelectric, acesta are o activitate autonomă din punct de vedere economic și urmează să fie vândut mai târziu unei alte companii specializate în termoficare.

Referitor la întinerirea personalului, piramida de vârstă a ACC (în formă de ciupercă) are ca rezultat, în general, un dinamism mai redus, o flexibilitate mai mare în cazul unei situații economice nefavorabile, mai multe cunoștințe despre organizație, costuri salariale ridicate și mai multe oportunități de carieră pentru personalul tânăr.

Întinerirea forței de muncă ar avea ca rezultat reducerea OPEX, prin scăderea cheltuielilor salariale, mai mult dinamism și mai multe idei noi în ACC și facilitarea schimbării, cu cunoștințe limitate despre organizarea și comportamentele anterioare. Întinerirea poate fi facilitată prin atractivitatea companiei, datorită unor oportunități de carieră adecvate.

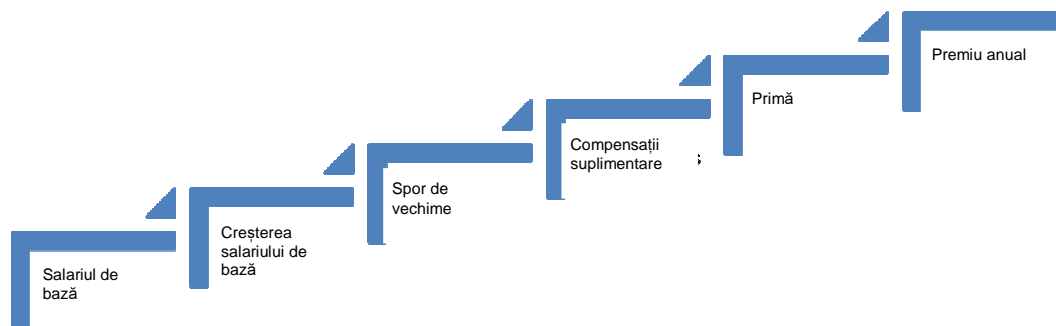
Planul social ar trebui să se concentreze pe păstrarea competențelor cheie și a personalului-cheie și pe încadrarea excesivă cu personal. De exemplu, conducătorii auto (12,7% din angajați) nu sunt personal-cheie pentru companie. Bunele practici, evaluate prin analiză comparativă, sugerează că fiecare caz de plecare voluntară ar trebui analizat de o comisie care va include, cel puțin, conducerea de vârf, șefii ierarhici ai angajaților respectivi și reprezentanți ai Comitetului Sindical.

În cazul ACC, planul social ar trebui să fi determinat de plecările voluntare, cu un pachet social asociat. Acest pachet există deja (maxim 7 luni), dar ar putea fi extins la mai multe categorii de personal, și cu o sumă mai mare. În prima abordare, din experiența noastră, persoanelor în vârstă de peste 55 de ani le-ar putea fi oferit un stimulent cuprins între 6 și 10 luni.

Planul social este foarte costisitor și trebuie să fie integrat într-un instrument mai extins, cum ar fi o strategie pe termen lung și un plan de afaceri. În cazul ANB, de exemplu, unde s-au cheltuit mai multe milioane de euro în această privință, instrumentul mai extins a fost planul de afaceri pe 25 de ani al contractului de concesiune.

Referitor la simplificarea structurii salariale, analiza acesteia a evidențiat următoarele aspecte:

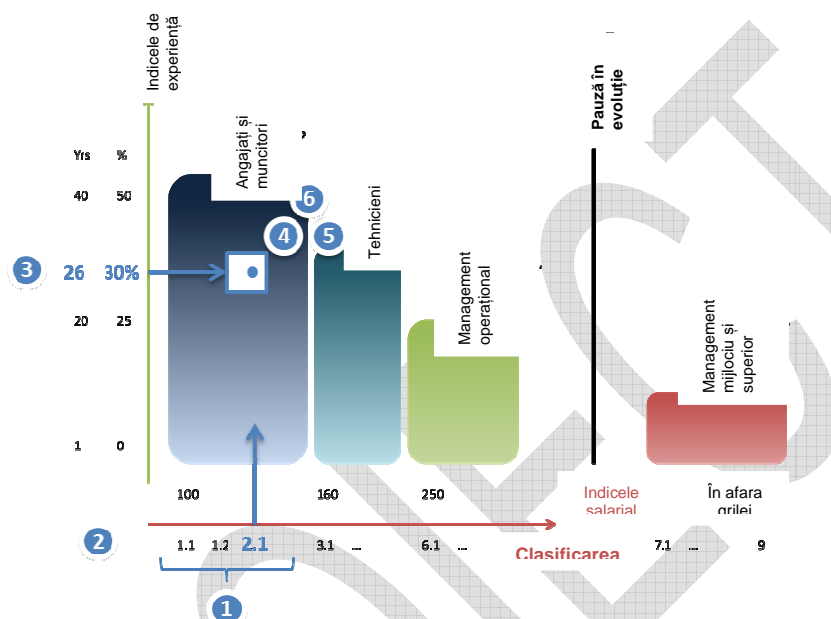
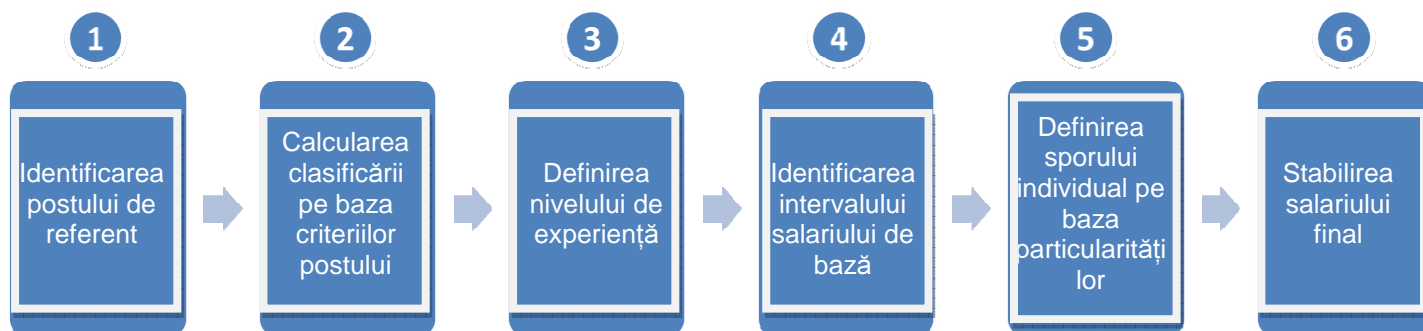
- Grila de salarizare este similară bunelor practici întâlnite recent în alte utilități de apă
- Fișele posturilor corespund bunelor practici
- Complexitatea componenței salariilor
- Redundanță în majorarea salariilor
- Nici o diferențiere în grila de salarizare referitoare la clasificarea specialiștilor
- Prime și premii anuale pentru îndeplinirea sarcinilor în mod corect
- Prime și premii anuale mai ridicate pentru muncitori decât pentru manageri
- Recompense anuale bazate pe criteriul vechimii în cadrul ACC
- Recompense anuale între 8,5% și aproape 30%



Unul dintre principalele dezavantaje ale complexității grilei de salarizare poate fi lipsa sa de claritate pentru angajat. În consecință, se pot face două recomandări principale:

- Punerea în aplicare a unei noi modalități de motivare și asigurare a loialității angajaților:
 - efectuarea unui sondaj în companie pe această temă
 - înlocuirea sistemului de compensații existent cu un sistem de compensații bazat numai pe performanțe
 - implementarea sistemului de evaluare a performanțelor
- Simplificarea grilei de salarizare și a clasificatorului intern al funcțiilor:
 - crearea unei grile de salarizare bazate pe funcție și competențe
 - stabilirea unei clasificări interne specifice, care plasează funcția respectivă la un anumit nivel managerial și precizează, de asemenea, un anumit nivel de remunerație

Odată realizate acestea, pentru un anumit loc de muncă, nivelul salariului din grila de salarizare se calculează prin următorul procedeu:



În plus față de acest salariu de bază, angajatul primește:

- Compensații atunci când este de serviciu (la domiciliu)
- Plata orelor suplimentare
- Bonus fix la sfârșitul anului

Prin această nouă grilă, complexitatea actuală a grilei de salarizare va fi integrată în procesul prezentat mai sus.

Referitor la consolidarea resurselor umane prin formare profesională, în conformitate cu planurile pe 2009 și 2010 au fost programate cursuri de formare privind sănătatea și siguranța la locul de muncă, protecția muncii, menținerea și îmbunătățirea constantă a SMI (Sistemului de Management Integrat) și instruire tehnică și profesională. Cheltuieli pentru formare profesională ale ACC sunt cu mult sub 2% din fondul de salarii, așa cum prevede legislația Republicii Moldova. Lipsa de finanțare și personal experimentat, precum și cifra de afaceri scăzută pot explica parțial această situație.

Principalele recomandări privind formarea profesională sunt următoarele:

- Să se exploateze noile echipamente și să se utilizeze noile tehnologii
 - Obiectivul: A fi în concordanță cu investițiile făcute
- Să se schimbe cultura companiei și să se introducă bunele practici
 - Obiectivul: A profita de modificările structurale pentru a schimba mentalitatea și a deveni o companie orientată spre client, precum și a

consolida profesionalismul (introducerea unor practici bune, respectarea normelor de siguranță, etc.). Cu alte cuvinte, a trimite mesaje-cheie

Formarea ar putea fi externalizată unor furnizori de materiale (în ce privește echipamentele tehnice și software-ul) sau unor furnizori de instruire (de exemplu, în ce privește competențele informatice de bază) Avantajele externalizării sunt rentabilitatea și faptul că angajații ACC se pot întâlni cu persoane provenite de la alte întreprinderi, ceea ce ar putea crea o oarecare emulație.

La acest moment, este important să menționăm că formarea profesională ar putea deveni o investiție proastă, dacă:

- majoritatea cursanților sunt aproape de pensionare
- de îndată ce sunt instruiți, cursanții părăsesc ACC pentru a-și găsi un loc de muncă mai bun în Moldova sau în străinătate
- competențele predate nu sunt aplicate în următoarele zile sau luni

Pe baza acestor prime elemente, se propune un proiect de strategie pentru activitățile principale, inclusă într-o schimbare mai generală a strategiei și culturii ACC. Aceasta se bazează în principal pe:

- Operațiuni
 - Instruirea șefilor de echipă în ceea ce privește competențele tehnice
 - Instruirea tehnicienilor în ceea ce privește noua tehnologie aplicată la instalațiile de producție și tratare
- Activități comerciale
 - Instruirea în teren a personalului comercial în ceea ce privește noua poziție a ACC față de client
 - Instruirea personalului din centrul telefonic de relații cu clienții în ceea ce privește noua poziție a ACC față de client
- Pentru persoanele nou angajate
 - Sesiune de integrare

RAPORT DETALIAT

PROIECT

1. PREFAȚĂ

1.1. TERMENI DE REFERINȚĂ

Termenii de referință ai Proiectului asociați resurselor umane sunt următorii:

Tabelul 1-1: Termeni de Referință

Sarcina	Clausa relevantă a TR	Expertul
Faza A.2. Informații generale		
Descrierea generală a APA CANAL (obiective, sarcini și servicii, organizare, structură, responsabilități)	A.2. a)	Expertul Instituțional Expertul în operarea utilităților de apă
Faza A.6 Funcționarea instituțională și economică a operatorului ACC		
ORGANIZAȚIONALĂ ȘI OPERAȚIONALĂ <ul style="list-style-type: none">- Analiza structurii managementului, competențelor și calificărilor operatorului;- Analiza managementului resurselor umane și al personalului;- Analiza sarcinilor operaționale și a principalelor instrumente;- Auditul SIM	A.6.	Expertul în operarea utilităților de apă Expertul în resurse umane Expertul în operarea utilităților de apă Specialistul în SIM
Faza C.6 Funcționarea instituțională și economică		
Identificarea măsurilor "operaționale" care vor fi necesare după finalizarea lucrărilor de reabilitare, inclusiv cerințe de personal/echipamente, rutine operaționale și administrative și propuneri de asistență pentru unitățile de operare în timpul pornirii și operării inițiale. Proiect preliminar și termeni de referință pentru elementele programului PIP (Consultanță, training, etc.) Propuneri pentru acțiuni de susținere și formularea unor măsuri de însoțire (formare, consiliere profesională) pentru a asigura buna "operare".	C.6.	Expertul Instituțional și Expertul în operare

1.2. DOMENIUL DE ACTIVITATE

Prezentul raport continuă un alt raport care descrie situația existentă în ceea ce privește managementul resurselor umane și în care a fost elaborat un prim itinerar general pentru această misiune. În consecință, se vor reaminti doar constatările principale, atunci când este nevoie.¹

Scopul acestui raport este de a detalia și a dezvolta măsurile prezentate în itinerar, prin analize și referințe, pentru a sprijini recomandările și planurile de acțiuni sugerate.

Prezentul raport va aborda următoarele probleme cu următoarele măsuri:

- Reorganizarea Serviciului resurse umane

¹ Elemente din raportul privind organizarea pot fi găsite și în acest raport, atunci când sunt relevante pentru acesta.

- Recomandarea unei noi organigrame
- Stabilirea unor noi fișe ale posturilor și responsabilități
- Stabilirea indicatorilor-cheie și a obiectivelor de performanță
- Identificarea principalelor proiecte, având în vedere planurile de acțiuni
- Optimizarea resurselor umane prin reducerea numărului personalului și reorganizare
 - Recomandarea unei noi organigrame pentru serviciile de sprijin și exploatare, cu oportunități de externalizare
 - Identificarea necesităților de stimulente pentru plecare (pachet social, dacă este necesar)
 - Prezentarea unor soluții pentru succesul dialogului social
 - Prezentarea unor soluții pentru succesul externalizării
- Simplificarea structurii salariale
 - Modelarea grilei existente
 - Propunerea unor simplificări
 - Propunerea unei noi grile de salarizare, adecvată sistemului existent
 - Prezentarea celor mai bune practici pentru dialogul social
 - Prezentarea celor mai bune practici pentru tranziția de la situația existentă la una nouă
- Consolidarea resurselor umane prin cursuri de formare profesională
 - Propunerea unei strategii de consolidare a capacităților/formare profesională pe termen mediu
 - Prezentarea celor mai bune practici pentru crearea programului de formare profesională

1.3. LIMITELE ȘI OPORTUNITĂȚILE ACESTUI RAPORT

Cele mai multe din elementele și recomandările de mai jos se bazează pe analize ale datelor provenite de la ACC și exemple din alte țări care ar putea sau nu să posede un cadru juridic similar și o cultură asemănătoare. Aceste ultime două elemente sunt foarte dificil de evaluat în timpul misiunii pe termen scurt. Ca urmare, unele din recomandări ar putea părea inadecvate sau foarte greu de aplicat.

De aceea, din punctul nostru de vedere, prezentul raport ar trebui să fie considerat și ca un punct de plecare pentru discuții mai profunde.

2. REORGANIZAREA SERVICIULUI RESURSE UMANE

2.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)

2.1.1. ORGANIZARE

În cadrul ACC, activitatea de resurse umane este efectuată în trei compartimente distincte, descrise în alineatele următoare:

- Serviciul resurse umane;
- Secția analize economice și prețuri;
- Serviciul de protecție și prevenire

Organigrama ACC este prezentată mai jos.

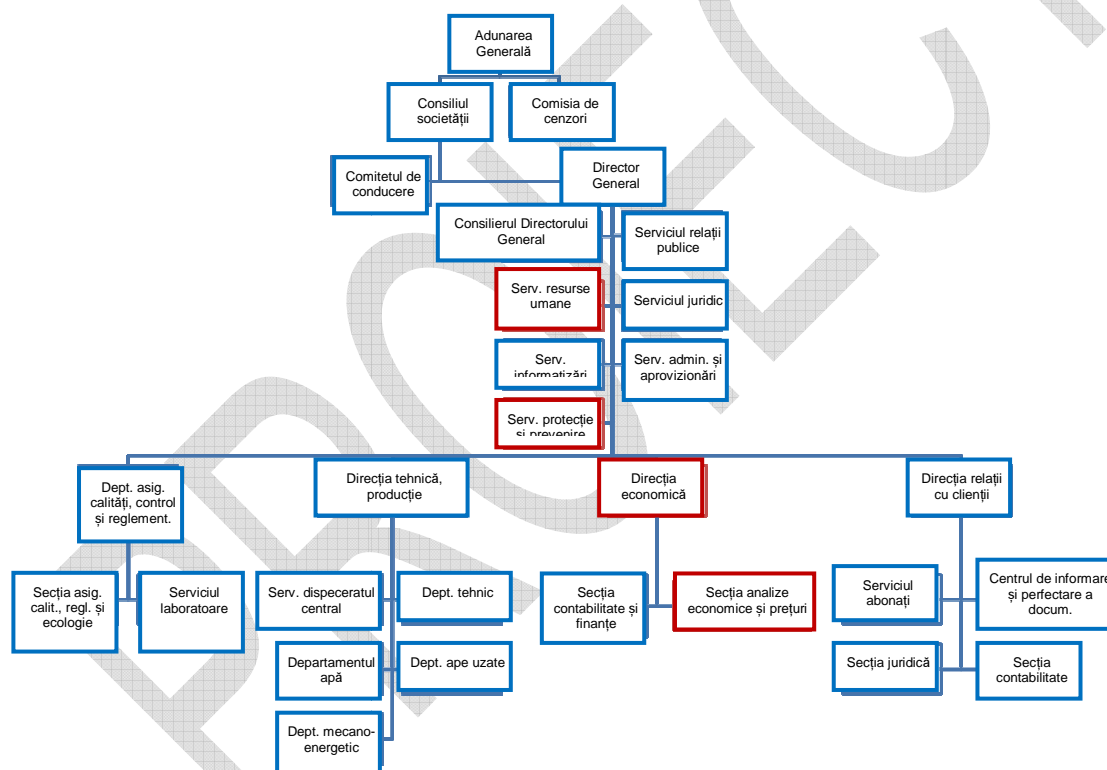


Figura 2-1: Organigrama completă a ACC

2.1.2. PROCEDURILE DIN CADRUL SMI

Compania este certificată pentru un Sistem de Management Integrat din anul 2008. Standardele pentru care s-a acordat certificarea sunt:

- Calitate - ISO 9001: 2008;
- Mediu - ISO 14001:2004;
- Protecția și securitatea muncii - OHSAS 18001:2007

De la obținerea certificării pentru SMI, compania a fost supusă la 6 audituri interne și 3 externe. Potrivit auditului efectuat, cele mai multe și semnificative nereguli/constatări legate de resurse umane au fost identificate în 2008, referitor la următoarele cerințe standard:

- ISO 9001:2008: 4.2.3; 5.4.1; 5.5.1; 5.5.3; 6.2.1; 6.2.2; 7.5.1; 8.2.3; 8.2.4.
- ISO 14001: 4.3.1; 4.3.3; 4.4.1; 4.4.2; 4.4.3; 4.4.5; 4.4.6; 4.5.2.
- OHSAS 18001: 4.3.1; 4.3.3; 4.4.1; 4.4.2; 4.4.3; 4.4.5; 4.4.6.

În cursul anilor 2009 și 2010 nu s-a produs nici o modificare substanțială pentru rezolvarea acestor nereguli/constatări.

În ceea ce privește resursele umane, acestea sunt vizate de următoarele activități:

- Întocmirea deciziilor de personal (PSAA-03-01)
- Întocmirea fișelor de post (PSAA-01-01)
- Întocmirea Regulamentului (PSAA-02-01)
- Instruirea personalului (PG-10-01)
- Consultare și comunicare (PG-09-01)
- Regulamentul intern - ILAA-08-01
- Alte proceduri privind protecția și securitatea muncii.

2.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE

În vederea sporirii eficienței și coerenței activității de resurse umane, ar putea fi elaborată o nouă organigramă, care să reunească toate competențele.

2.3. RECOMANDĂRI

2.3.1. REORGANIZAREA SERVICIULUI RESURSE UMANE

Elementele pentru implementarea acestei recomandări sunt prevăzute în următoarele alineate;

2.3.1.1. Noua organigramă

Mai jos se propune o nouă organigramă:

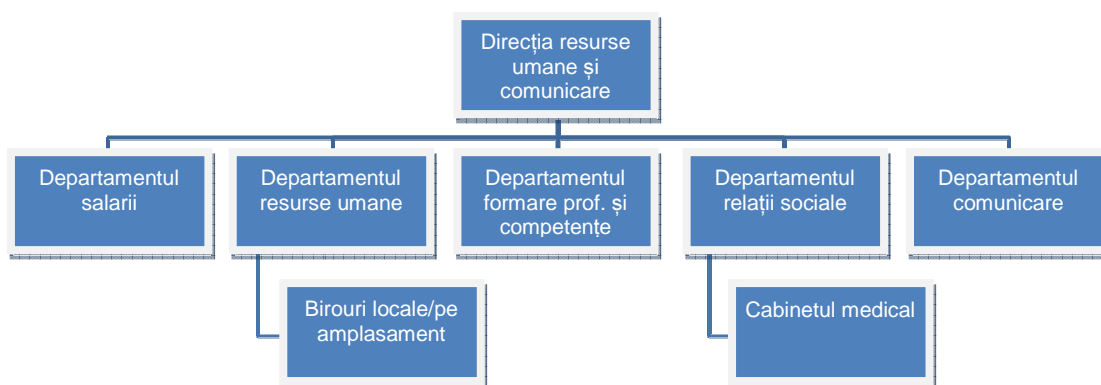


Figura 2-2: Organigramă propusă pentru Direcția resurse umane

În aceasta, se propune ca Departamentul comunicare să fie atașat Direcției resurse umane (comunicarea cu clienții va rămâne în cadrul Direcției relații cu clienții). Experiența noastră arată că, în perioadele de reorganizare și schimbări importante așteptate de către personalul companiei, această organizare este interesantă, deoarece oferă mai multe reactivitate și relevanță în ceea ce privește comunicarea internă.

Această Direcție se află sub responsabilitatea directă a Directorului General.

Angajații responsabili de funcții de resurse umane din Direcția economică (a se vedea raportul anterior) vor fi transferați în Departamentul salarii, Departamentul resurse umane și Departamentul formare profesională și competențe, în funcție de sarcinile lor actuale.

Angajații responsabili de funcții de resurse umane din Serviciul de protecție și prevenire (a se vedea raportul anterior) vor fi transferați în Departamentul formare profesională și competențe și în Departamentul relații sociale, în funcție de sarcinile lor actuale.

2.3.1.2. Misiuni și responsabilități

Mai jos este prezentată misiunea fiecărui serviciu din organigrama propusă anterior:

Directorul de Resurse Umane

Principalele sarcini ale Directorului de Resurse Umane sunt:

- Monitorizarea aspectelor juridice privind resursele umane
- Monitorizarea inovațiilor în domeniul resurselor umane
- Dialogul cu sindicatele și reprezentanții salariaților
- Gestionarea și monitorizarea proiectelor de restructurare/reorganizare
- Gestionarea procedurilor privind concedierea, chiar și în cazuri individuale
- Gestionarea sau monitorizarea proiectelor specifice de resurse umane (implementarea software-ului sau politicilor strategice)

Directorul de Resurse Umane ar trebui să fie sprijinit de către un director adjunct. Acesta ar putea fi responsabil de activitatea de zi cu zi și va fi locțiitorul Directorului de Resurse Umane.

Aici, mai trebuie să menționăm că:

- Toate deciziile sau discuțiile cu privire la probleme de resurse umane vor trece prin Direcția resurse umane, fără nici o deviere;
- Toate deciziile cu privire la probleme de resurse umane trebuie să fie aprobate/semnate de Directorul General.

Departamentul salarii

Principalele sarcini:

- Calcularea salariilor pe baza datelor din tabelele de evidență a folosirii timpului de muncă (ore lucrate, concedii medicale, sărbători, etc.), consolidate de către Departamentul resurse umane
- Comunicarea salariilor către angajați
- Gestionarea plății salariilor către angajați
- Monitorizarea bugetului pentru salarii
- Actualizarea în software a datelor referitoare la structura salariilor, atunci când este necesar
- Respectarea confidențialității datelor
- Menținerea legăturii cu organele de specialitate

Personalul și instrumentele necesare pentru a îndeplini aceste sarcini sunt sugerate mai jos:

- 1 șef de serviciu + 5 persoane ar putea fi de ajuns pentru ACC
- Calculatoare și software dedicat pentru gestionarea salariilor (foarte important)

Departamentul de resurse umane

Principalele sarcini:

- Calcularea tabelelor de evidență a folosirii timpului de muncă, împreună cu conducerea
- Verificarea și controlul corectitudinii datelor privind orele de lucru
- Controlul aplicării regulamentului ACC, codului muncii și legislației privind siguranța
- Gestionarea, actualizarea și controlul documentelor referitoare la regulamentul ACC, codul muncii și legislația privind siguranța
- Asigurarea faptului că fiecare angajat este competent pentru munca pe care o efectuează
- Participarea la comisia de disciplină și sprijinirea acesteia

Personalul și instrumentele necesare pentru a îndeplini aceste sarcini sunt sugerate mai jos:

- 1 șef de serviciu, 1 jurist și 10 - 12 inspectori de muncă (câte 1 pe locație)

■ Calculatoare

Inspectorii de muncă trebuie să se afle și să lucreze la locațiile companiei. Însă ei sunt sub directa responsabilitate a Departamentului resurse umane.

Departamentul formare profesională și competențe

Principalele sarcini:

- Monitorizarea bugetului pentru formare profesională
- Pregătirea și aplicarea planului anual de formare profesională, pe baza obligațiilor legale și a cererilor sau necesităților provenite din întreaga companie (în urma interviurilor anuale individuale)
- Gestionarea și organizarea cursurilor de formare profesională (externe și interne)
- Gestionarea relațiilor cu universități și alți furnizori de formare profesională (publici sau privați)
- Gestionarea mobilității interne/promovării în cadrul ACC
- Actualizarea sau crearea fișei postului, atunci când este necesar
- Punerea în aplicare a regulamentului ACC în ceea ce privește evaluarea competențelor, interviurile anuale, etc.
- Gestionarea recrutării (monitorizarea CV-urilor, teste, interviuri, etc.) și a mobilității interne
- Stabilirea contractelor de lucrări pentru mobilitate internă și recrutare
- Actualizarea bazei de date cu privire la competențe și profiluri individuale din cadrul ACC
- Monitorizarea ICP privind formarea profesională, recrutarea și mobilitatea internă

Personalul și instrumentele necesare pentru a îndeplini aceste sarcini sunt sugerate mai jos:

- 1 șef de serviciu + 6 persoane
- Calculatoare și software pentru managementul competențelor

Departamentul relații sociale

Principalele sarcini:

- Monitorizarea concediilor medicale din punct de vedere medical
- Gestionarea și organizarea controalelor medicale pentru angajați în conformitate cu legislația
- Tratarea cazurilor serioase de natură medicală, cum ar fi bolile de lungă durată și/sau profesionale
- Monitorizarea datelor referitoare la concedii medicale și boli profesionale
- Monitorizarea ICP privind problemele de sănătate
- Menținerea legăturii cu Serviciul de protecție și prevenire, pentru acțiunile de prevenire
- Menținerea legăturii cu organele de specialitate

Personalul și instrumentele necesare pentru a îndeplini aceste sarcini sunt sugerate mai jos:

- 1 șef de serviciu + 4 persoane
- Calculatoare și autoturism

Departamentul comunicare

Principalele sarcini:

- Organizarea și gestionarea evenimentelor interne și externe
- Organizarea și gestionarea suporturilor de comunicare internă (site, pliante, buletin informativ, etc.)
- Gestionarea comunicării cu diferite instituții și organe implicate în domeniul apei
- Monitorizarea și organizarea comunicării cu Municipalitatea și sectoarele, în colaborare cu echipele operaționale

Personalul și instrumentele necesare pentru a îndeplini aceste sarcini sunt sugerate mai jos:

- 1 șef de serviciu + 2 persoane
- Calculatoare

Aici, este important să spunem că în cadrul companiei ar trebui numit un purtător de cuvânt, care nu trebuie să fie o persoană responsabilă de comunicare (și anume Directorul de Resurse Umane sau șeful Departamentului comunicare) sau Directorul General.

2.3.2. ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCEDURILOR EXISTENTE

Procedurile existente sunt proceduri standard, care s-ar potrivi oricărui departament de resurse umane. Acestea vor trebui adaptate la noua organizare a activităților de resurse umane (de exemplu, noua organigramă).

2.3.3. STABILIREA INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Ansamblul activităților de resurse umane poate fi rezumat prin cei doi ICP de mai jos:

- ore suplimentare (h)
- zile de concediu medical (z)

Cu toate acestea, ar trebui stabiliți alți indicatori de performanță pentru a avea o imagine mai precisă și mai rafinată a activității de resurse umane. Aceștia sunt enumerați mai jos:

Tabelul 2-1: Exemplu de indicatori de resurse umane și impactul lor în activitatea organizației

Indicator de RU	Formula de calcul	Indicatori de activitate organizatorică influențați
-----------------	-------------------	---

Indicator de RU	Formula de calcul	Indicatori de activitate organizatorică influențați
Productivitatea	Cifra de afaceri/angajat cu normă întreagă (ANI) Profitul/ANI Costuri operaționale/ANI	Cifra de afaceri Profitul Costurile operaționale
Rata absenteismului	Rata absenteismului/ANI	Costul timpului suplimentar de lucru
Rata fluctuației voluntare	Nr. de plecări voluntare / nr. mediu de angajați	Productivitatea Costul fluctuației voluntare a personalului
Mentținerea și implicarea angajaților	Durata medie de angajare în cadrul organizației	Performanța
Rata dezvoltării	Angajați instruiți/numărul total de angajați	Costul pentru formarea profesională
Costul muncii	Costul muncii/ANI Cost muncii ca procent din costurile operaționale Salariul de bază ca procent din costurile operaționale Costul variabil de compensație (bazat pe performanță) ca procent din costul muncii	Costul muncii Performanța (gradul de implementare a ICP) Costul variabil de compensație (bazat pe performanță) ca procent din costul muncii Productivitatea
Rata de frecvență a accidentelor de muncă	Numărul accidentelor de muncă cu oprirea activităților * 1.000.000 / nr. orelor de muncă	Productivitatea Costurile operaționale
Indicele de frecvență a accidentelor de muncă	Numărul accidentelor de muncă cu oprirea activităților * 1.000 / nr. de angajați	

Unii dintre acești indicatori de resurse umane sunt calculați pentru ACC, discutați și prezentați mai jos. Pe ultimele coloane se face o comparație simplificată cu ANB (și Veolia Water pentru anul 2008, atunci când datele sunt disponibile pe site), când acest lucru este relevant.

După cum se poate observa în acest tabel, în anumite privințe ACC are performanțe slabe, care pot fi explicate prin lipsa investițiilor, activele vechi și inexistența unui sistem sprijinire a întreprinderilor. O explicație suplimentară este dificultatea angajării anumitor categorii de personal, cum ar fi muncitori calificați, care sunt atrași de locurile de muncă din străinătate, cum ar fi România sau în Germania, sau de alte domenii de activitate. În multe țări din Europa de Est, condițiile proaste de muncă, cauzate tot de lipsa investițiilor,

fac ca sectorul utilităților de apă și canalizare să fie mai puțin atractiv decât alte sectoare de activitate. În consecință, această situație poate duce la necesitatea ca ACC să supra-protejeze aceste categorii de salariați.

Aici, trebuie spus că la ANB au avut loc schimbări și îmbunătățiri cruciale de la semnarea contractului de concesiune, la începutul anilor 2000. Anterior contractului de concesiune, situația era poate mai rea decât cea actuală de la ACC.

Tabelul 2-2: Indicatori de resurse umane pentru ACC

Indicator de RU	2008	2009	2010	Comparat cu ANB ²	Comparat cu Veolia ³
ore suplimentare (h)	21.200	15.800	14.300	-	-
Ore suplimentare/ANI (h/ANI)	10,2	7,9	7,3	☺	☺
Zile de concediu medical (z)	-	-	32.259		
Zile de concediu medical/ANI (z/ANI)	-	-	16,5	☹	X ⁴
Productivitatea I = Cifra de afaceri / ANI (MDL/ANI) (€/ANI)	212.817 13.195	223.999 13.888	297.439 18.441	-	-
Productivitatea II = Profitul / ANI (MDL/ANI) (€/ANI)	251.857 15.615	245.346 15.211	266.733 16.537	-	-
Productivitatea III = Costuri operaționale/ANI (MDL/ANI) (€/ANI)	-25.903 -1.606	-14.553 -902	34.798 2.157	-	-
Rata absenteismului = Zile de absenteism/ANI (z/ANI)	-	-	18,5 ⁵	☹	☹
Rata fluctuației voluntare = Nr. de plecări voluntare / nr. mediu de angajați (%)	5,4%	3,6%	2,2%	☹	☺
Mentținerea și implicarea angajaților = Durata medie de angajare în cadrul organizației (ani)	-	-	-	-	X
Rata dezvoltării = Angajați instruiți/numărul total de angajați (-) ⁶	-	0,4%	0,4%	☹	☹
Costul muncii I = Costul muncii/ANI (MDL/ANI) ⁷	5.845,6	5.822,8	6.653,9	-	-
Costul muncii II = Costul muncii ca procent din costurile operaționale (%) ⁸	34,7%	35,2%	39,0%	☹	X
Costul muncii III = Salariul de bază ca procent din costul	-	-	84,8%	☹	X

²☹: Slab, comparativ cu ANB; ☺: Similar cu ANB; ☺: Bun, comparativ cu ANB

³☹: Slab, comparativ cu ANB; ☺: Similar cu ANB; ☺: Bun, comparativ cu ANB

⁴ Nu sunt disponibile date

⁵ Conform datelor din raportul anterior privind resursele umane (§ 3.4.1), acest calcul ia în considerare concediul medical, concediul fără plată, nu și concediul anual de odihnă (vacanțele)

⁶ Aici, calculul se bazează pe bugetul pentru formare profesională/cheltuielile de personal

⁷ Conform datelor din raportul anterior privind resursele umane (Tabelul 4-1: cheltuielile de personal, inclusiv cheltuielile angajatorului pentru a obține costul integral al muncii)

⁸ Idem

Indicator de RU	2008	2009	2010	Comparat cu ANB ²	Comparat cu Veolia ³
muncii (%) ⁹					
Costul muncii IV = Costul variabil de compensație (bazat pe performanță) ca procent din costul muncii (%) ¹⁰	-	-	14,1%	☹	X
Rata de frecvență a accidentelor de muncă = Numărul accidentelor de muncă cu oprirea activităților * 1.000.000 / nr. orelor de muncă (#/h) ¹¹	-	-	1,53	☺	☺
Indicele de frecvență a accidentelor de muncă = Numărul accidentelor de muncă cu oprirea activităților * 1.000 / nr. de angajați (#/angajat)	-	-	2,56	☹	☺

2.3.4. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR DE RESURSE UMANE

Mai multe proiecte (recomandări / sugestii) care apar mai târziu în rapoarte sunt enumerate mai jos:

- Plan social
- Reorganizarea serviciilor de sprijin
- Reorganizarea serviciilor de exploatare
- Revizuirea politicii salariale
- Evaluarea competențelor
- Strategia de formare profesională

Aceste proiecte sunt tipice pentru perfecționarea managementului resurselor umane. ACC ar trebui să poarte discuții suplimentare cu grupul de lucru, pentru a pătrunde mai profund în aceste proiecte, ceea ce poate duce la alegerea unuia dintre ele și începerea implementării. În acest caz, potrivit bugetului și termenilor de referință, ACC ar putea primi asistență tehnică pentru implementarea proiectului. În acest stadiu, sprijinul Consultantului s-ar putea materializa prin asistență tipică pentru managementul proiectelor (definirea planului de lucru, întâlniri cu grupul de coordonare pentru a rezolva problemele și a indica problemele cheie ...).

Pentru fiecare proiect, o primă abordare privind mai multe teme este prezentată în tabelul de mai jos.

După cum s-a menționat anterior, Directorul General trebuie să fie implicat îndeaproape în toate proiectele care se referă în mod direct la reorganizare și restructurare. În plus, Directorul de Resurse Umane trebuie să fie implicat în toate proiectele, chiar ca manager

⁹ Numai pentru specialiști (până acum) - urmează să se modifice

¹⁰ Idem

¹¹ Conform datelor din raportul anterior privind resursele umane (Tabelul 3-4: Accidente pe cauze și sexe), chiar dacă nu se știe dacă accidentele duc la întreruperea activității

de proiect în cele mai strategice dintre ele. Departamentul comunicare va sprijini managerii de proiect din cadrul Departamentului resurse umane, pentru a facilita implementarea proiectelor prin intermediul unei comunicări interne adecvate.

Tabelul 2-3: Primele proiecte și resursele asociate pentru probleme de resurse umane

Denumirea proiectului	Serviciul / persoana responsabilă	Timpul alocat (luni)	Indicatorii ¹²
Plan social	Departamentul resurse umane	12 - 18	Nr. personalului (în categoriile vizate de restructurare)
Reorganizarea serviciilor de sprijin	Departamentul formare profesională și competențe	12 - 18	-
Reorganizarea serviciilor de exploatare	Departamentul formare profesională și competențe	12 - 18	-
Revizuirea politicii salariale	Departamentul salarii	6	-
Evaluarea competențelor	Departamentul formare profesională și competențe	12	-
Strategia de formare profesională	Departamentul formare profesională și competențe	6	-

În plus față de aceste elemente, ar trebui definite resursele (în termeni de zile-om).

Această listă poate fi completată după discuții mai profunde privind subiectul dat.

¹² În plus față de progres, %

3. OPTIMIZAREA ȘI REORGANIZAREA RESURSELOR UMANE

3.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)

3.1.1. ORGANIZAREA GENERALĂ

ACC are o structură organizatorică liniară, cu șase nivele ierarhice. Ierarhia nivelului și subordonarea sunt clar stabilite, iar acest lucru este consolidat și în regulamentul de activitate al fiecărui departament și serviciu.

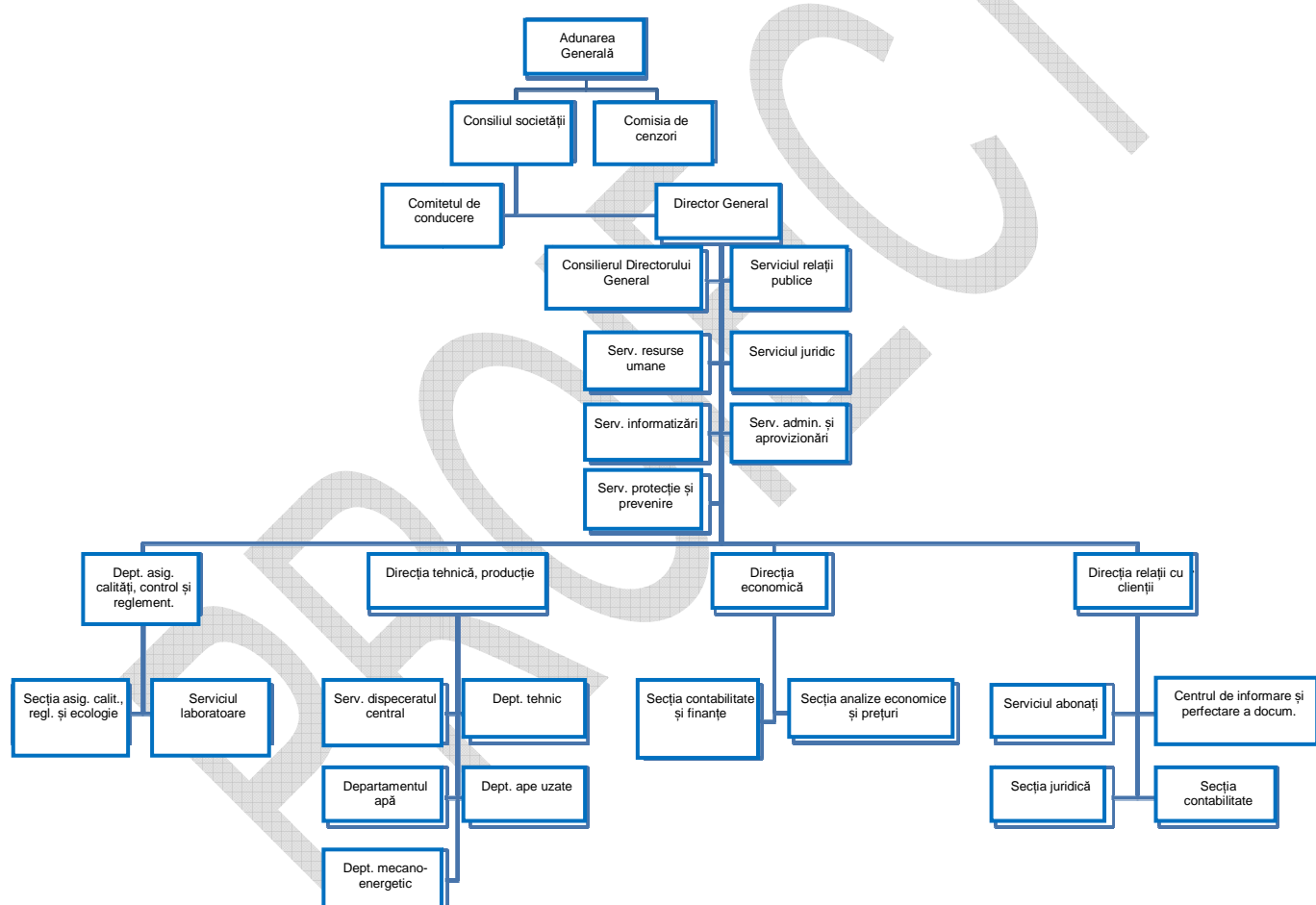


Figura 3-1: Organigrama completă a ACC

În 2011, această organizare a inclus 1.935 de angajați. Datele istorice sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tabelul 3-1: Efectiv mediu permanent

	2008	2009	2010	2011
Efectiv mediu	2.073	1.998	1.956	1.935

2008	2009	2010	2011
permanent			

3.1.2. PROBLEME PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

În urma discuțiilor avute cu personalul din cadrul Serviciului resurse umane și cu președintele sindicatului, trebuie să menționăm următoarele:

- majoritatea tinerilor din Republica Moldova aleg să emigreze în UE (un număr mare de cetățeni moldoveni au obținut pașapoarte românești, în scopul de a călători liber în UE), din cauza condițiilor de viață și de muncă (compania nu a avut posibilitatea de a-și actualiza/îmbunătăți dotările)
- vârsta medie a angajaților din cadrul companiei este foarte ridicată, deoarece ACC se confruntă cu o piață a muncii deficitară
- 25% din angajați sunt aproape de pensionare
- peste 50% din angajați se confruntă cu probleme sociale grave: unic întreținător de familie, probleme de sănătate de durată în familie, lipsa locuinței, etc.

Efectivul preconizat pentru anul 2011 este: 564 de specialiști și 1.446 de muncitori. Numărul total al angajaților este planificat să ajungă la 2.010.

3.1.3. CATEGORIA MUNCITORILOR

Dacă privim structura muncitorilor, ponderea cea mai mare este reprezentată de următoarele categorii:

- Mecanic de rețea: 13,5%
- Conducător auto: 12,7%
- Lăcătuș: 8,6%

Această structură indică un nivel scăzut de automatizare a proceselor tehnologice și de producție din cadrul companiei și un nivel relativ ridicat de uzură a echipamentelor, care are o influență semnificativă asupra costurilor operaționale ale companiei.

Este de remarcat că ponderea mecanicilor de rețea (instalatorilor) este aproximativ egală cu cea a conducătorilor auto.

3.1.4. DISTRIBUȚIA DE GEN ȘI VÂRSTĂ

Femeile reprezintă 29,21% din personalul ACC.

Vârsta medie a angajaților este 49 de ani, iar structura de vârstă este următoarea:

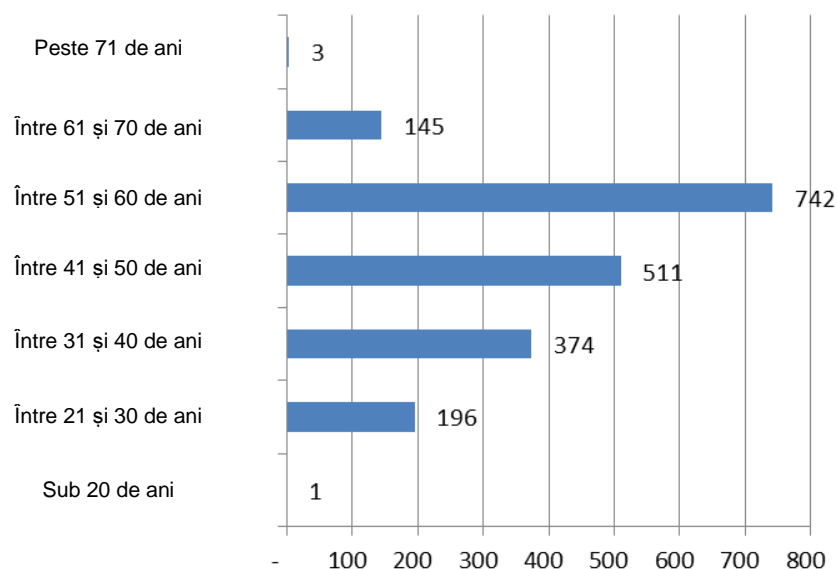


Figura 3-2: Vârsta și resursele umane

Conform Legii privind pensiile de asigurări sociale de stat nr.156-XIV din 14.10.1998, vârsta oficială de pensionare în Republica Moldova este:

- 57 de ani pentru femei
- 62 de ani pentru bărbați

În prezent, vârsta medie a angajaților ACC este de 41,7 ani. Pentru a reduce acest indicator, unul din instrumentele prin care compania încurajează înlocuirea angajaților în vârstă cu angajați mai tineri oferirea unui ajutor material în valoare de mai multe salarii de bază, dar nu mai puțin decât salariul mediu pe companie în ultimele 6 luni. Această sumă este calculată în funcție de gradul de invaliditate și pensie și este acordat celor care au demisionat pe parcursul a 3 luni de la atingerea vârstei de pensionare.

Tabelul 3-2: Cuanumul ajutorului material acordat angajaților care demisionează la atingerea vârstei de pensionare (al doilea raport)

Vechimea în muncă	Numărul salariilor de bază acordate dacă demisionează la vârsta de pensionare
2 - 5 ani	5
5 - 10 ani	6
10 - 15 ani	7

3.1.1. NIVELUL DE STUDII

Nivelul de studii al angajaților ACC este prezentat în figura de mai jos:

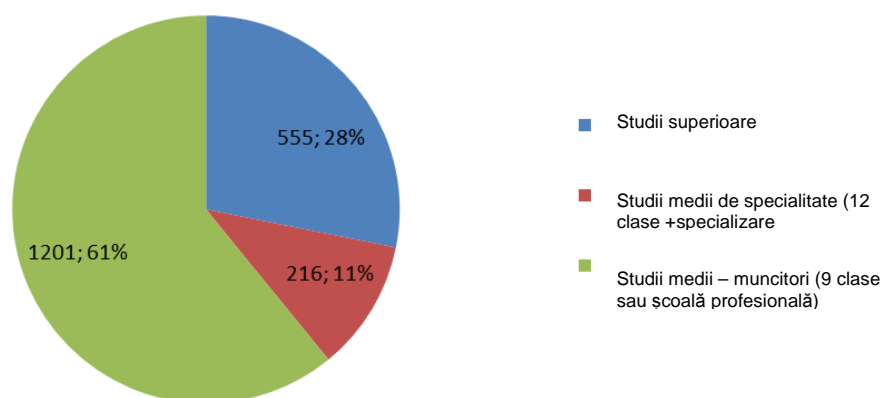


Figura 3-3: Personalul și nivelul de studii (2010)

3.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE

3.2.1. PRIVIND ORGANIGRAMA

3.2.1.1. Din punct de vedere corporativ

În ceea ce privește organizarea, există argumente PRO și CONTRA pentru fiecare tip de organizare (după funcție și după diviziune). Acestea sunt ilustrate în următorul tabel:

Tabelul 3-3: Argumente PRO și CONTRA pentru fiecare tip de organizare

	Tipul diviziunii	PRO	CONTRA
Structura după funcție <u>Precum în ACC</u>	Specializată după funcție	<ul style="list-style-type: none"> • Claritate • Concentrarea resurselor • Economie de scară • Dezvoltarea competențelor specializate 	<ul style="list-style-type: none"> • Puternic centralizată • Coordonare și comunicare transversală dificilă • Relativ inertă
Structura după diviziune	Divizată în funcție de: <ul style="list-style-type: none"> • Unitate strategică de activitate • Produs • Piață • Zonă geografică 	<ul style="list-style-type: none"> • Structuri descentralizate • Coordonarea eficientă a fiecărei activități • Structură ușor adaptabilă 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersarea resurselor • Lipsa economiei de scară • Dezvoltarea dificilă a competențelor specializate

În ceea ce privește ACC, organizarea sa verticală și orientată în funcție de activitate demonstrează limitele clasice ale modelului din tabelul de mai sus:

- Există o comunicare transversală redusă, chiar și în echipele care activează în aceleași sectoare. Această situație este amplificată de faptul că echipele responsabile pentru apa potabilă și cele pentru apele uzate sunt localizate în clădiri diferite, chiar și în cadrul aceluiași sector.
- Puternica centralizare a ACC este ilustrată de un Dispecerat foarte puternic, care poate fi considerat "creierul" operațiunilor desfășurate în cadrul rețelelor,

cunoscând și gestionând orice activitate. Acest fapt a determinat numărul redus al responsabilităților atribuite echipelor operaționale.

- Concentrarea resurselor și economia de scară sunt reale în cadrul ACC. Totuși, este dificil de constatat dacă acestea se fac din constrângere sau din proprie inițiativă, deoarece există o lipsă de dotări și, pe de altă parte, un număr excesiv de cadre în unele diviziuni ale companiei.
- În serviciile publice de apă, nevoia de lucrători cu înaltă calificare este rară (electrician, mecanic, etc.). În consecință, utilitatea dezvoltării competențelor specifice este limitată.

Acestea fiind spuse, mai trebuie adăugat că ideea unei structuri universale ideale pentru un anumit tip de afacere sau activitate este un mit. Lucrurile sunt mult mai complexe. Și, în majoritatea cazurilor referitoare la exploatarea rețelelor, ACC rezolvă foarte eficient principalele probleme care apar: repararea avariilor din rețelele de apă potabilă și eliminarea blocajelor din rețelele de ape uzate.

Teoretic, o organizare poate fi privită ca (i) un răspuns la constrângerile de mediu, sau (ii) o construcție creată pentru a oferi un produs sau un serviciu. ACC se încadrează mai bine în prima categorie.

3.2.1.2. Din punct de vedere operațional

Iată un scurt rezumat al principalelor constatări:

- există în jur de 10 diviziuni subordonate direct Directorului General
- Directorul Tehnic de Producție are 1508 subordonați, dintr-un număr total de 1972 de angajați, adică 76% din personal
- într-o primă abordare, a fost dificil pentru Consultant să găsească o unitate între structurile ACC (de exemplu, în cadrul aceleiași direcții există departamente, secții, birouri, echipe și centre subordonate direct șefului direcției)¹³

3.2.2. PRIVIND VÂRSTA

Piramida vârstelor, în formă de ciupercă, sugerează în general următoarele:

- Mulți angajați în vârstă
- Costuri salariale ridicate
- Mai multe oportunități de carieră pentru personalul tânăr
- Mai multe cunoștințe despre organizație
- Dinamism mai redus
- Flexibilitate mai mare în cazul unei situații economice nefavorabile
- Înlocuirea parțială a personalului pensionat

Aceste observații generale dau naștere la acțiuni care vor fi descrise mai târziu.

¹³ Parțial, aceasta s-ar putea explica prin traducerea improprie a termenilor în limba engleză

3.2.3. PRIVIND NIVELUL DE STUDII

Conform datelor ACC, 28% din personalul companiei are studii superioare.

Exemplele din Europa Occidentală și de la ANB indică faptul că personalul de conducere și cadrele cu studii superioare reprezintă 10%-15% din totalul personalului.

Această situație poate dezvălui două aspecte:

- O lipsă de posturi calificate în Republica Moldova, ceea ce face ca personalul cu studii superioare să accepte locuri de muncă necesitând un nivel de educație mai scăzut
- Prea multe servicii de sprijin în cadrul ACC

3.3. RECOMANDĂRI

3.3.1. STABILIREA UNOR NOI MODURI DE ORGANIZARE

Figura de mai jos prezintă organigrame alternative pentru ACC:

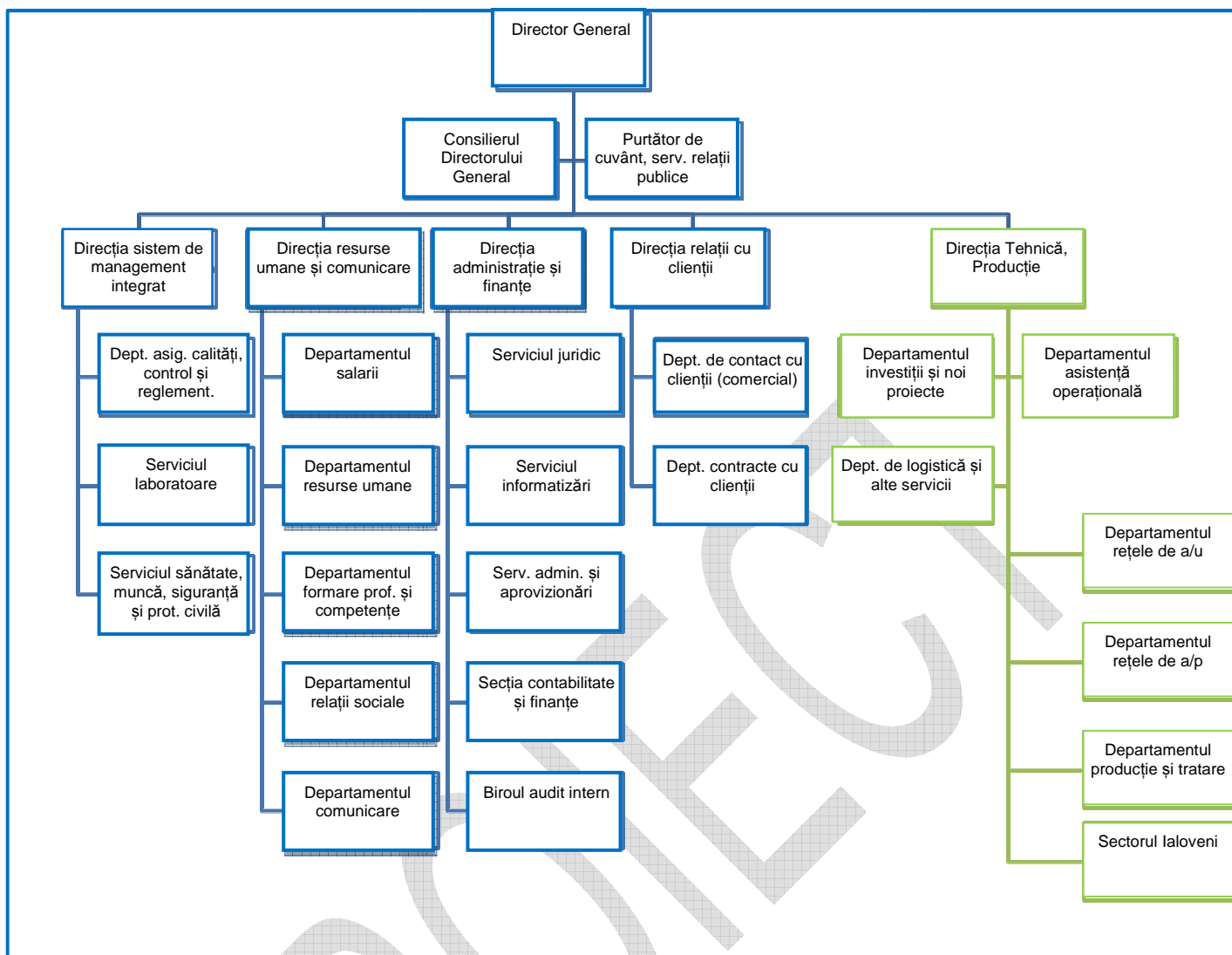


Figura 3-4: Organigramă propusă (alternativa 1)

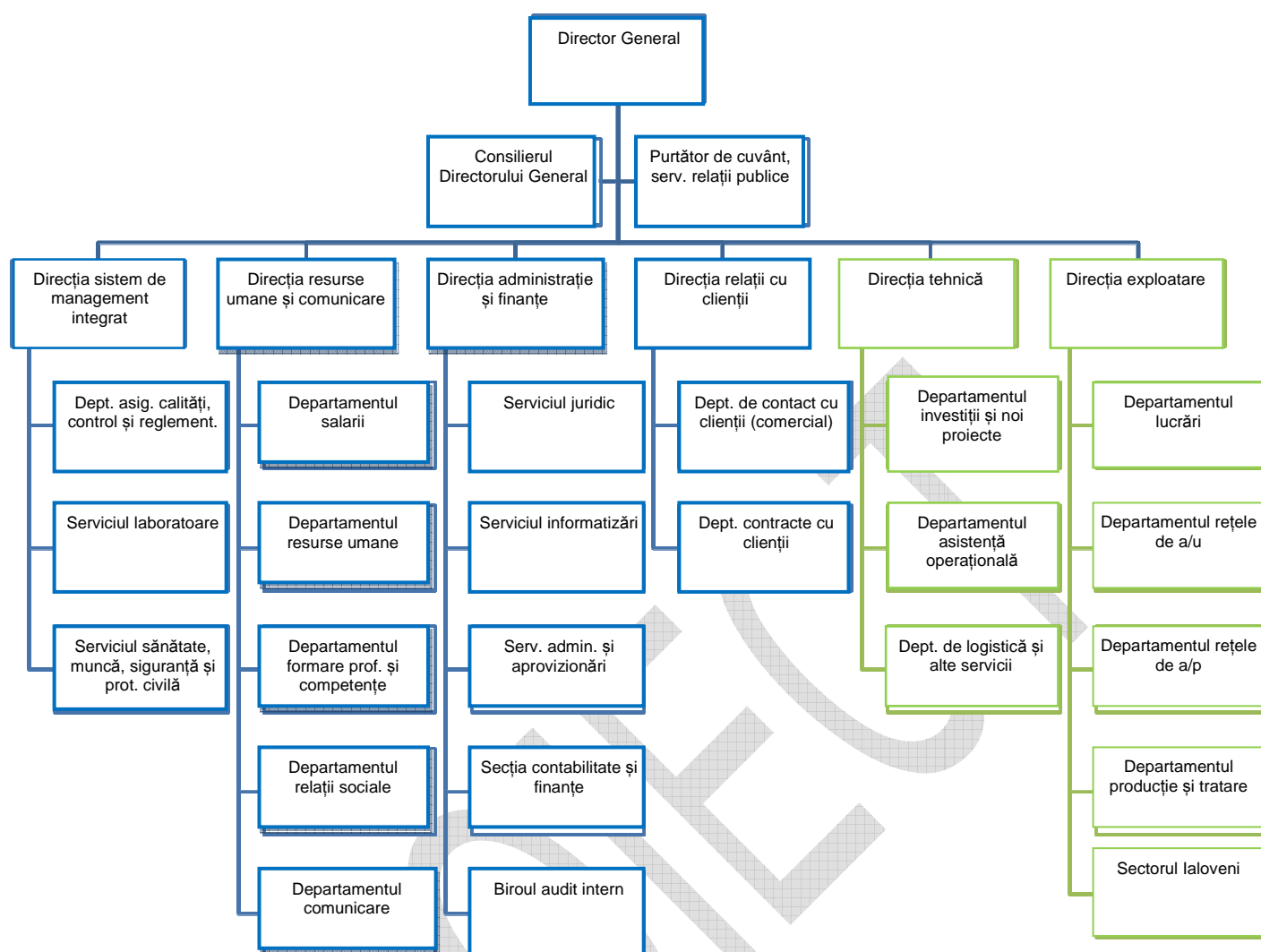


Figura 3-5: Organigramă propusă (alternativa 2)

În ambele organigrame propuse, principalele obiective sunt:

- Reducerea numărului directorilor din subordinea Directorului General
- Apariția unor diviziuni care se ocupă de aspecte strategice de importanță similară
- Apariția în companie a unui Comitet de Conducere având legătură cu organizarea ACC și având un număr limitat de membri (5-6 persoane) pentru a facilita luarea deciziilor.

Diferența dintre cele două alternative este separarea dintre Direcția Tehnică și Direcția Exploatare. Un avantaj important al separării celor două departamente este că primul abordează în principal probleme legate de proprietarul activelor, prin intermediul proiectelor, iar al doilea abordează probleme legate de operatorul activelor, prin intermediul operațiunilor de zi cu zi. În consecință, modalitățile de lucru și de stabilire a obiectivelor sunt foarte diferite.

Mai multe detalii privind Direcția Tehnică și Direcția Exploatare sunt prezentate într-un raport dedicat acestora.

3.3.2. EXTERNALIZAREA

Unul dintre obiectivele externalizării este de a permite companiei să se concentreze asupra activității sale de bază. În plus, prin externalizare apar firme specializate în activități auxiliare ale ACC, care sunt, în general, mai rentabile.

După cum s-a menționat în alte rapoarte, principalele oportunități cu potențial de externalizare pentru organizarea actuală a ACC sunt:

- Serviciul termoelectric (48 de angajați)
- O parte din Serviciul informatizări (circa 20 de angajați)
- Serviciul autotransport și mecanizare (194 de angajați, inclusiv conducători auto)
- Serviciul de pază (43 de angajați)
- Serviciul de curățenie (30 de angajați)

Externalizarea ar putea implica 335 de angajați (16,7% din totalul personalului).

Cheile succesului pentru externalizare sunt următoarele:

1. Identificarea limitelor activității care urmează să fie externalizată
2. Auditul activităților desfășurate și al "clienților" din cadrul ACC
3. Auditul activelor și personalului asociat activității
4. Analiza comparativă a pieței externe pentru activitatea respectivă
5. Elaborarea documentelor de licitație împreună cu "clienții" din cadrul ACC
 - Includerea în contract a unei clauze privind transferul personalului și activelor în cauză către compania câștigătoare
 - Includerea indicatorilor de performanță
6. Lansarea licitației și atribuirea contractului
7. Negocierea transferului cu angajații
8. Gestionarea contractului

Diferitele elemente descrise mai sus vizează menținerea personalului afectat de externalizarea activității sale.

În ceea ce privește Serviciul termoelectric, activitatea sa este autonomă din punct de vedere economic, chiar dacă nu este profitabilă. Ca urmare, auditul se referă și la venituri, datorii, etc. În acest caz particular, întreaga activitate poate fi transferată unei companii nou create, deținută de ACC, care ar putea fi vândută mai târziu unei alte companii specializate în termoficare.

3.3.3. ÎNTINERIREA FORȚEI DE MUNCĂ

3.3.3.1. Principalele rezultate

Având în vedere forma și structura actuală a piramidei vârstelor și a forței de muncă, există un bun prilej de întinerire a forței de muncă. Principalele efecte vor fi:

- Reducerea OPEX, prin scăderea cheltuielilor salariale
- Atragerea de noi angajați tineri cu posibilități de carieră adecvate
- Mai mult dinamism și mai multe idei noi în ACC
- Facilitarea schimbării, cu cunoștințe limitate despre organizarea și comportamentele anterioare

3.3.3.2. Elemente care trebuie luate în considerare

Din experiența ANB, înainte de aplicarea oricărui plan de plecare voluntară, ar trebui să se vadă care sunt competențele-cheie și personalul-cheie din companie și locurile unde numărul excesiv de cadre este important.

În plus, se dorește să se știe unde sunt localizate cunoștințele despre companie. De exemplu, în multe țări, numai operatorii de rețea știu unde se află rețeaua și nimeni nu dorește ca aceste cunoștințe să se piardă. În cazul ACC, datorită GIS, datelor dispeceratului și procesului în derulare de construire a GIS, acesta poate fi un motiv de îngrijorare mai neînsemnat.

Pe de altă parte, conducătorii auto (12,7% din angajați) nu sunt personal-cheie pentru companie. Se poate chiar considera că, într-o echipă de reparații, șeful de echipă sau orice lucrător are calitatea de conducător auto. La ANB existau o mulțime de conducători auto, dar acum această funcție nu mai există.

În afară de aceasta, se pot lua în considerare și sancțiunile disciplinare care au fost acordate angajaților.

3.3.3.3. O comisie care să analizeze fiecare caz

Având în vedere acest lucru, ar trebui să se instituie o comisie care să analizeze fiecare caz și să aprobe sau nu plecarea angajatului. În mod ideal, această comisie trebuie să fie compusă din următoarele persoane:

- Directorul General
- Directorul de Resurse Umane
- Șeful diviziunii în cauză
- N+2 din angajații în cauză
- Reprezentanții Comitetului Sindical
- Un consultant extern
- Un secretar, care va consemna declarația semnată de membrii comisiei la final

3.3.3.4. Spre un nou pachet de stimulente

În ceea ce privește pachetul social, stimulentele existente (maxim 7 luni) nu pare a fi foarte eficiente, având în vedere numărul de salariați rămași în vârstă de peste 61 de ani (7,5% din totalul personalului).

În prima abordare, din experiența noastră (în principal de la ANB), considerăm că un stimulent cuprins între 6 și 10 luni ar putea fi oferit unui grup mai extins de angajați (de exemplu, celor în vârstă de peste 55 de ani). Ca de obicei, dacă rezultatele nu corespund cu obiectivul, ar trebui fie să se extindă numărul personalului în cauză, fie să se mărească stimulentele.

Se poate reține faptul că aceste măsuri pot fi foarte costisitoare. Dacă vom considera că 30% din persoanele vizate acceptă planul, pe baza salariului mediu (estimarea redusă) și a unui pachet mediu de 8 luni, costul ar fi: $30\% \times 890 \text{ de angajați} \times 8 \text{ luni} \times 5260 \text{ MDL} = 11.235.360 \text{ MDL} = 684.050 \text{ €}$ pentru aproximativ 270 de angajați (adică aproximativ 14% din totalul personalului).

În 2001, cheltuielile ANB pentru pachete sociale în cadrul contractului dintre Veolia și Primăria Municipiului București au fost de peste zece milioane de euro, pentru 3.000 din 5.000 de angajați la acea dată. Pachetul social ar putea ajunge până la 32 de luni de salariu. În cazul ANB, de exemplu, aceste cheltuieli au fost o parte dintr-un instrument mult mai extins: planul de afaceri pe 25 de ani al contractului de concesiune.

3.3.3.5. Procesul, pas cu pas

Pentru a rezuma, principalele etape ale procesului de întinerire a forței de muncă ar putea fi:

1. Implicarea sindicatului încă de la începutul procesului
2. Discutarea unui nou pachet de stimulente cu sindicatul
3. Stabilirea unui nou perimetru, cu limite sau reguli de bază pentru personalul eligibil în ceea ce privește vârsta și categoria (dacă este posibil din punct de vedere legal), împreună cu sindicatul
4. Conceperea formularului pentru plecări voluntare, cu norme definite (acest formular este un angajament semnat, care va fi contrasemnat de către Directorul General în cazul în care plecarea voluntară este acceptată)
5. Crearea comisiei care să analizeze plecările voluntare
6. Anunțarea noului pachet de stimulente în fiecare birou al ACC, pentru o durată limitată (câteva luni)
7. Colectarea formularelor de plecare voluntară din fiecare birou
8. Analiza prealabilă a formularelor în ceea ce privește exhaustivitatea și exactitatea informațiilor
9. Corectarea împreună cu angajații a formularelor completate greșit
10. Programarea întâlnirilor comisiei cu fiecare direcție și departament
11. Analiza și aprobarea (sau nu) a fiecărui caz de plecare voluntară
12. Anunțarea fiecărui angajat privind rezultatele

În timpul procesului, eventualele modificări în organizarea și resursele echipelor locale vor fi monitorizate și problemele vor fi anticipate, având în vedere redistribuirea personalului de la o echipă la alta.

3.3.4. REORGANIZAREA FORȚEI DE MUNCĂ

Reorganizarea va fi necesară în cazul în care se ia în considerare o schimbare a organigramei.

Aici, trebuie spus că o reorganizare totală, inclusiv modificări majore în principiile fundamentale ale organizării curente, urmează a fi lansată printr-un nou proiect sau misiune pentru Companie. Aceasta trebuie să fie destul de intensă pentru a obține susținerea managerilor și a personalului, deoarece va trebui să depășească autoritatea oficială și neoficială și rețelele politice din cadrul Companiei.

În plus, această susținere este foarte importantă, deoarece o astfel de schimbare în organizare este însoțită de obicei de modificări în domeniul resurselor umane (realocarea personalului, dezvoltarea noilor abilități, etc.), implementarea unui nou SIM, investiții în echipamente noi, etc., care necesită implicarea întregii companii.

Ca urmare, comunicarea internă devine o chestiune majoră, deoarece întreaga companie trebuie să fie implicată, atât în ceea ce privește organizarea, dar și în ceea ce privește instrumentele, competențele, practicile, etc. Pentru a rezolva această problemă, ANB a organizat seminarii pentru conducerea de vârf, implicând 20-40 de manageri ai întreprinderii și abordând un număr mare de chestiuni.

În plus la acestea și pe lângă aspectul juridic, care va fi studiat mai târziu în cadrul acestui proces, este foarte important ca sindicatul să se implice în discuții sau consultări pentru armonizarea procesului de reorganizare.

Mai multe detalii privind acest proces sunt prezentate în capitolul următor, împreună cu simplificarea structurii salariilor. Într-adevăr, aceste două măsuri se pot integra în același proces, fiindcă implementarea unei noi grile de salarizare va implica o realocare a posturilor, în funcție de situația salariilor. Ca urmare, re poziționarea acestor posturi în noua organigramă poate fi de interes.

4. SIMPLIFICAREA STRUCTURII SALARIALE

4.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)

4.1.1. DATELE-CHEIE PENTRU ACC ȘI CONTEXTUL

Tabelul de mai jos prezintă evoluția din ultimii trei ani a cheltuielilor de personal și a salariului mediu la ACC, în comparație cu alte date statistice similare din Republica Moldova:

Tabelul 4-1: Cheltuieli de personal (2008 - 2010)

Elemente	2008	2009	2010
Cheltuieli de personal(fondul de salarii)	114.943.000	110.354.000	126.466.000
% din cheltuielile totale	27,4%	27,8%	30,8%
Salariul mediu la ACC	4.621	4.603	5.260
% din evoluție	-	-0,4%	14,3%
Salariul mediu pe țară	2.530	2.748	2.930
Salariul mediu în Municipiul Chișinău	2.838	2.944	3.148
Salariul mediu pe sector (apă și canalizare, gaze, electricitate, termoficare) în Republica Moldova	4.316	4.520	4.767
Salariul mediu pe sector (apă și canalizare, gaze, electricitate, termoficare) în Municipiul Chișinău	5.014	5.305	5.681

La cheltuielile de personal se adaugă 26,5% cheltuieli ale angajatorului.

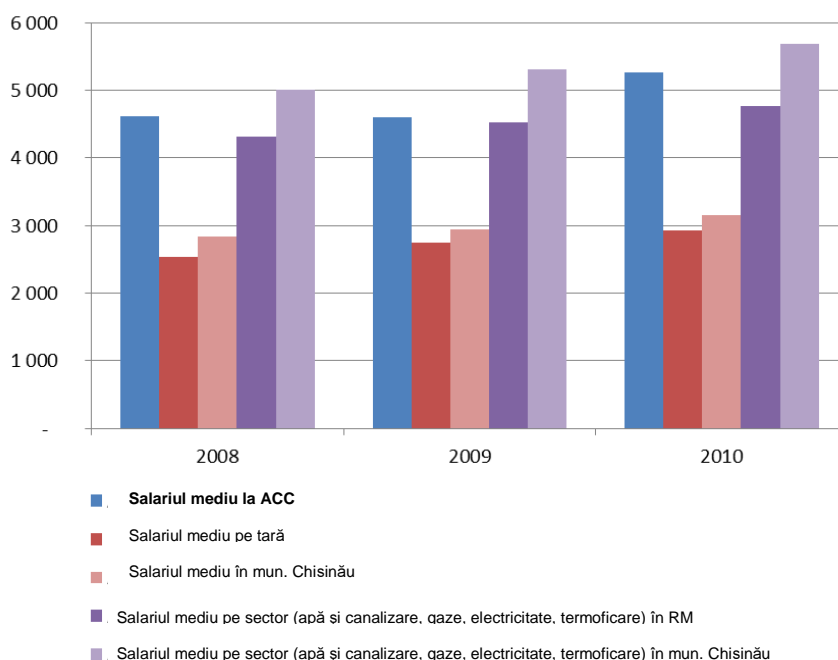


Figura 4-1: Salariul mediu la ACC și repere (2008-2010)

Tabelul și figura arată că salariul mediu pe companie crește mai rapid decât salariul mediu pe țară și salariul mediu pe sector. Acest fapt indică un nivel satisfăcător al salariilor pentru angajații ACC.

4.1.2. FLUCTUAȚIA PERSONALULUI

Rata de mobilitate a resurselor umane relevă motivația acestora. Rata de mobilitate se calculează prin raportarea numărului persoanelor ale căror contracte individuale de muncă au încetat la efectivele medii ale organizației.

Tabelul de mai jos indică numărul de persoane care au părăsit compania în ultimii trei ani:

Tabelul 4-2: Fluctuația personalului și motivele plecării (2008-2010)

Motivul plecării	2008	2009	2010
Din proprie inițiativă	113	71	43
Angajați temporari - încetarea contractului	26	16	12
Pensionari angajați temporar	41	66	24
Pensionare	1	11	6
Invaliditate	16	5	5
Deces	18	5	4
Reducerea numărului personalului	9	14	8

Motivul plecării	2008	2009	2010
Total	224	188	102
Rata de mobilitate	10,8%	9,4%	5,2%

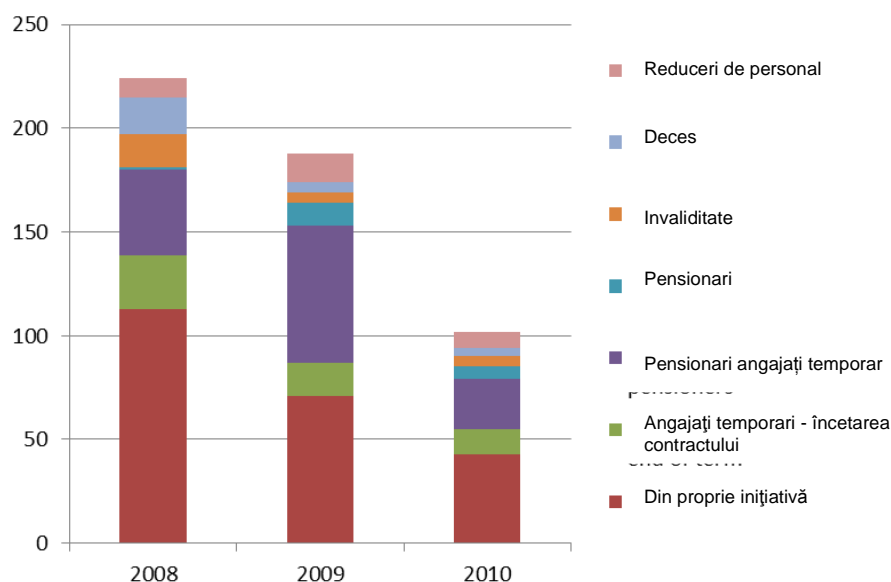


Figura 4-2: Fluctuația personalului și motivele plecării (2008-2010)

Tabelul arată că cele mai multe persoane au părăsit ACC din proprie inițiativă. O analiză a posturilor ocupate arată că cei care au ales să plece sunt, de obicei, muncitorii.

Merită menționat faptul că rata de mobilitate de la ACC a scăzut; aceasta este o consecință pozitivă a crizei economice, deoarece face ca resursele umane ale ACC să fie mai stabile și mai sigure.

La data de 1 februarie 2011, numărul locurilor de muncă vacante era de 28. În prezent, cea mai mare cerere este pentru muncitori.

4.1.3. OBSERVAȚII GENERALE PRIVIND SALARIILE

Salariul minim garantat stabilit de Guvernul Republicii Moldova (1.100 MDL) servește drept bază de remunerare în cadrul ACC. La această sumă se aplică un coeficient de complexitate la nivel de ramură (1,3). Acest coeficient a fost stabilit prin HG nr. 743 din 06.11.2002 și este orientativ. În cadrul ACC acest coeficient este aplicat în mod diferit.

În cadrul SA "Apă-Canal Chișinău", remunerarea se face în următoarele moduri:

- pe unitate de timp
- salariu în acord
- plată corespunzătoare funcției

În urma celor de mai sus, remunerația salariaților ACC include:

- Salariul de bază (salariul tarifar pentru muncitori și salariul în acord pentru specialiști),
- Salariul suplimentar (suplimente salariale și prime pe lângă salariul de bază), și
- Alte plăți stimulative și compensatorii.

4.1.4. SALARIUL DE BAZĂ

Salariile tarifare lunare sunt stabilite luând în considerare timpul normal de lucru al salariaților - 40 de ore pe săptămână sau 169 ore pe lună - și sunt garantate angajaților care îndeplinesc cerințele locului de muncă (normele de muncă).

În afară de câteva cazuri foarte speciale, majoritatea salariilor de bază corespunzătoare locului de muncă sunt stabilite prin înmulțirea coeficienților din grila de salarizare inclusă în regulamentul privind salariile angajaților ACC cu salariile minime aprobate în cadrul organizației.

4.1.4.1. Grila de salarizare

Mai jos sunt prezentate exemple ale coeficientului de complexitate și grilei de multiplicatori pentru muncitori, conducători auto și hamali, precum și pentru maiștri, specialiști și funcționari.

Tabelul 4-3: Grila de salarizare utilizată pentru muncitori la ACC

Specificația	Categorია de calificare					
	I	II	III	IV	V	VI
Coeficienți tarifar - pentru muncitorii remunerați pe unitatea de timp	1	1,1 - 1,26	1,3 - 1,59	1,3 - 1,81	1,4 - 2,07	1,5 - 2,36
Rata salariului orar - pentru muncitorii remunerați prin salariu în acord, precum și pentru muncitorii implicați în construirea și utilizarea de aparate, MDL/oră ¹⁴	8,46	10,66	13,45	15,32	17,52	19,97

¹⁴ Estimată pe baza salariului lunar minim stabilit de Guvernul Republicii Moldova pentru prima categorie de calificare a angajaților din unitățile cu autonomie financiară - 1100 lei (Hotărîrea Guvernului nr. 165 din 01.02.2010), aplicând coeficientul de complexitate pe ramură de 1,3 (Hotărîrea Guvernului nr. 743 din 11.06.2002.).

Tabelul 4-4: Categoriile de calificare și grila de salarizare utilizate pentru conducători auto și hamali

Categoria de angajați	Categoria de calificare	Coeficientul de complexitate	Multipliator	Rata salariului orar, MDL/oră
Șoferi de camioane și automobile-furgon de destinație generală cu sarcina maximă, tone:				
Până la 3	III	1,15 – 1,3	1,59	12,65
de la 3 până la 10	IV	1,15 – 1,3	1,81	14,40
de la 10 până la 40	V	1,15 – 1,3	2,07	16,48
peste 40	VI	1,15 – 1,3	2,36	18,77
Șoferi de autoturisme, inclusiv speciale și pe automobile sanitare (cu excepția salvărilor)	IV	1,15 – 1,3	1,81	14,40
Șoferi la salvări și pe automobile operative cu semnale sonore speciale (tip "Sirena"), precum și autobuze speciale și salvări	V	1,15 – 1,3	2,07	16,48
Șoferi de autobuze, inclusiv speciale și sanitare (cu excepția salvărilor) cu dimensiunea autobuzelor (în metri):				
Până la 7	IV	1,15 – 1,3	1,81	14,40
de la 7 până la 12	V	1,15 – 1,3	2,07	16,48
de la 12 până la 15	VI	1,15 – 1,3	2,36	18,77
Șoferi de motociclete și motorolere	III	1,15 – 1,3	1,59	12,65
Hamali la depozit	IV	1,3	1,81	16,44

Tabelul 4-5: Grila de salarizare utilizată pentru maiștri, specialiști și funcționari la ACC

Categoria	Codul categoriei	Multipliatori	Salariul în acord, MDL/lună
Director general	13	10,0 - 12,0	14.300 – 17.160
Director de profil, director adjunct de profil, șef de departament, consilier al directorului general, specialist principal	12	4,00 - 7,00	5.720 – 10.010
Șef de serviciu, șef de diviziune ¹⁵¹⁶	11	3,00 - 5,50	4.290 – 7.870

¹⁵ Inclusiv Stația de apă Nistru, Stația de tratare apei, Baza de producție, Laboratorul central de control al calității apei

¹⁶ Exceptând Secția juridică din Direcția relații cu clienții, dar incluzând Centrul de informare și perfecționare a documentelor

Categoria	Codul categoriei	Multiplicatori	Salariul în acord, MDL/lună
Șef de subdiviziune care are personal în subordine, cu excepția celor specificați la secțiunile 1-3	10,1	2,90 - 3,90	4.150 – 5.580
Maistru, șef de depozit	10	2,50 - 3,40	3.580 – 4.860
Specialist cu studii superioare universitare			
Coordonator	9	3,30 - 4,30	4.720 – 6.150
Categoria I	8	2,90 - 3,85	4.150 – 5.510
Categoria II	7	2,20 - 3,50	3.150 – 5.010
Categoria III	6	2,10 - 3,05	3.000 – 4.360
Fără categorie	5	2,00 - 3,00	2.860 – 4.290
Specialist cu studii superioare de scurtă durată:			
Categoria I	4	1,70 - 3,00	2.430 – 4.290
Categoria II	3	1,60 - 2,60	2.290 – 3.720
Fără categorie	2	1,50 - 2,30	2.150 – 3.290
Funcționari administrativi	1	1,15 - 2,00	1.640 – 2.860

Pentru Directorul General al SA "Apă-Canal Chișinău", salariul de bază și alte remunerații sunt stabilite în contractul de management încheiat cu reprezentantul acționarului companiei.

Cuquantumul salariului lunar total al Directorului General nu poate depăși de cinci ori cuquantumul salariului mediu lunar pe întreprindere din cursul anului pentru luna de referință. Recompensele pentru rezultatele activității anuale, primele personale sau jubiliare, primele acordate cu ocazia aniversărilor profesionale, precum și ajutoarele materiale pentru tratament și odihnă nu sunt incluse în această sumă.

4.1.4.1. Câteva cazuri în afara grilei de salarizare

Pentru muncitorii care nu au nici o categorie de calificare se aplică grila salariilor lunare de mai jos.

Tabelul 4-6: Lista profesiilor care sunt remunerate pe bază de salariu lunar

Denumirea profesiei	Salariul lunar, MDL/lună
Magazioner-șef	2.380

Denumirea profesiei	Salariul lunar, MDL/lună
Magazioner	1.720 – 2.170
Controlor pentru furnizarea apei la gospodării	1.670 – 2.590
Mașinist de spălare	1.430
Grădinar, liftier, asistent medical, garderobier	1.430
Operator MEC	1.720 – 2.440
Muncitor auxiliar, măturător stradal, paznic, menajeră, portar	1.430

4.1.5. SPORURI ȘI INDEMNIZAȚII

Salariile suplimentare constau din:

- Creșteri ale salariului de bază;
- Sporuri de vechime;
- Adaosuri și prime de natură compensatorie;
- Compensații pentru condiții nocive de muncă.

4.1.5.1. Creșterea salariului de bază

În conformitate cu Regulamentul privind salariile angajaților ACC pentru anul 2011, toți angajații ACC, cu excepția muncitorilor, sunt eligibili pentru creșterea salariilor de bază pentru înaltă competență profesională, intensitatea muncii, precum și pentru îndeplinirea sarcinilor de importanță majoră sau de urgență.

Aceste creșteri sunt acordate angajaților până la vârsta de pensionare, care, potrivit legislației naționale, este de 62 de ani pentru bărbați și 57 de ani pentru femei.

Creșterile salariale variază între 10% și 40% din salariul în acord. Cel mai mare spor (de 50%) se acordă muncitorilor din departamentul termo-sanitar și din departamentul de verificare a contoarelor. La începutul anului 2011, valoarea medie a acestor creșteri a fost de 16,6%, ceea ce echivalează cu 414.300 MDL. Majorările salariului de bază sunt stabilite în mod individual.

Cel mai mare spor se acordă conducerii (40%). În plus, creșteri semnificative sunt acordate muncitorilor din serviciile de producție, cum ar fi:

- Direcția Tehnică și de Producție: 28,6%
- Secția pregătirea și organizarea producției: 23,5%
- Serviciul reparații și construcții: 24,5%
- Serviciul de protecție și prevenire: 23,6%

4.1.5.2. Sporurile de vechime

Sporurile de vechime sunt acordate în conformitate cu Regulamentul privind calcularea vechimii în muncă pentru acordarea sporului de vechime angajaților ACC, aprobat de către organul executiv relevant al companiei, în cooperare cu comitetul sindical local.

Sporul lunar de vechime se calculează pentru fiecare salariat, ca procent din salariul de bază.

Tabelul 4-7: Sporurile de vechime

Vechimea în muncă	Cuantumul sporului de vechime, ca procent din salariul de bază
de la 2 la 5 ani	10%
de la 5 la 10 ani	15%
de la 10 la 15 ani	20%
de la 15 la 20 ani	25%
peste 20 de ani	30%

Toți angajații permanenți ai ACC care au experiența de muncă necesară în întreprinderi care prestează servicii publice de gospodărie comunală au dreptul de a primi spor de vechime.

4.1.5.3. Compensații pentru condiții nocive de muncă

Compensațiile pentru condiții nocive de muncă sunt stabilite ca sumă unică pentru angajații de orice calificare, în conformitate cu legislația în vigoare, și anume:

- În cazul muncitorilor - pentru perioada efectivă petrecută în condiții nocive de muncă,
- În cazul altor categorii de angajați - pentru munca permanentă în condiții nocive (nu mai puțin de 50% din timpul de lucru).

Valoarea acestor compensații variază între 100 și 180 MDL pe lună.

Categoriile de salarizare și primele acordate se pot schimba de două ori pe an.

4.1.5.4. Compensația pentru orele de lucru și organizarea muncii

Tipurile de adaosuri și sporuri la salariu cu caracter compensatoriu sunt stabilite pentru fiecare angajat în mod individual, potrivit contractului individual de muncă, mărimea lor minimă fiind prezentată în tabelul de mai jos. Acestea variază între 10% și 40% din salariul de bază.

Tabelul 4-8: Mărimea adaosurilor și sporurilor la salariu cu caracter compensatoriu

Adaosuri și sporuri la salariu cu caracter compensatoriu	Mărimea minimă a adaosurilor și sporurilor la salariu
1. Pentru munca intensivă la conveiere, linii în flux și linii automatizate	30 la sută din salariul tarifar
2. Pentru munca prestată, conform graficului de lucru, cu divizarea zilelor de muncă în părți și întreruperi între ele de cel puțin două ore	30 la sută din salariul tarifar
3. Pentru munca în mai multe schimburi:	
în schimbul II	20 la sută din salariul tarifar
în schimbul III	40 la sută din salariul tarifar
4. Pentru cumularea profesiilor (funcțiilor)	În funcție de volumul de lucru executat, poate fi folosită toată economia fondului de salariu, obținută de la disponibilizarea personalului
5. Pentru extinderea zonelor de deservire sau sporirea volumului de lucrări executate	În funcție de volumul de lucru executat, poate fi folosită toată economia fondului de salariu, obținută de la disponibilizarea personalului
6. Pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă ale lucrătorilor care lipsesc temporar	În funcție de volumul de lucru executat, poate fi folosită toată economia fondului de salariu, obținută de la disponibilizarea personalului
7. Muncitorilor care execută lucrări prevăzute pentru lucrătorii cu categorie de calificare inferioară	Diferența dintre salariul tarifar al muncitorului, conform categoriei tarifare atribuite și salariul tarifar pentru munca executată
8. Pentru munca prestată la unele obiecte de construcție și în raioanele unde apar situații excepționale	30 la sută din salariul tarifar
9. Conducătorilor de brigadă (de echipă) din rândurile muncitorilor, care nu sunt scutiți de lucrul lor de bază pentru conducerea brigăzii (echipei)	Până la 15 la sută din salariul de bază, în cazul conducerii unei brigăzi cu un efectiv de până la 10 salariați, și în mărime de până la 25 la sută - pentru conducerea unei brigăzi cu un efectiv de peste 10 salariați. Pentru șefii de echipă - în mărime de 50 la sută din cuantumul procentual al sporului stabilit pentru brigadier
10. Șoferilor de autocamioane, autoturisme și autobuze - pentru clasele de calificare	10% din salariul tarifar șoferilor de clasa II și 25% - șoferilor de clasa I, pentru timpul lucrat în calitate de șofer
11. Șoferilor de autoturisme de serviciu - pentru intensitatea muncii	Până la 25 la sută din salariul tarifar
12. Lucrătorilor transferați din necesități de producție din inițiativa administrației la un loc mai puțin plătit	Diferența dintre câștigul real pentru timpul lucrat și câștigul mediu la locul precedent de muncă

4.1.6. PRIME ȘI BONUSURI

Pentru sporirea eficienței și productivității, în plus față de salariul de bază și suplimentar, angajații ACC pot beneficia de următoarele prime:

- Prime curente
- Recompense anuale

Primele sunt acordate în cazul în care indicatorii de performanță sunt îndepliniți. Acești indicatori se stabilesc în reglementări speciale aprobate de către Comitetul de Conducere, în coordonare cu comitetul sindical local.

4.1.6.1. Primele acordate managerilor

Primele acordate directorilor, șefilor de departamente, specialiștilor și funcționarilor pentru rezultatele activității economice de bază (denumiți în continuare specialiști) sunt estimate ca procent din remunerații, inclusiv salariile corespunzătoare locului de muncă, sporurile și primele stabilite pentru fiecare angajat.

Primele se calculează trimestrial, iar valoarea lor de bază este de 15%. Cuantumul primei este supus reducerii sau creșterii, în funcție de contribuția individuală a specialistului. Cuantumul final al primei este aprobat de către Directorul General al ACC.

4.1.6.1. Primele acordate muncitorilor

Primele pentru muncitorii de la ACC se acordă lunar, ca procent din remunerații, inclusiv salariile de bază, sporurile și primele stabilite pentru fiecare angajat.

Suma de bază a primei este stabilită în funcție de calificarea și locul de muncă al muncitorului respectiv, variind de la 5% la 80%. Media acesteia este de circa 29,6%.

Cuantumul de bază al primei se acordă în cazul în care sunt îndeplinite următoarele condiții:

- Realizarea calitativă și la timp a cerințelor funcționale și a sarcinilor de producție;
- Respectarea etapelor proceselor tehnologice, a cerințelor și instrucțiunilor de exploatare și reparație a utilajelor;
- Respectarea normelor de consum pentru materiale, inclusiv energie electrică și reactivi;
- Respectarea cerințelor sanitare;
- Respectarea normelor privind siguranța echipamentelor și protecția muncii;
- Respectarea regimului de funcționare a utilajelor, etc.

Cuantumul primei este supus reducerii sau creșterii, în funcție de contribuția individuală a muncitorului. Reducerea poate fi totală.

Primele acordate muncitorilor din cadrul Serviciului exploatarea rețelelor de apă sunt stabilite la 30-40% în noiembrie-martie și 20-30% în aprilie-octombrie, iar cele acordate muncitorilor din cadrul Serviciului exploatarea rețelelor de canalizare sunt stabilite la 20-30% și, respectiv, 15-20% în aceleași perioade. Totodată, acești muncitori beneficiază de o primă de 30% pentru reparații planificate și lucrări de prevenire.

Primele pentru muncitorii din sectorul termic variază între 35 și 50%, iar cele pentru muncitorii din diviziunea de verificare a contoarelor sunt stabilite la 50%.

4.1.6.1. Recompensele anuale

Recompensele anuale prevăzute pentru angajații ACC sunt calculate în conformitate cu Regulamentul privind recompensarea angajaților ACC pe baza rezultatelor activității anuale a companiei.

Recompensa anuală de bază este aprobată luând în considerare contribuția personală a angajatului la realizarea indicatorilor de plan, respectarea disciplinei de muncă și de producție și perioada neîntreruptă de timp în care acesta a lucrat la ACC, după cum urmează:

Tabelul 4-9: Cuantumul recompenselor anuale

Numărul anilor încheiați de activitate continuă în cadrul ACC	Coeficient aplicat la media lunară a plății pentru fiecare angajat, admis pentru valoarea de bază a recompensei anuale
1-3 ani	1,0
3-5 ani	1,2
5-8 ani	1,5
8-10 ani	1,7
10-15 ani	2,0
15-20 ani	2,5
20-25 ani	3,0
Peste 25 de ani	3,5

Plățile medii lunare luate în considerare la stabilirea recompenselor anuale conțin toate plățile de remunerare menționate mai sus: salariul de bază, precum și sporurile, compensațiile și alte beneficii.

În cazul unor neglijențe comise în procesul de producție și a unor încălcări ale disciplinei de muncă, angajații vor primi o primă redusă. Coeficienții de reducere variază între 15% și 100%.

4.1.7. DEFALCAREA SALARIILOR - EXEMPLE DE SPECIALIȘTI

Defalcarea salariilor pentru specialiștii din cadrul ACC este prezentată în tabelul de mai jos:

Tabelul 4-10: Salarii (de bază și suplimentare, în MDL) ale specialiștilor ACC la 01.01.2011

Departamentul	Nr. de persoane	Salariu total în acord, în MDL/lună, pe companie	Salariu mediu în acord, în MDL/lună, pe persoană	Total plăți pentru condiții nocive de muncă, în MDL/lună, pe companie	Total salariu suplimentar, în MDL/lună, pe companie	Mărirea medie a salariului suplimentar	Total salarii pentru specialiști, fără prime, în MDL/lună, pe companie
1	2	3	4	5	6	7	8
Management și servicii de sprijin	104	512.230	4.925	9.880	119.533	23,3%	641.643
Management	6	55.970	9.328	100	22.388	40,0%	78.458
Serviciul juridic	6	27.810	4.635	600	6.651	23,9%	35.061
Secția contabilitate și finanțe	16	75.820	4.739	1.600	19.386	25,6%	96.806
Secția analize economice și prețuri	11	56.060	5.096	1.100	16.618	29,6%	73.778
Serviciul resurse umane	8	38.720	4.840	800	5.964	15,4%	45.484
Serviciul secretariat, protocol și relații cu publicul	9	38.800	4.311	1.020	7.904	20,4%	47.724
Serviciul informatizări	22	105.790	4.809	3.080	21.022	19,9%	129.892
Serviciul administrativ și aprovizionări	17	69.490	4.088	600	11.131	16,0%	81.221
Serviciul de protecție și prevenire	6	28.240	4.707	680	6.678	23,6%	35.598
Serviciul implementarea proiectului	3	15.530	5.177	300	1.791	11,5%	17.621
Departamentul asigurarea calității, control și reglementare	33	148.720	4.507	3.320	18.916	12,7%	170.956
DACCR: Laboratorul pentru ape uzate	14	63.680	4.549	1.820	8.720	13,7%	74.220
Laboratorul pentru ape uzate - SESE	6	28.050	4.675	840	3.419	12,2%	32.309
Laboratorul pentru ape uzate - întreprinderi	8	35.630	4.454	980	5.301	14,9%	41.911
DACCR: alte subdiviziuni	19	85.040	4.476	1.500	10.196	12,0%	96.736
Direcția Tehnică și de Producție	238	1.119.120	4.702	10.260	188.063	16,8%	1.317.443
Departamente, Direcția Tehnică și de Producție	4	31.270	7.818	-	8.940	28,6%	40.210
Dispeceratul Central	25	107.550	4.302	1.700	16.792	15,6%	126.042
Serviciul Dispeceratul Central	2	12.600	6.300	-	3.814	30,3%	16.414
Dispeceratul Central, subdiviziunea informatizarea și testarea rețelei	8	35.010	4.376	300	6.043	17,3%	41.353
Dispeceratul Central, conducerea operativă proceselor de producție	15	59.940	3.996	1.400	6.935	11,6%	68.275
Departamentul Apă	82	379.190	4.626	1.200	61.269	16,2%	441.659
Stația de apă Nistru	21	97.390	4.638	600	12.432	12,8%	110.422
Stația de apă Nistru	18	83.990	4.666	400	10.094	12,0%	94.484
Sectorul Vadul lui Vodă	3	13.400	4.467	200	2.338	17,4%	15.938
Stația de tratare a apei	13	60.940	4.688	100	10.733	17,6%	71.773
Serviciul stații de pompare	14	66.510	4.751	200	13.288	20,0%	79.998
SERA	34	154.350	4.540	300	24.816	16,1%	179.466

Departamentul	Nr. de persoane	Salariu total în acord, în MDL/lună, pe companie	Salariu mediu în acord, în MDL/lună, pe persoană	Total plăți pentru condiții nocive de muncă, în MDL/lună, pe companie	Total salariu suplimentar, în MDL/lună, pe companie	Mărima medie a salariului suplimentar	Total salarii pentru specialiști, fără prime, în MDL/lună, pe companie
Departamentul Ape Uzate	39	194.250	4.981	3.360	26.251	13,5%	223.861
Serviciul exploatarea stațiilor de epurare	19	95.130	5.007	2.060	13.996	14,7%	111.186
Serviciul exploatarea rețelelor de canalizare	14	73.050	5.218	1.100	9.620	13,2%	83.770
Sectorul Ialoveni	6	26.070	4.345	200	2.635	10,1%	28.905
Departamentul tehnic	41	188.650	4.601	2.300	38.140	20,2%	229.090
Secția pregătirea și organizarea producției	10	45.120	4.512	700	10.608	23,5%	56.428
Secția tehnică	16	72.000	4.500	800	12.896	17,9%	85.696
Secția investiții și supraveghere tehnică	8	38.110	4.764	600	8.201	21,5%	46.911
Secția metrologie, măsurări și monitorizare	7	33.420	4.774	200	6.435	19,3%	40.055
Departamentul mecano-energetic	47	218.210	4.643	1.700	36.671	16,8%	256.581
Serviciul autotransport	12	55.400	4.617	300	8.181	14,8%	63.881
Laboratorul electrotehnic	4	18.820	4.705	200	2.955	15,7%	21.975
Baza de producție	21	96.780	4.609	900	17.692	18,3%	115.372
Biroul bază de producție, economie și producție	10	45.510	4.551	700	6.649	14,6%	52.859
Serviciul reparații și construcții	6	30.820	5.137	-	7.559	24,5%	38.379
Serviciul mecanizare	3	10.270	3.423	200	1.448	14,1%	11.918
Serviciul electromecanic	2	10.180	5.090	-	2.036	20,0%	12.216
Serviciul termoenergetic	10	47.210	4.721	300	7.843	16,6%	55.353
Încălzire centrală	8	38.320	4.790	300	6.445	16,8%	45.065
Departamentul termo-sanitar	1	5.090	5.090	-	1.018	20,0%	6.108
Echipa de operare a sistemelor de ventilație	1	3.800	3.800	-	380	10,0%	4.180
Direcția relații cu clienții	173	714.540	4.130	10.680	87.799	12,3%	813.019
Direcția relații cu clienții	160	657.760	4.111	9.980	79.583	12,1%	747.323
Secția de verificare a contoarelor	4	17.920	4.480	-	2.736	15,3%	20.656
Echipa branșamente	1	4.380	4.380	-	438	10,0%	4.818
Secția inspecție și control	6	27.170	4.528	600	4.653	17,1%	32.423
Echipa de eliminare a deșeurilor lichide	1	3.420	3.420	100	-	-	3.520
Echipa de instalare a contoarelor	1	3.890	3.890	-	389	10,0%	4.279
Total general	548	2.494.610	4.552	34.140	414.311	16,6%	2.943.061

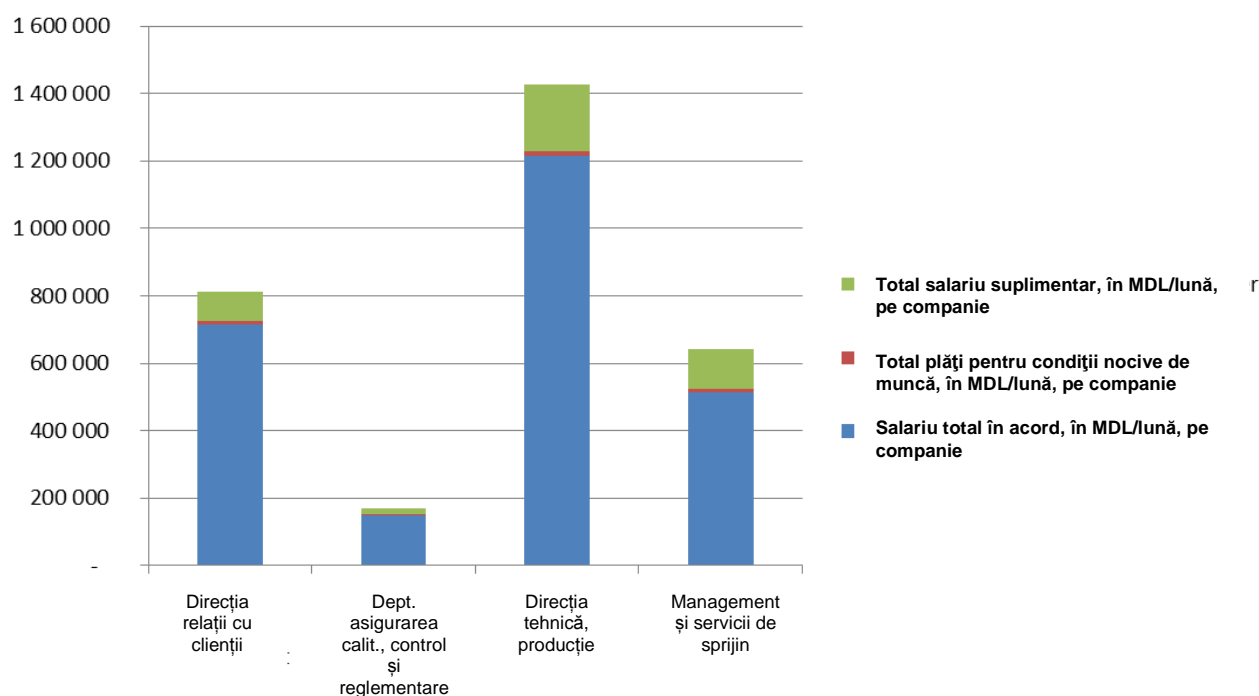


Figura 4-3: Total salarii (de bază și suplimentare) ale specialiștilor ACC la 01.01.2011

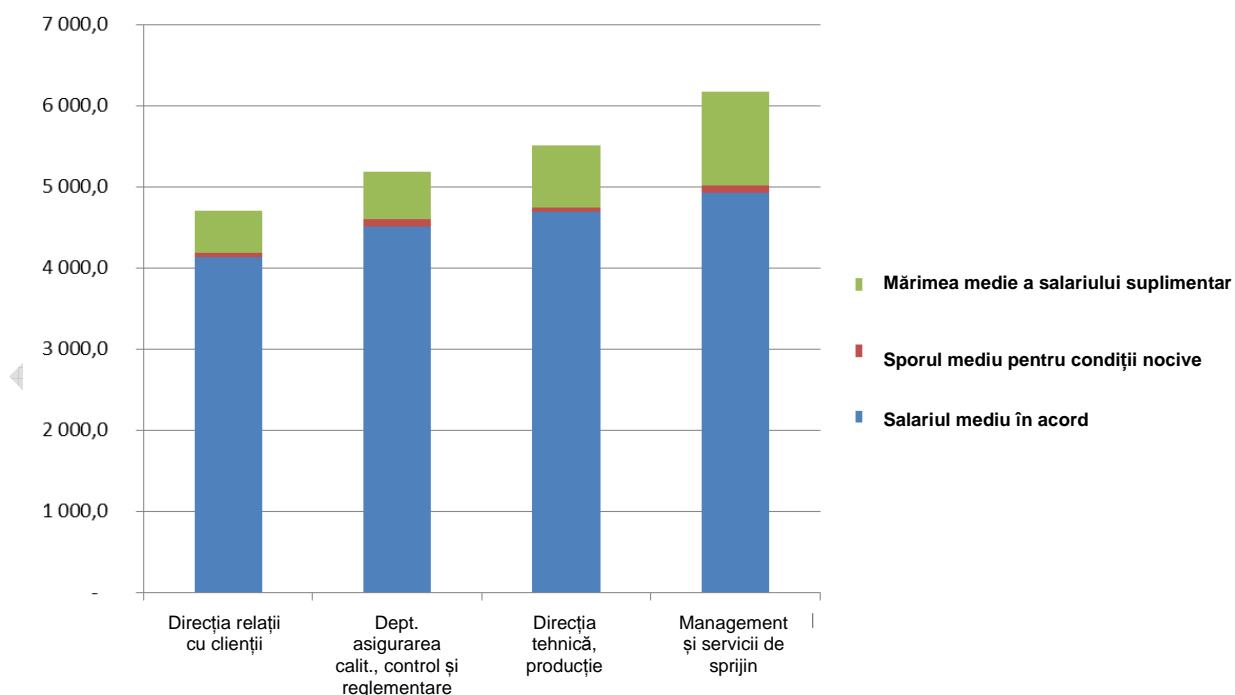


Figura 4-4: Salarii medii (de bază și suplimentare) ale specialiștilor ACC la 01.01.2011

4.1.8. REZUMAT RAPID ȘI DEFALCARE EMPIRICĂ A SALARIULUI TEORETIC

Un rezumat foarte schematic al modului în care este calculat salariul complet la ACC este prezentat în tabelul de mai jos:

Element al salariului total	Calculul bazat pe	Elemente de atribuire bazate pe	Plata
Salariul de bază	Salariul minim legal x <u>Multiplator (1 - 12)</u>	Fișa postului, specificațiile, responsabilitățile și calificările necesare	Lunar
Majorarea salariului	+ <u>10 – 40 %</u> x Salariul de bază	Înaltă competență profesională, intensitatea muncii, precum și pentru îndeplinirea sarcinilor de importanță majoră sau de urgență.	Lunar
Spor de vechime	+ <u>10 – 30 %</u> x Salariul de bază	Vechime în activitatea relevantă a întreprinderii	Lunar
Compensații pentru condiții nocive de muncă	+ <u>100 - 180 MDL/lună</u>	Muncă în condiții nocive	Lunar
Compensații pentru condiții de muncă și moduri de organizare a muncii	+ <u>10 – 40 %</u> x Salariul de bază	Specificații, cum ar fi muncă intensivă, muncă în schimburi, volum suplimentar de muncă, personal supracalificat	Lunar
Prime	+ <u>5 – 80 %</u> x Salariul complet	Manageri: Rezultate economice Muncitori: Respectarea normelor și regulamentelor de siguranță și realizarea adecvată a sarcinilor	Trimestrial
Recompensă anuală	+ <u>1 – 3,5</u> x Salariul complet	Vechimea în cadrul ACC, realizarea indicatorilor, respectarea disciplinei de muncă și de producție	Anual
Alte beneficii sociale	-	-	-

Pentru o mai bună înțelegere, vom calcula o defalcare a salariului teoretic pe baza elementelor menționate mai sus:

Tabelul 4-11: Exemplu de defalcare a salariului teoretic

Element al salariului total	Baza de creștere pentru muncitori	Exemplu de salariu pentru un muncitor din producție (MDL)	Baza de creștere pentru șefi de servicii	Exemplu de salariu pentru un șef de serviciu din producție (MDL)
Salariul de bază	1,6	1.760	4	4.400
Majorarea salariului	25%	440	30%	1.320
Spor de vechime	20%	352	20%	880
Compensații pentru condiții nocive de muncă	150 MDL	150	0 MDL	-
Compensații pentru condiții de muncă și moduri de organizare a muncii	15%	264	15%	660
Prime	30%	878	5%	363

Recompensă anuală	17%	494	17%	1.210
Total		4.338		8.833

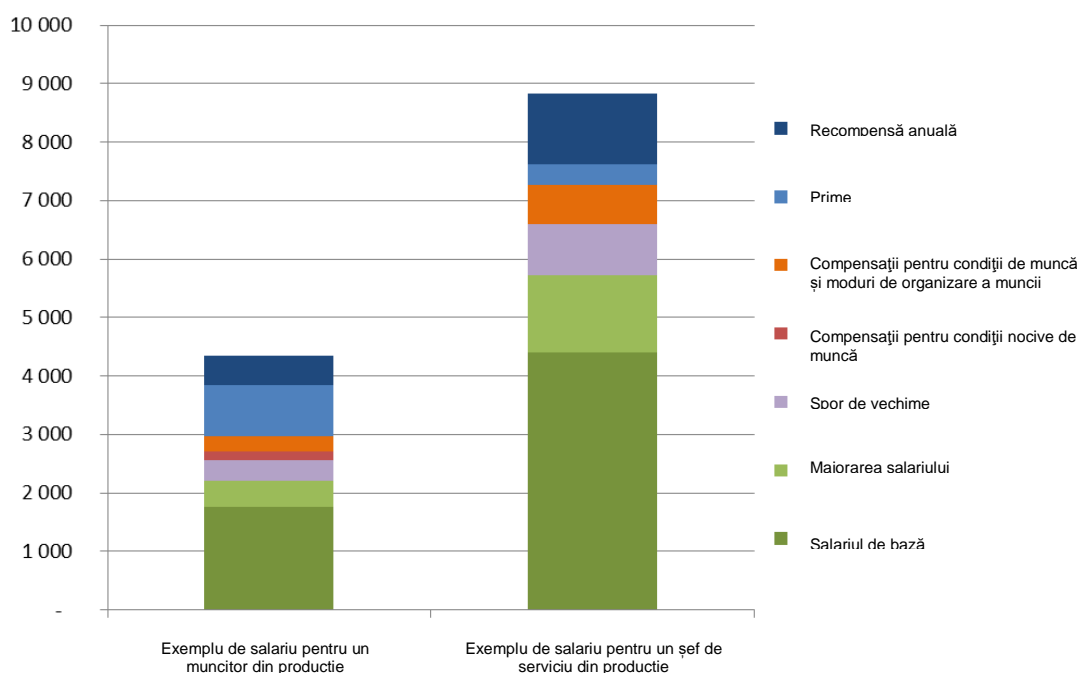


Figura 4-5: Defalcarea salariilor teoretice

Trebuie spus că exemplele calculate aici nu corespund cu valorile medii prezentate mai devreme în Figura 4-4.

4.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE

În următoarea discuție fictivă și satirizată dintre ACC și un angajat fictiv (nu un manager) dorim să avansăm câteva observații spontane și schematice despre ceea ce poate releva politica salarială a ACC:¹⁷

1. Pentru munca pe care o efectuați, primiți un salariu de bază, care reflectă faptul că dețineți calificările și studiile corespunzătoare, faceți față responsabilităților și sunteți capabil să depășiți dificultățile locului de munca
 - Obiectivul considerat: Plata angajatului pentru că ocupă postul dat
2. Totuși, indiferent de ceea ce reprezintă salariul de bază, trebuie să vă oferim o creștere a salariului de bază, astfel încât să fim siguri că ne putem baza pe dvs. în perioadele în care intensitatea muncii va fi mai mare sau când vor trebui efectuate sarcini urgente sau importante.
 - Obiectivul considerat: Plata angajatului pentru a face față unor condiții mai dificile, dar bine cunoscute, și a se simți mai responsabil atunci când apar sarcini urgente

¹⁷ Această conversație fictivă a vizat unele componente ale politicii salariale, și nu toate odată.

3. Într-un fel, considerăm că, chiar dacă experiența dvs. este cea care vă face apt să aplicați pentru acest post și să primiți salariul de bază aferent, vă vom adăuga la salariu un spor de vechime
 - > Obiectivul considerat: Plata angajatului pentru experiența care îi permite să obțină postul
4. Deoarece complexitatea postului, care ne permite calcularea salariului de bază, nu include toate detaliile activității dvs. sau situațiile speciale, vă vom adăuga unele compensații suplimentare la salariul de bază, atunci când este necesar
 - > Obiectivul considerat: Compensarea angajatului pentru condiții punctuale de muncă dificilă
5. Acum, că suntem siguri că salariul dvs. complet vă va motiva, în mod obiectiv și echitabil față de alți angajați ai ACC, să lucrați la noi, chiar și în condiții de muncă mai dificile decât se prevăzuse inițial în fișa postului dvs., vă cerem să respectați normele și responsabilitățile fundamentale aferente postului dvs., cum ar fi normele și procedurile de siguranță și purtarea echipamentului de protecție. Dacă nu respectați aceste norme, nu veți primi sancțiuni financiare, dar dacă le respectați, veți primi o primă
 - > Obiectivul considerat: Recompensarea angajatului pentru performanțele și comportamentele așteptate
6. Și, în sfârșit, în fiecare an veți primi un premiu anual pentru disciplină (din nou), pentru realizări, dar mai ales pentru loialitatea dvs. față de ACC. În consecință, dacă sunteți nou la această companie, nu vă irosiți motivația și dinamismul.
 - > Obiectivul considerat: Recompensarea angajatului pentru a asigura că munca sa se realizează în mod corespunzător

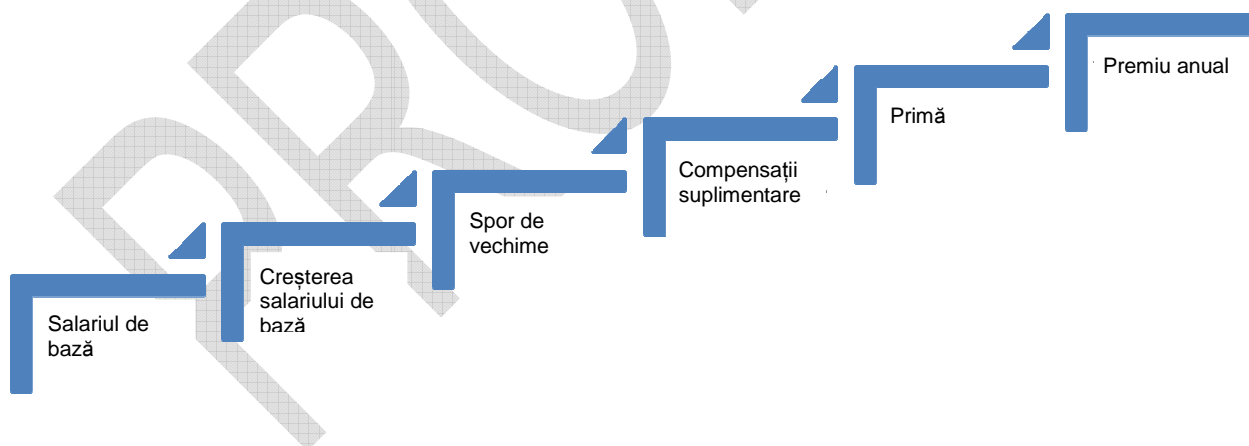


Figura 4-6: Principalele etape ale calculului salariilor la ACC

Cu alte cuvinte, analiza defalcării salariilor ridică următoarele observații mai detaliate și mai formale:

- Grila de salarizare este similară bunelor practici aplicate recent la alte utilități de apă: comparat cu grilele de salarizare implementate recent la alte utilități de apă din Franța și România, sistemul de la ACC, cu coeficientul de complexitate și multiplicatorii salariului minim legal pentru calificare, este foarte asemănător cu

- acestea. S-a observat, în special, că unele categorii de angajați cu calificare similară (muncitori și șoferi) dețin aceeași categorie de calificare (I, II, III, etc.).
- Fișele posturilor corespund bunelor practici: fișele de post auditate corespund bunelor practici și pot reprezenta un punct de plecare și o bază adecvată pentru a elabora o nouă grilă de salarizare.
 - Complexitatea componentei salariilor: defalcarea salariilor este destul de complexă, cu 7 componente cu care se suprapun oarecum cu criteriile de evaluare.
 - Redundanță în majorarea salariilor: la detalierea defalcării salariilor, putem vedea că mai multe componente ale salariului sunt oarecum bazate pe aceleași elemente, cum ar fi fișa postului în vederea calificării pentru salariul de bază, creșterea salarială și compensațiile pentru condiții de muncă și moduri de organizare a muncii.
 - Nici o diferențiere în grila de salarizare referitoare la clasificarea specialiștilor: clasificarea specialiștilor se bazează numai pe nivelul de studii, și nu pe specialitatea acestora. Acest lucru este luat în considerare la creșterea salariului și poate demonstra o examinare limitată sau insuficientă a pieței locurilor de muncă și a salariilor asociate. De exemplu, dacă luăm în considerare personalul IT, acesta ar putea dori să plece peste hotare, unde competențele sale valoroase ar fi bine plătite. Prin urmare, dacă o companie locală dorește să îi atragă, ea trebuie să se adapteze la această competiție externă.
 - Prime și premii anuale pentru îndeplinirea sarcinilor în mod corect: Se poate sublinia faptul că unele prime și premii anuale pentru muncitori sunt bazate pe respectarea normelor și regulamentelor de siguranță și realizarea corespunzătoare a sarcinilor. Se poate considera că toate acestea fac parte din salariul de bază, ca cerințe esențiale în realizarea activității. Acordarea de prime persoanelor care își îndeplinesc corect sarcinile este recomandabilă. Pe de altă parte, persoanele care nu respectă normele de bază ar trebui să fie sancționate, de exemplu prin amenzi.¹⁸
 - Prime și premii anuale mai ridicate pentru muncitori decât pentru manageri: Este destul de neobișnuit ca partea variabilă a salariului să fie mai mare (în procente) pentru un muncitor decât pentru un manager.
 - Recompense anuale bazate pe criteriul vechimii în cadrul ACC: este destul de neobișnuit să existe o recompensă anuală bazată nu numai pe rezultate economice și realizări individuale, ci și pe criterii precum vechimea în companie. Acest lucru nu crește motivația persoanelor mai tinere din cadrul companiei, care au, în general, mai mult dinamism decât persoanele cu vechime mai mare. În plus, pot fi afectate stimulentele pentru plecarea voluntară, deoarece o durată mai lungă de activitate la ACC este recompensată.
 - Recompense anuale între 8,5% și aproape 30%: este destul de neobișnuit să existe o recompensă anuală care variază până la un procent atât de mare din salariul complet. La utilitățile de apă cunoscute din Franța și România, doar

¹⁸ În România, politica de securitate a companiei Veolia s-a bazat pe sancțiuni, deoarece s-a dovedit a fi mai eficientă. La primul avertisment, angajatul este penalizat, la al doilea, el este concediat.

directorul primește o astfel de recompensă, iar aceasta variază între 5% și 20% din salariul complet.

4.3. RECOMANDĂRI

4.3.1. GENERALITĂȚI

4.3.1.1. Obiectivele politicii salariale

Obiectivele politicii salariale sunt următoarele:

- Atragerea celor mai buni specialiști disponibili pentru a realiza misiunea organizației
- Oferirea unor remunerații echitabile și constante pentru salariați, în conformitate cu sarcinile și responsabilitățile atribuite
- Motivarea și stimularea angajaților pentru atingerea unui nivel înalt din performanță
- Încurajarea menținerii productivității și personalului calificat
- Comunicarea către personal a parametrilor de bază pentru stabilirea salariului

O politică salarială clară, comunicată personalului și înțeleasă de către acesta, va sprijini organizația în instituirea echității în rândul personalului și va ajuta la planificarea personalului și alocarea resurselor.

4.3.1.1. Politica salarială și valorile sale

Scopul grilei de salarizare a oricărei organizații este de a stabili principiile care stau la baza structurii sale salariale. Pentru orice organizație, indiferent de mărime, bunele practici prevăd că o astfel de politică trebuie să se bazeze pe următoarele valori:

- Corectitudine: Orice proces de stabilire a remunerației la nivel de organizație trebuie să fie corect - și să pară corect - față de personalul de toate nivelurile și gradele, precum și față de alte părți interesate, inclusiv utilizatori, administratori și finanțatori.

Acesta trebuie privit în mod unanim ca un mijloc echitabil de stabilire a recompenselor pe baza unor factori relevanți, nediscriminatorii în funcție de sex, rasă, schimbare de sex sau invaliditate (rețineți că va trebui să se ia în considerare și vârsta, orientarea sexuală, originea etnică sau națională, precum și religia sau convingerile religioase sau lipsa acestora).

Salariul pentru un anumit post nu trebuie să fie sau să pară, în nici un caz, excesiv în raport cu cel pentru un alt post. În cazurile în care trebuie să se acorde prime în scopul de a atrage un anumit specialist necesar pentru un loc de muncă, cum ar fi un specialist calificat în domeniul IT, diferențele trebuie să se bazeze pe date valabile și, unde este posibil, cuantificabile, cum ar fi datele din sondajul efectuat în sectorul respectiv.

- Deschidere: Organizațiile trebuie să fie pregătite să demonstreze că nu au nimic de ascuns și că procesul de stabilire a nivelurilor de recompensă este deschis la o dezbateră documentată.

- **Obiectivitate:** Procesul de stabilire a remunerației trebuie să fie obiectiv. În acest scop, organizațiile trebuie să se stabilească criterii obiective, care să permită compararea locurilor de muncă din cadrul organizației cu cele din organizații comparabile. În mod normal, aceasta se face utilizând unui sistem de evaluare a locurilor de muncă. Astfel, se contribuie la asigurarea faptului că deciziile privind salariile sunt consecvente și luate după un standard comun.
- **Responsabilitate:** Este de la sine înțeles că procesul de stabilire a pachetelor de recompense din orice organizație trebuie să fie responsabil din punct de vedere juridic, luând în considerare cerințele legale de bază privind corectitudinea, nediscriminarea și salariul minim. Organizațiile pot decide să-și bazeze structurile salariale pe anumite valori fundamentale - valori care reflectă, de exemplu, încrederea organizației în justiție și echitate socială.
- **Eficacitate:** Deși o politică ideală de remunerare se manifestă prin toate valorile juste, cea mai importantă problemă este dacă ea funcționează sau nu. Într-un mediu tot mai competitiv, obiectivul principal al oricărui sistem de recompense este să permită organizațiilor să atragă specialiștii necesari pentru a-și atinge obiectivele și a progresa în activitatea lor.

4.3.1.2. Concluzie

Stabilirea unei politici salariale este o funcție esențială a procesului de administrare a resurselor umane, care servește la sprijinirea celor mai valoroase bunuri ale organizației - resursele sale umane. O politică salarială trebuie să fie echitabilă, structurată și clar înțeleasă. Urmând aceste componente ale unei politici salariale și răspunzând la întrebările adresate, o organizație poate reflecta asupra politicii sale salariale din trecut și din prezent și poate stabili o politică salarială sănătoasă.

4.3.2. RECOMANDĂRI GENERALE

Din analiza comparativă cu bunele practici de la alte utilități de apă, putem spune că grila de salarizare a ACC a fost creată pe baza bunelor practici, dar e posibil ca elementele suplimentare să fi introdus o prea mare complexitate. Pe de altă parte, complexitatea salariului pare să fie determinată de dorința de a aborda fiecare caz specific, fiind în cele din urmă foarte obiectiv.

Unul dintre principalele dezavantaje ale complexității grilei de salarizare poate fi lipsa sa de claritate pentru angajat. Deoarece salariul este unul dintre cei mai importanți factori de motivare pentru un angajat (printre alții), componența acestuia trebuie să fie suficient de clară pentru ca angajatul să înțeleagă care sunt așteptările companiei și cum își poate îmbunătăți situația (a se vedea alineatul precedent).

Referitor la acest aspect, se pot face două recomandări principale:

- Punerea în aplicare a unei noi modalități de motivare și asigurare a loialității angajaților:
 - Cel mai eficient mod de a afla beneficiile la care ar putea reacționa angajații este de a efectua un sondaj în companie pe această temă

- De asemenea, pentru a evita o prea mare presiune asupra masei salariale, ar putea fi util să se înlocuiască sistemul de compensații existent cu un sistem de compensații bazat numai pe performanțe (prime care variază în funcție de performanță) și beneficii non-financiare adecvate, care va stimula angajații pe baza poziției lor în cadrul companiei.
 - Pentru a crește motivația angajaților și a realiza dezvoltarea carierei și planul de management, se recomandă implementarea unui sistem de evaluare a performanței, pe baza căruia vor fi efectuate promovările în cadrul companiei.
- Simplificarea grilei de salarizare și a clasificatorului intern al funcțiilor:
- Pentru a îmbunătăți claritatea grilei de salarizare bazate pe funcții și competențe
 - Stabilirea unei clasificări interne specifice la crearea fiecărei funcții, care plasează funcția respectivă la un anumit nivel managerial și precizează, de asemenea, un anumit nivel de remunerație

4.3.3. EXEMPLE DE GRILE DE SALARIZARE ALTERNATIVE

4.3.3.1. Exemplul unei companii de construcții franco-române din sectorul apei din România

În această companie, modelul de clasificare este destul de simplu. Nivelul de clasificare se bazează în totalitate pe vârstă și calificări. Modelele de clasificare sunt prezentate mai jos.

Tabelul 4-12: Modele de clasificare de la o companie de construcții franco-română

Nivelul managerial	Funcții vizate	Descrierea clasificării
MANAGEMENT SUPERIOR (DIRECTORI, MANAGEMENT DE VÂRF, ADMINISTRATOR)	Directori (DIR)	Toți directorii din companie care fac parte din consiliul de conducere, al căror obiectiv este de a lua decizii strategice având legătură cu activitatea companiei.
MANAGEMENT MIJLOCIU (Nivel utilizat pentru a descrie angajații care au subordonați direcți și nu fac parte din managementul superior.)	Șefi de departamente (DH)	Șefii departamentelor din cadrul unei direcții. Pot fi manageri de manageri.
	Șefi-adjuncți de departamente (ADH)	Se subordonează unui șef de departament și coordonează un aspect specific al activității departamentului.
MANAGEMENT OPERAȚIONAL	Manageri de proiect (IP) (3 nivele de vechime și calificare)	Managerii de proiect sunt persoanele care administrează unul sau mai multe proiecte (șantieri de construcții) și care au în subordine unul sau mai mulți șefi de șantier și echipe de lucru. Există 3 nivele de manageri de proiect, în funcție de experiență, performanță și responsabilitate. <i>Nivelul 1 (IP1) este nivelul inițial, în care se află inginerii tineri, cu experiență între 1 și 3 ani și care pot administra unul sau</i>

Nivelul managerial	Funcții vizate	Descrierea clasificării
		<p>cel mult două proiecte simultan.</p> <p><i>Nivelul 2 (IP2)</i> - ingineri cu experiență între 3 și 6 ani sau cu un potențial ridicat de dezvoltare.</p> <p><i>Nivelul 3 (IP3)</i> - ingineri cu experiență de peste 6 ani, care administrează din punct de vedere comercial, tehnic și financiar mai multe proiecte sau un proiect mai complex și sunt, de asemenea, capabili să gestioneze mai multe entități similare (echipe, subcontractanți, clienți, autorități).</p>
	Ingineri de studii (IO)	Ingineri însărcinați cu întocmirea ofertelor tehnice și de preț. Același 3 nivele ca și la managerii de proiect, în funcție de vechime (experiență), performanță și responsabilitate.
	Șefi de șantier (SP)	Aceleași 3 nivele de vechime și calificare de mai sus. Coordonează activitățile operaționale (de execuție) pe șantierele de construcții. Supraveghează șefii de echipă și muncitorii. În această categorie se încadrează și inginerii stagieri.
PERSONAL ADMINISTRATIV	Personalul administrativ (EB) - toate posturile din departamentele financiar, achiziții, juridic, etc.	<p>Același 3 nivele ca și mai sus.</p> <p>De exemplu, experții și specialiștii se găsesc la nivelul 3.</p>
PERSONAL OPERATIV	Șefi de echipă (SE)	Coordonează o echipă de 3-5 muncitori și se subordonează șefului de șantier.
	Muncitori calificați (MC) - instalatori, operatori de canalizare, sudori autorizați, electricieni. Operatori de utilaje (OC)	Există 4 nivele de clasificare a lucrătorilor și operatorilor de utilaje, în funcție de experiență, vechimea în companie, performanță, autorizație (instruire specială).
	Muncitori necalificați (NCA)	Muncitori fără calificare sau experiență.

Această diagramă de clasificări este reprezentată grafic mai jos:

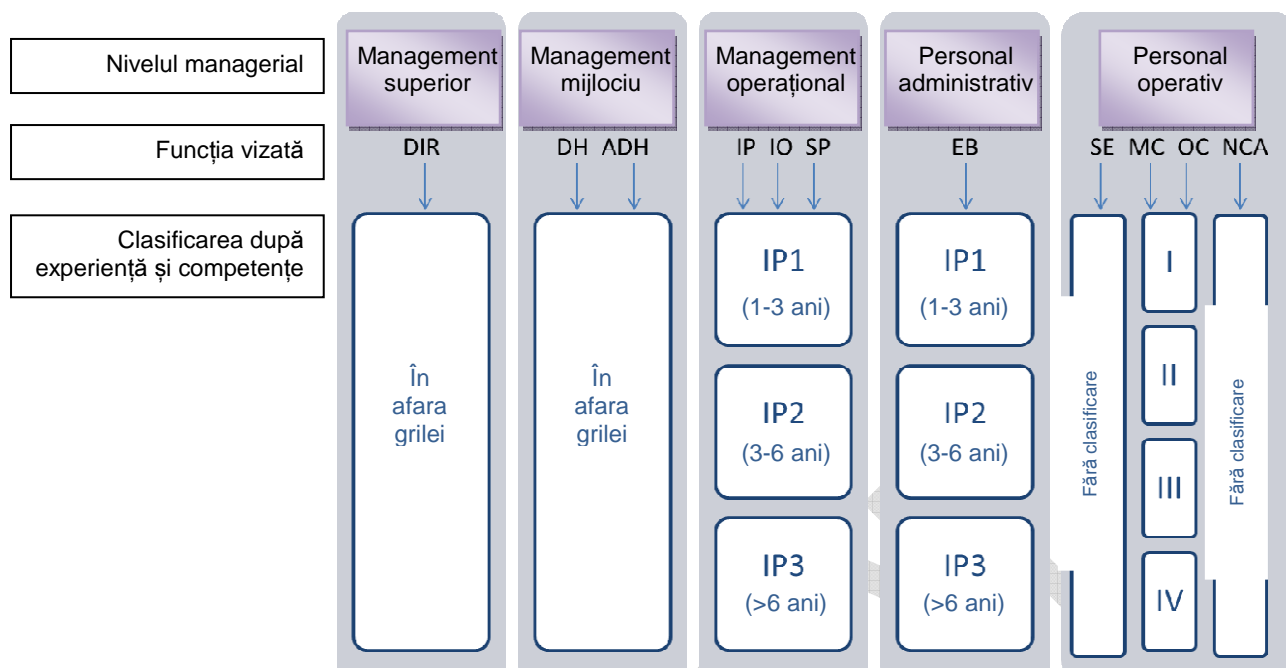


Figura 4-7: Clasificarea într-o companie de construcții franco-română - reprezentare grafică

4.3.3.1. Exemplul unui operator de utilități de apă din Franța

Un alt exemplu (Veolia Water - Franța) este prezentat mai jos. Acesta disociază mai mult experiența și abilitățile / calificarea.

În acest caz, grila de salarizare și fișa postului/evaluarea postului sunt foarte legate, ultima fiind primul pas care duce la o grilă de salarizare adecvată și completă.

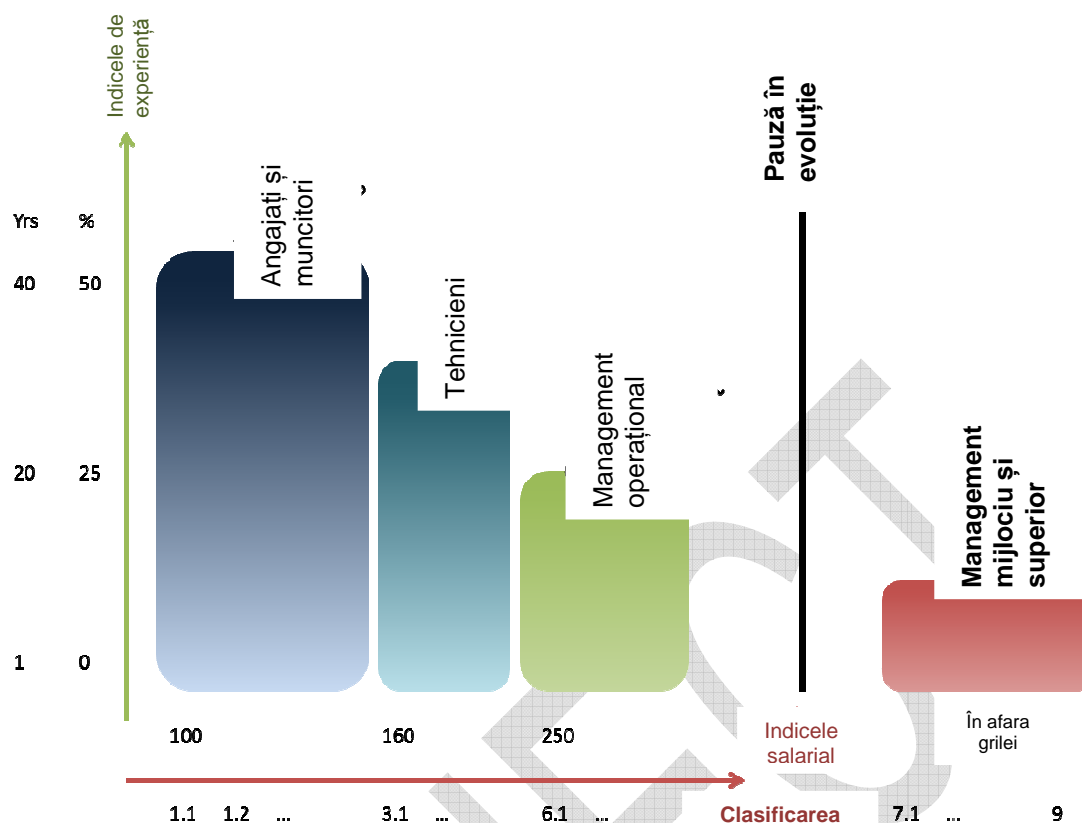


Figura 4-8: Organizare alternativă a grilei de salarizare

Se poate sublinia faptul că, cu cât indicele de clasificare/calificare crește, cu atât indicele de vârstă se reduce. Astfel, cu cât locul de muncă este la nivel mai înalt, cu atât vârsta/experiența contează mai puțin decât calificările.

Așa cum am spus mai devreme, această grilă de salarizare este susținută de o clasificare a locurilor de muncă. Ea constă din următoarele straturi:

1. 3 direcții:
 - Suport
 - Comercial
 - Tehnic
2. Circa 20 de sub-direcții, printre care:
 - Pentru direcția tehnică (6 sub-direcții)
 - Producție și tratare
 - Lucrări
 - Operațiuni de rețea
 - etc.
 - Pentru direcția comercială (2 sub-direcții)
 - Managementul clienților
 - Citirea contoarelor / Intervenții la domiciliul clienților
 - Pentru direcția suport (13 sub-direcții)
 - IT

- Aspecte juridice
- Managementul calității
- Management
- Finanțe
- Marketing
- etc.

3. Sub aceste sub-direcții, există 64 de posturi de referent

O reprezentare schematică a acestora este prezentată mai jos:

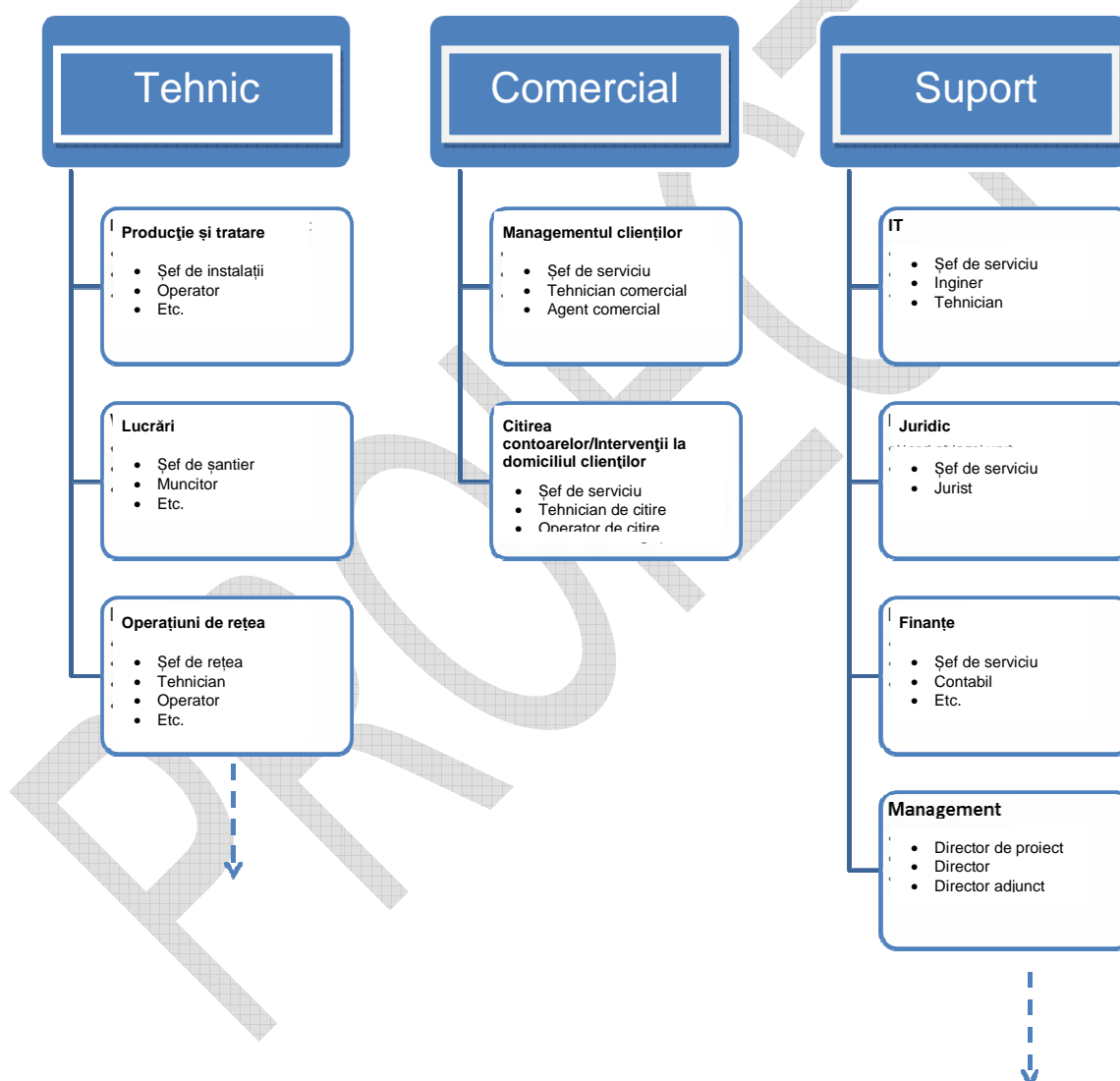


Figura 4-9: Reprezentare schematică a unui exemplu de structură a posturilor

Fiecare post de referent necesită unele calificări sau calități. Fiecare dintre ele corespunde unui anumit criteriu care trebuie să existe la un anumit nivel, în funcție de particularitățile fiecărui post din categoria "post de referent".

Pentru un anumit post, nivelul salariului din grila de salarizare se calculează prin următorul procedeu:

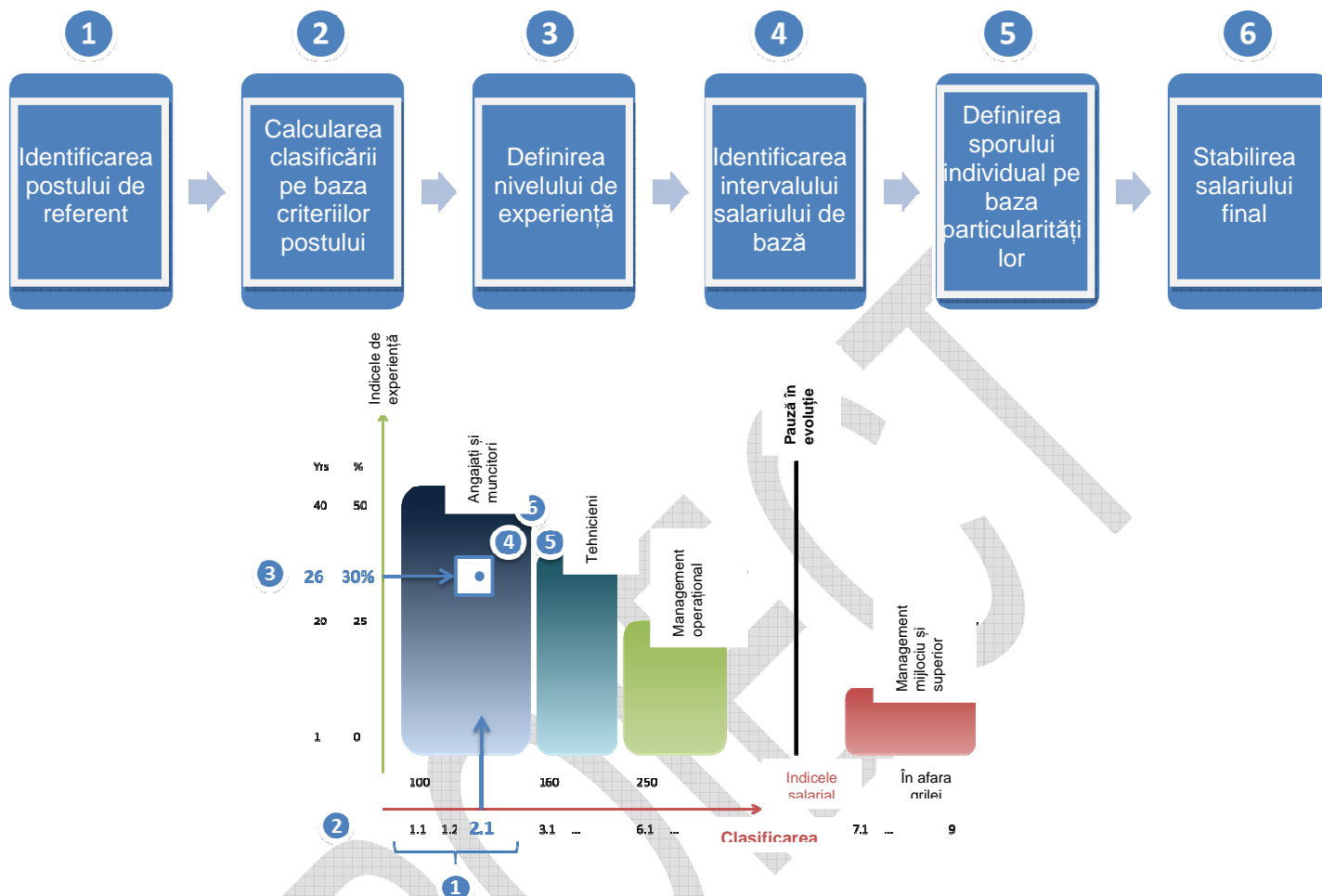


Figura 4-10: Reprezentare schematică a procedurii de calculare a salariilor la un operator de utilități de apă din Franța

În plus față de acest salariu de bază, angajatul primește:

- Compensații atunci când este de serviciu (la domiciliu)
- Plata orelor suplimentare
- Bonus fix la sfârșitul anului

Astfel, se sugerează faptul că societatea se așteaptă ca fiecare angajat să-și facă treaba în mod corect și eficient, oferindu-i mijloacele și formarea profesională în acest sens. Într-un fel, productivitatea nu se obține prin performanța fiecărui angajat, ci prin intermediul organizației în sine. Cu toate acestea, compania acordă stimulente dacă, uneori, angajații trebuie să lucreze ore suplimentare.

Pentru un manager, orele suplimentare sunt practic incluse în salariu, iar o parte din salariul său (de la 5% la 20%) se bazează pe performanțele sale individuale (și colective, la scara unității operaționale), recompensate pentru realizarea obiectivelor stabilite la începutul fiecărui an la nivelul ierarhic n +1. Compania așteaptă performanțe individuale

de la managerul ei și îl motivează prin posibile recompense anuale importante, dar și prin management și oportunități de carieră.

De asemenea, angajații beneficiază de faptul că Veolia este o companie mare și bine-cunoscută, cu o politică socială adecvată (asigurare de sănătate, siguranța locului de muncă, oportunități de carieră, etc.).

4.3.3.1. Exemplul unui operator de utilități de apă franco-român din România

La ANB există 2 tipuri de salarii:

- Pentru manageri:
 - salariu negociat cu ore suplimentare incluse
 - + o parte variabilă, de până la 10%, pe baza performanțelor individuale și colective
- Pentru alți angajați:
 - Grila de salarizare (similară cu cea prezentată mai sus)
 - + Plata orelor suplimentare
 - + Compensații atunci când este de serviciu (la domiciliu): 1 RON/oră
 - + primă de Crăciun

Așteptările companiei de la fiecare categorie de angajați sunt destul de asemănătoare celor prezentate în alineatul anterior.

4.3.4. SUGESTII DE SCHIMBARE

Având în vedere grila de salarizare existentă, care este destul de complexă, o simplificare potrivită ar putea consta în alegerea unui sistem cu o complexitate mai redusă, dar care l-ar putea include cu ușurință pe cel existent. Din acest motiv, a fost ales al doilea exemplu prezentat mai sus.

Principalele obiective ale schimbării sunt:

- Limitarea numărului de etape pentru calculul salariilor
- Limitarea numărului de criterii obiective pentru calculul salariilor, fără a afecta corectitudinea și obiectivitatea sistemului existent
- Calcularea salariului de bază numai în cadrul grilei de salarizare, luând în considerare fiecare componentă a locului de muncă
- Limitarea salariului suplimentar la ore suplimentare, compensații pentru serviciu și primă anuală

Anumite situații, cum ar fi înlocuirea unui coleg cu calificare superioară, ar trebui să fie, de asemenea, luate în considerare (ca în sistemul de la ACC). În acest caz, salariul suplimentar trebuie să se acorde astfel încât să acopere diferența dintre salariul existent și limita cea mai jos a intervalului salariilor pentru postul cu calificare superioară.

Schimbarea propusă de la sistemul existent la unul nou este prezentată în figura de mai jos:

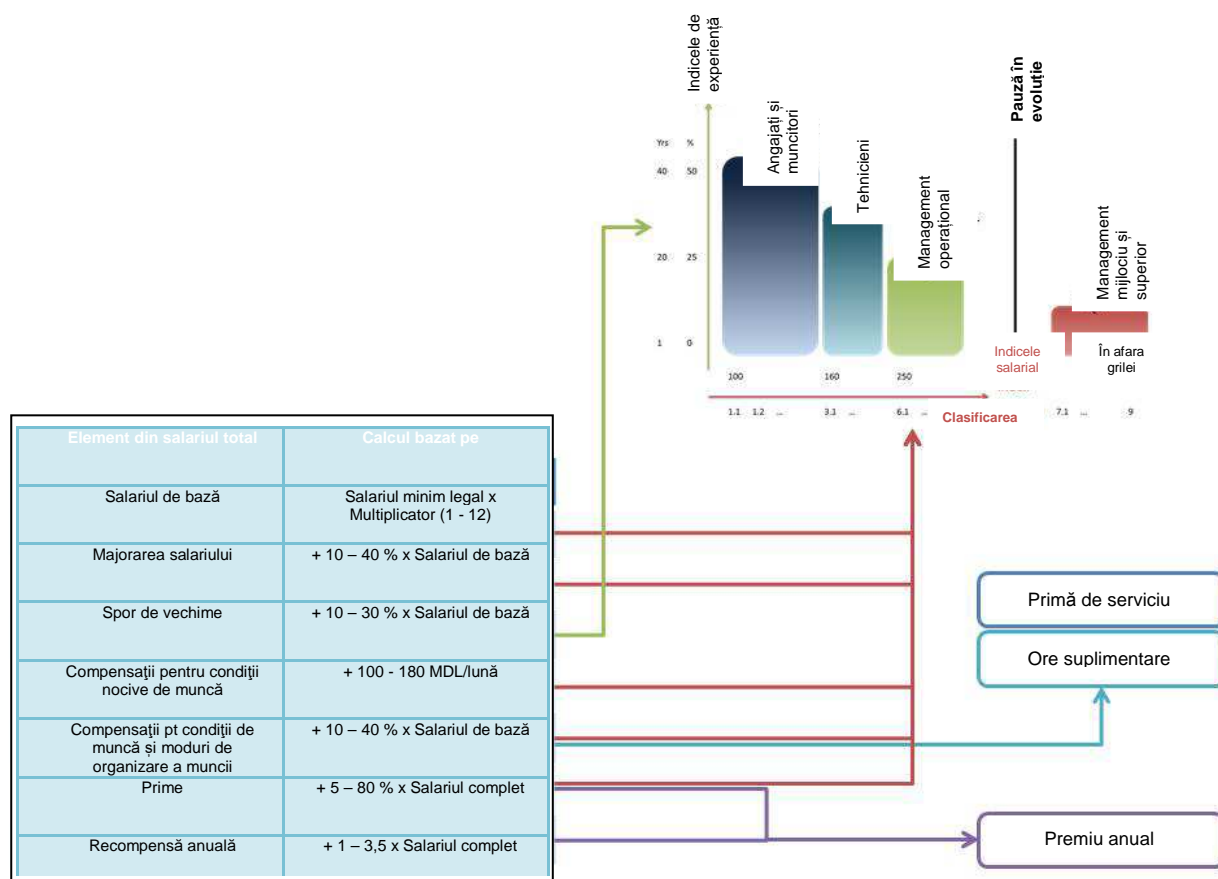


Figura 4-11: Schimbarea propusă pentru sistemul de salarii

Detaliile privind fiecare simplificare propusă sunt prezentate mai jos (culorile săgeților din figură):

- Modificarea sporului de vechime, pentru a reflecta faptul că, cu cât nivelul de calificare este mai înalt, cu atât experiența contează mai puțin decât calificările. Analiza comparativă sugerează că sporul de vechime este între 20% și 45%.
- Elaborarea unui nou sistem de calificare, bazat pe sistemul existent de fișe de post și calificări definite în grila de salarizare.
 - Sistemul existent (II, III, IV, etc. pentru angajat + 1, 2, 3, etc. pentru manager) este continuu, fără o treaptă clară. Alternativa propusă este mai clară, cu 1.1, 1.2, 2.1, etc.
 - Această etapă ar putea necesita o simplificare și clarificare în sistemul existent de fișe de post, prin regruparea posturilor în categorii mai mari, cu o diferență reală între ele (de exemplu: fără calificare, cum ar fi de muncitori necalificați sau conducători auto = 1.1 sau 1.2 și muncitori calificați, cum ar fi sudori = 2.1, etc.).
 - Este important ca fiecare grup sau direcție de posturi (pentru personalul tehnic, direcția ar putea fi operator, tehnician și șef de echipă) să fie reflectată în evoluția calificării.

- Fiecare categorie de posturi va fi asociată unui interval de calificări, care va fi clarificat pentru fiecare poziție, ținând seama de particularitățile incluse în majorarea salariilor, compensațiile pentru organizarea muncii și primele din sistemul existent.
- Calcularea indicelui salarial asociat clasificării
 - În cazul ACC, intervalul poate fi oferit parțial de salariul de bază și salariul de bază + creșterea salarială + prime + compensații
 - În cele din urmă, obiectivul este de a avea o grilă de salarizare coerentă, dar și de a limita numărul cazurilor din afara grilei/intervalului
 - Analiza comparativă sugerează că intervalul este limitat la 0-15% fără a lua în considerare vechimea în muncă și la 20-45% luând în considerare vechimea în muncă
 - Simplificarea va fi mai importantă, deoarece componentele din majorarea salariilor, compensații și prime sunt incluse în salariul de bază
 - După ce grila de salarizare este definită în conformitate cu criteriile interne existente, ar fi interesant ca ea să fie comparată cu piața externă, pentru a vedea dacă ar fi de așteptat unele dificultăți pentru unele categorii de personal
- Următoarele elemente ar putea fi păstrate ca plăți, prime sau compensații:
 - Orelor suplimentare (unul din obiectivele departamentului de resurse umane și echipei operaționale este de a le limita printr-o o bună organizare)
 - Perioada de aflare în serviciu
 - Înlocuirea unor colegi cu înaltă calificare (în grila de salarizare)
 - Elemente cum ar fi "Respectarea cerințelor sanitare" (Primele pentru muncitori) ar trebui să fie incluse în salariul de bază, ca o condiție de bază pentru postul respectiv. Cu toate acestea, într-un efort de îmbunătățire a securității în cadrul companiei, ar putea fi oferite, în mod excepțional, cadouri sau recompense colective celor care fac parte din cele mai bune echipe
 - Elemente precum "11. Șoferilor de autoturisme de serviciu - pentru intensitatea muncii" (a se vedea Tabelul 4-8) ar putea fi incluse în plata orelor suplimentare, în cadrul constrângerilor de reglementare privind orele de conducere continuă a autoturismului
 - Majoritatea elementelor din secțiunea "compensații" sunt asociate durității condițiilor de muncă. Aceste elemente trebuie privite ca elemente de recunoaștere a durității condițiilor de muncă, pentru a dezvolta loialitatea angajaților dintr-o categorie de personal în care s-a observat o fluctuație ridicată în ultimii ani. Dacă nu, ele pot fi incluse în salariul de bază. Din datele observate, categoria de personal cea mai vizată de posturile vacante și plecările din proprie inițiativă este cea a muncitorilor. În acest caz, compensațiile ar putea fi o modalitate bună de rezolvare a problemei. Poate că ele sunt mai puțin importante pentru șoferi
- Premiul anual ar putea fi bazat pe performanță individuală sau colectivă:

- Pentru manageri, recompensele se bazează, în general, mai mult pe performanțele individuale decât pe cele colective
- Pentru muncitorii care lucrează în echipă, recompensa ar putea fi acordată în mod colectiv, în funcție de performanța echipei
- Ar trebui să se țină seama de un fapt simplu: de fiecare dată când se indică un obiectiv privind o anumită performanță, sunt șanse ca entitatea (persoană sau echipă) să se concentreze pe realizarea acestuia, cu o atenție mai redusă față de alte părți ale activității sale. De exemplu, un premiu pentru numărul de scurgeri reparate poate crește numărul de scurgeri reparate, dar poate reduce calitatea muncii efectuate. În cele din urmă, va trebui să se revină pentru a repara aceste scurgeri, situație întâlnită în mod regulat în Chișinău (din mai multe motive). Cu alte cuvinte, trebuie să puteți controla ceilalți indicatori ai activității, pentru a evalua dacă realizarea obiectivului nu afectează prea mult alte sarcini ale locului de muncă.

4.3.5. BUNE PRACTICI PENTRU TRECEREA DE LA O GRILĂ DE SALARIZARE LA ALTA

Experiența companiei Veolia în Europa de Est în ceea ce privește schimbarea grilei de salarizare și a managementului resurselor umane arată că, pentru a avea succes și a crea o oarecare motivație în cadrul companiei, acest proces trebuie asociat cu o bună comunicare internă și un dialog adecvat cu reprezentanții personalului.

Pentru trecerea de la un sistem la altul, bunele practici sugerează că:

1. politica generală și grila ar trebui negociate cu și validate de către reprezentanții personalului (sindicat) și conducere (inclusiv Directorul de Resurse Umane)
2. și puse în aplicare menținând, ori de câte ori este posibil, același nivel de salarizare și funcție pentru fiecare salarier
3. modificarea în contract, care prezintă salariul existent în sistemul de salarizare curent și noul salariu din noul sistem, ar trebui semnată de către angajat

La a doua etapă de mai sus, se pare că unii angajați au salarii care depășesc intervalul corespunzător calificării din grilă. În acest caz, există 2 opțiuni:

1. angajatul acceptă scăderea salariului
2. angajatul refuză scăderea salariului. În acest caz, se recomandă (bunele practici) să se rezolve situația cu ajutorul unui comitet de redistribuire a funcțiilor, care include reprezentanți ai tuturor părților interesate (comitet similar cu cel prezentat mai devreme). În multe țări, un angajat poate refuza până la 2 - 3 locuri de muncă corespunzătoare salariului său înainte de a fi concediat

În plus față de această grilă de salarizare, la salariul fix ar putea fi adăugate prime, compensații sau premii suplimentare. În sectorul apei, cele două elemente principale care trebuie abordate sunt orele suplimentare și misiunile de serviciu.

Se recomandă să se limiteze premiile la câteva dintre ele, pentru a menține o politică salarială simplă. Premiile existente ar putea fi integrate în salariul fix, pentru a simplifica structura existentă.

PROIECT

5. CONSOLIDAREA RESURSELOR UMANE PRIN CURSURI DE FORMARE PROFESIONALĂ

5.1. SITUAȚIA ACTUALĂ (MEMENTO RAPID)

Planurile de formare profesională a personalului sunt elaborate în cadrul Serviciului resurse umane. Potrivit planurilor pe 2009 și 2010, au fost programate cursuri de formare profesională în următoarele domenii:

- Protecția și securitatea muncii
- Tehnica securității
- Menținerea și îmbunătățirea constantă a SMI (Sistemului de Management Integrat)
- Instruire tehnică și profesională

În 2010, planul de formare profesională a fost completat de instruirea profesională permanentă a formatorilor, lectorilor și tutorilor interni.

Bugetul pentru formare profesională a fost în anul 2009 de aproximativ 480.000 lei, iar în 2010 de 564.700 lei.

În conformitate cu cerințele art. 213 alin. 3 din Codul Muncii al RM, bugetul pentru formare profesională ar trebui să reprezinte cel puțin 2% din fondul de salarii al companiei, adică 2,2 mil. lei în 2009 și 2,5 mil. lei în 2010.

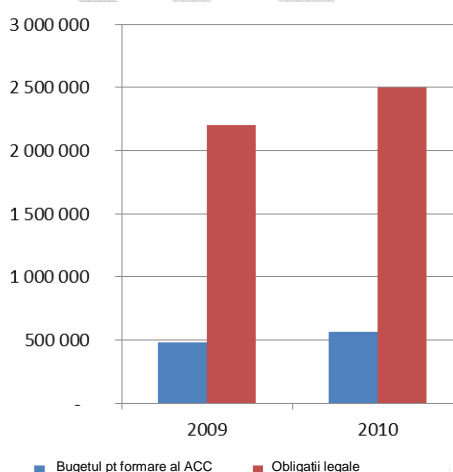


Figura 5-1: Comparație între bugetul pentru formare profesională al ACC și obligațiile sale

Trebuie adăugat faptul că formarea profesională s-a limitat doar la obținerea aprobărilor necesare pentru efectuarea activității în anumite posturi.

5.2. OBSERVAȚII ȘI DEFICIENȚE

Numărul redus de sesiuni de formare profesională poate fi explicat prin:

- Lipsa finanțării

- Fluctuația medie a personalului în cadrul ACC este destul de redusă
- Organizarea după funcție, cu persoane specializate și nivel redus de mobilitate funcțională
- Personalul este în vârstă și experimentat
- Implementarea unor noi tehnologii, sprijinită de personal nou cu abilitățile necesare (?)

5.3. RECOMANDĂRI

5.3.1. DEFINIREA UNEI STRATEGII DE FORMARE PROFESIONALĂ ȘI CONSOLIDARE A CAPACITĂȚILOR

5.3.1.1. Recomandări generale

Din experiența unui serviciu public de apă similar din România, care beneficiază de investiții, principalele recomandări privind formarea profesională sunt următoarele:

2. Să se exploateze noile echipamente și să se utilizeze noile tehnologii
 - Obiectivul: A fi în concordanță cu investițiile făcute
3. Să se schimbe cultura companiei și să se introducă bunele practici
 - Obiectivul: A profita de modificările structurale pentru a schimba mentalitatea și a deveni o companie orientată spre client, precum și a consolida profesionalismul (introducerea unor practici bune, respectarea normelor de siguranță, etc.). Cu alte cuvinte, a trimite mesaje-cheie

La ambele tipuri de formare profesională va participa personalul tehnic și non-tehnic.

Primul tip de formare profesională va aborda noile echipamente și tehnologii pentru componentele tehnice (noi dispozitive de clorinare, noi pompe, etc.) și capacitățile informatice (software nou, introducerea de calculatoare în unele părți ale companiei cu nevoi conexe pentru competențe informatice de bază, etc.).

Formarea ar putea fi externalizată unor furnizori de materiale (în ce privește echipamentele tehnice și software-ul) sau unor furnizori de instruire (de exemplu, în ce privește competențele informatice de bază). Avantajele externalizării sunt rentabilitatea și faptul că angajații ACC se pot întâlni cu persoane provenite de la alte întreprinderi, ceea ce ar putea crea o oarecare emulație. Totuși, în acest tip de formare profesională, particularitățile ACC nu vor fi uitate și o parte a sesiunii de formare trebuie particularizată în colaborare cu ACC.

Al doilea tip de formare profesională ar putea fi externalizat sau internalizat. O altă variantă este și combinarea ambelor opțiuni, cu intervenții externe în sesiunile internalizate de formare profesională. Această opțiune combinată ar putea fi interesantă pentru instruirea personalului referitor la comportamentul orientat spre client, de exemplu, în fața clienților.

Bunele practici privind modul de elaborare a strategiei și programelor de formare profesională sunt prezentate în următoarele alineate.

La acest moment, este important să menționăm că formarea profesională ar putea deveni o investiție proastă, dacă:

1. majoritatea cursanților sunt aproape de pensionare
2. de îndată ce sunt instruiți, cursanții părăsesc ACC pentru a-și găsi un loc de muncă mai bun în Moldova sau în străinătate
3. competențele predate nu sunt aplicate în următoarele zile sau luni

Punctul (2) ar trebui să fie luat în considerare, chiar dacă este foarte dificil de abordat. O modalitate de a-l aborda este ca angajații să semneze modificările aduse contractelor lor, "forțându-i" (dacă este posibil în mod legal) să rămână în companie o perioadă prestabilită după desfășurarea formării profesionale. Această modalitate va fi aplicată în special în cazul instruirilor costisitoare.

Pentru a depăși punctul (3), sesiunea de formare va oferi materiale adecvate, precum broșura prezentată mai jos, care rezumă principalele învățăminte ale sesiunilor de formare profesională. Dar, pentru a fi mai eficientă, participarea la sesiunile de formare profesională se va face cu aprobarea managerului cursantului (desigur), iar managerul trebuie să poată înțelege conținutul formării, astfel încât să poată pune noul angajat instruit în situații adecvate de aplicare a noilor sale competențe.

5.3.1.1. Formarea profesională a managerilor

O altă problemă este formarea profesională a conducerii actuale a companiei. Managerii actuali ai companiei cunosc foarte bine sectorul apei și compania ACC. Ei au fost formați în cele mai bune universități ale Republicii Moldova. Cu toate acestea, lor le poate lipsi experiența în managementul unei societăți private, orientată mai mult spre afacere și client.

Pentru a-i familiariza cu noul tip de management și a-i determina să-l adopte, se pot organiza schimburi de manageri cu alte companii de apă din regiunea Caucazului sau din Europa de Est (România, Republica Cehă, etc.). Aceste schimburi ar trebui să dureze cel puțin 2 săptămâni pentru a avea efectul adecvat.

5.3.1.2. Internalizare sau externalizare

Din opțiunile de formare profesională menționate mai sus și din alte constatări, se poate construi o matrice care să contribuie la procesul decizional:

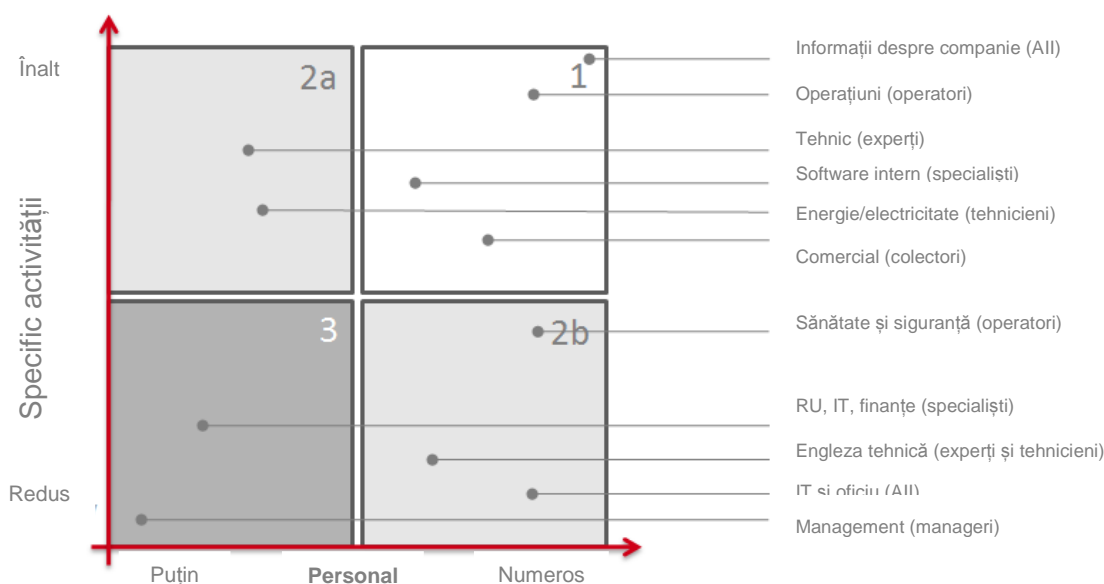


Figura 5-2: Matricea de formare profesională personal-activitate

Diversele zone ale matricii pot fi analizate astfel:

- 1: Internalizarea formării profesionale privind activitatea bază (PRIMA PRIORITATE)
- 2a: Construirea parteneriatelor (de exemplu, cu universități, furnizori, etc.) sau externalizarea
- 2b: Externalizarea sau internalizarea, în funcție de potențialul de economisire
- 3: Externalizarea

În continuarea acestui capitol s-a pus pe accent pe formarea profesională privind activitatea de bază și modul de concepere a acesteia, în cazul în care ACC alege această cale.

5.3.1.3. Avem centrul nostru de formare profesională?

Având în vedere dimensiunea actuală a ACC, un mic centru de formare profesională ar putea fi o opțiune potrivită.

Ambele companii franco-române care sunt parte a grupului Veolia și-au construit propriile centre de formare profesională, pentru a îmbunătăți sau a schimba practicile existente și a crește nivelul de profesionalism din echipele lor.

De exemplu, centrul de formare profesională de la ANB constă din:

- o sală (momentan, fără model) pentru cursuri teoretice
- o platformă în aer liber pentru cursuri practice despre lucrări la rețele

Unele cursuri teoretice sunt predate direct în teren, folosind echipamente ca model. Cu toate acestea, cursanții nu efectuează lucrări practice pe instalații reale. Pentru a depăși acest neajuns, se poate pune în aplicare un sistem de consiliere, astfel încât să se

dobândească o experiență reală la locul de muncă. Această opțiune este prezentată mai târziu.

Aici, se mai poate spune că o sală poate fi utilă chiar și pentru formarea profesională externalizată.

În afară de aceasta, o configurație interesantă este existența a două săli mici, care ar putea fuziona într-una mai mare pentru sesiunile mai importante.

Exemple de configurații cu săli în care se pot organiza atât cursuri teoretice, cât și practice, sunt prezentate mai jos:



Figura 5-3: Configurație tipică de sală polivalentă pentru IT

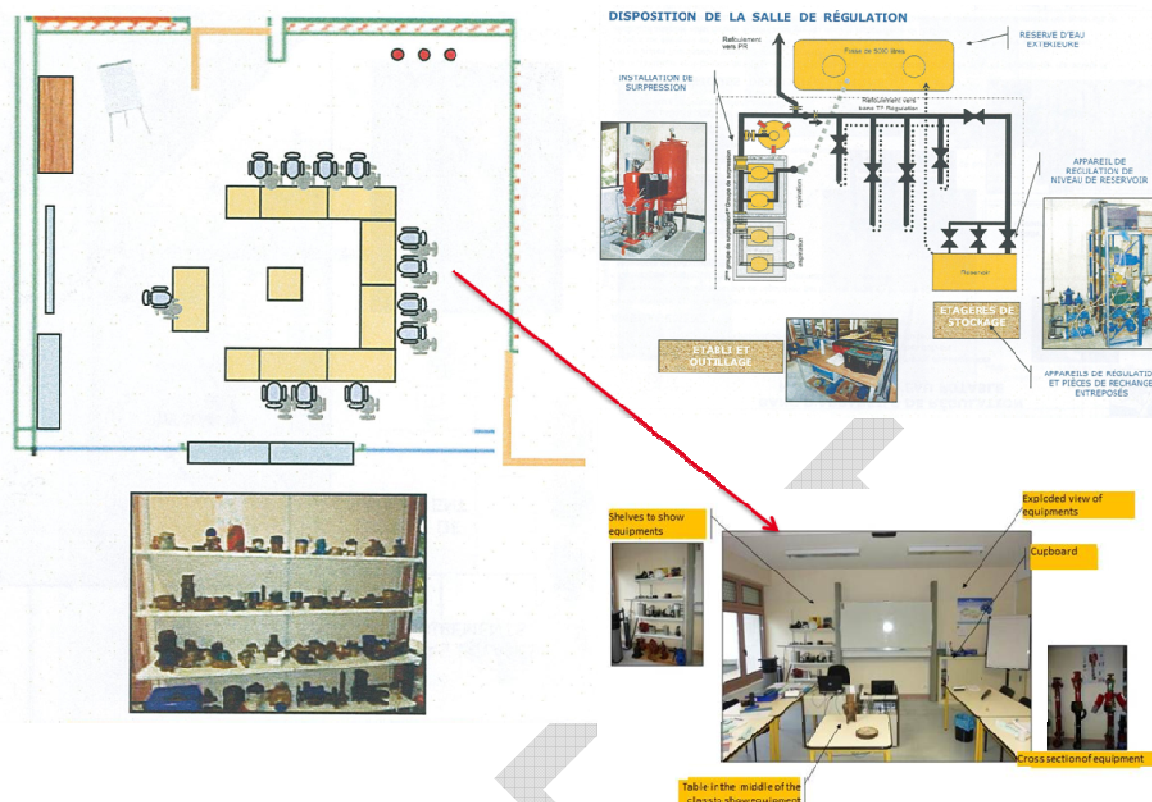


Figura 5-4: Configurație pentru lucrări practice la rețele de apă

Câteva exemple de platforme în aer liber sunt prezentate mai jos.

Platformă tehnică în diverse campusuri

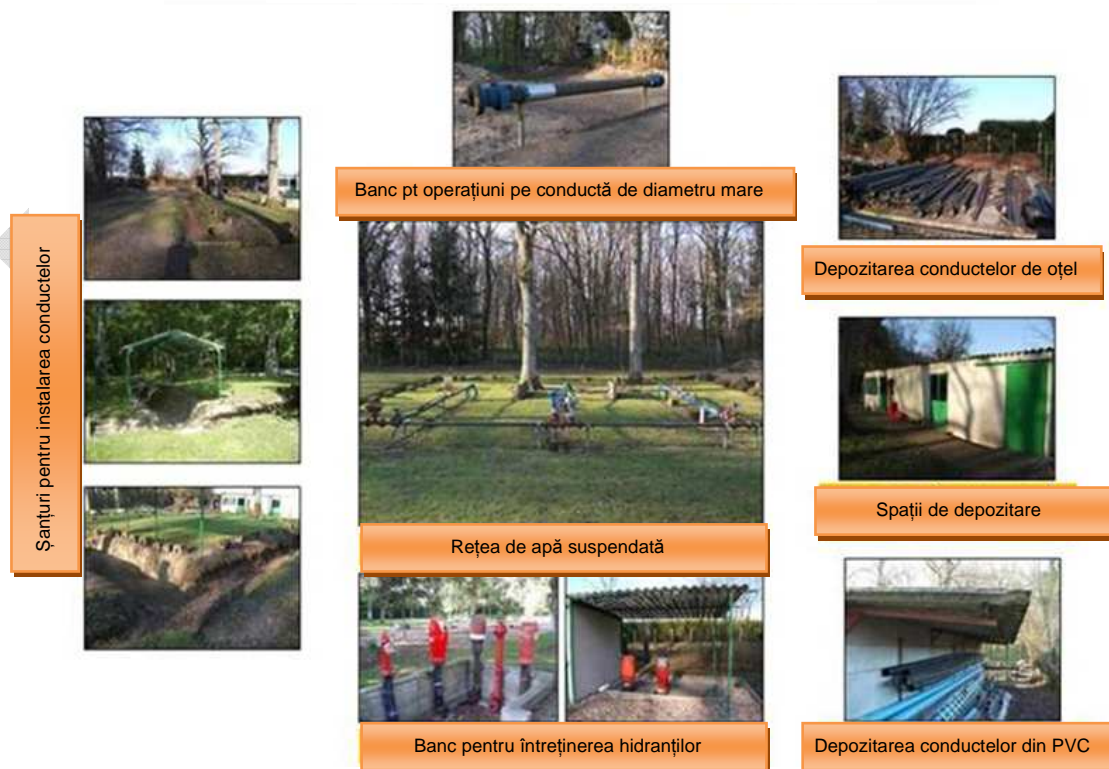


Figura 5-5: Configurație de platformă în aer liber pentru rețele de apă

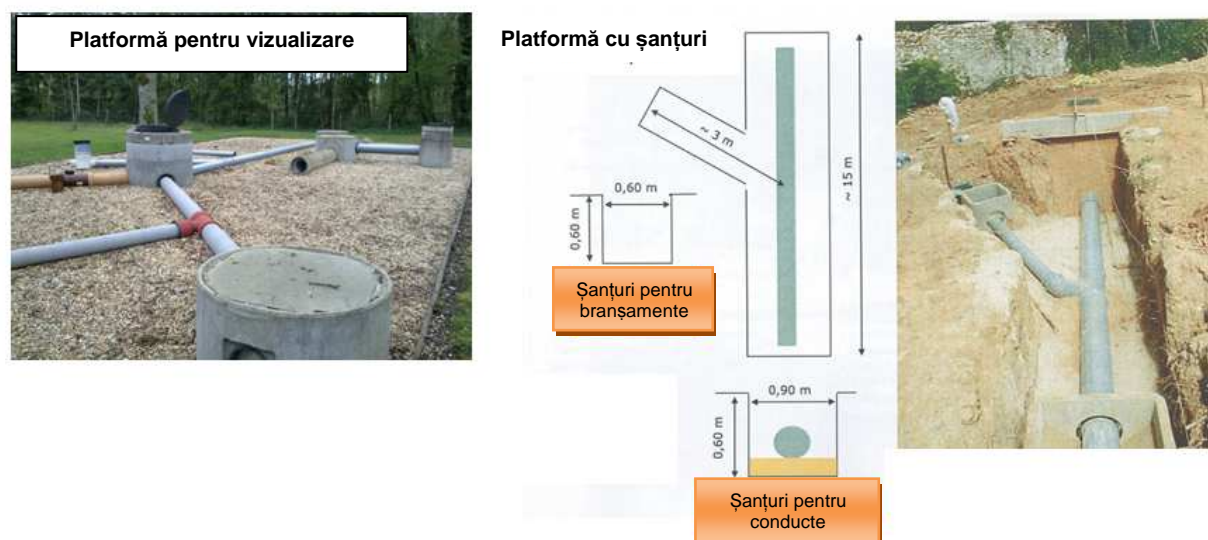


Figura 5-6: Configurație de platformă în aer liber pentru rețele de ape uzate

Câteva exemple de modele care simulează funcționarea instalațiilor sunt prezentate mai jos. Acestea sunt foarte utile pentru lucrări practice. Trebuie spus însă că ele pot fi destul de scumpe.

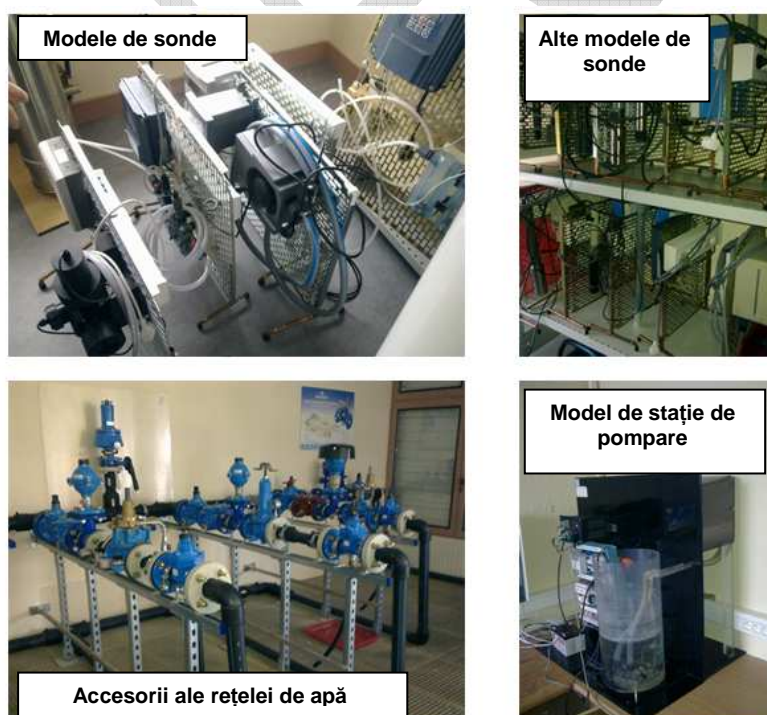


Figura 5-7: Exemple de modele

O alternativă la formarea profesională a personalului în domeniul activității de bază ar putea fi externalizarea acesteia către o altă utilitate de apă. Având în vedere că ANB este destul de aproape de ACC în termeni de distanță, aceasta poate fi considerată un potențial furnizor de formare profesională, fie prin deplasarea cursanților la București, fie prin venirea formatorilor la Chișinău.

5.3.2. IMPLEMENTAREA BUNELOR PRACTICI PENTRU CREAREA PROGRAMELOR DE FORMARE PROFESIONALĂ

Așa cum am mai spus, chiar dacă doriți să externalizați formarea profesională, va trebui să colaborați cu furnizorul pentru a particulariza sau a personaliza o parte a formării după nevoile specifice ale personalului dumneavoastră. Figura de mai jos oferă o imagine de ansamblu a etapelor de adaptare a unui program de formare profesională:

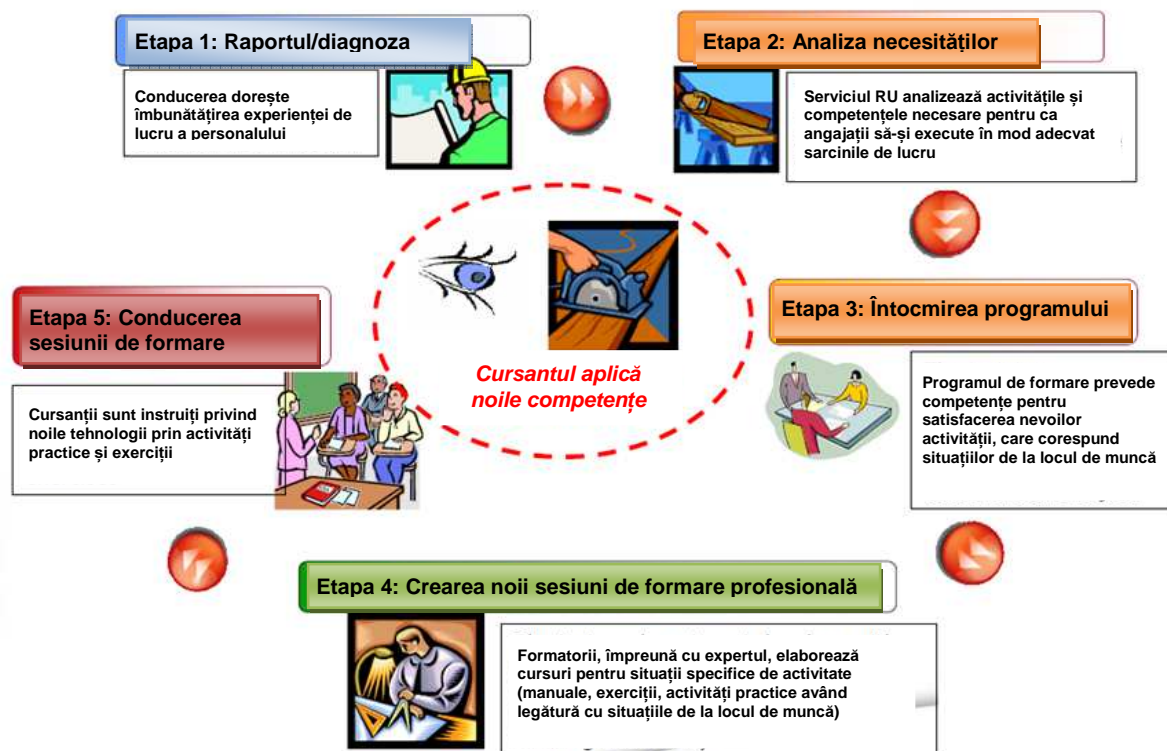


Figura 5-8: Etapele de creare a unui program de formare profesională

Mai multe detalii privind modul de stabilire a sistemelor și etapelor prezentate anterior sunt oferite în următoarele alineate.

Cele mai multe dintre elementele prezentate în următoarele alineate provin din experiența Campusului Veolia. Legitimitatea sa în materie se bazează pe o rețea de 20 centre de formare profesională din întreaga lume, dedicate serviciilor de mediu. Mai multe date privind Campusul Veolia pot fi găsite pe site-ul său: <http://www.campus.veolia.com/en/>.

5.3.3. IDENTIFICAREA ȘI ANALIZA NEVOILOR

5.3.3.1. Generalități

Pentru a defini o strategie coerentă pentru companie în ceea ce privește formarea profesională, trebuie analizat personalul în cauză, deoarece diferite tipuri de personal implică diferite tipuri de formare profesională.

Următoarele elemente sunt oferite pe baza cunoștințelor existente despre companie și din experiența noastră privind utilități de apă similare. E posibil să fie nevoie de o perfecționare a lor, prin observații profunde asupra resurselor umane ale ACC. În consecință, prima abordare propusă poate fi puțin generală și prea ambițioasă pentru a începe cu ea. Unul din elementele care trebuie perfecționate este înțelegerea celor mai urgente necesități în materie de competențe. Acestea ar putea fi evaluate odată cu evaluarea performanțelor și competențelor descrise mai târziu în acest raport.

În cadrul organizării ACC pot fi identificate diferite tipuri de personal:¹⁹

- Operatori
 - de rețea (apă potabilă și/sau ape uzate)
 - de instalații (extracție și tratare a apei potabile)
 - de instalații (SEAU)
- Tehnicienii, inclusiv electro-mecanici
 - de rețea (apă potabilă și/sau ape uzate)
 - de instalații (extracție și tratare a apei potabile)
 - de instalații (SEAU)
- Personal comercial și de call center
- Management mijlociu
- Manageri
- Experți
- Personal de la sediul central

În acest raport, se pune accent pe echipele operaționale, de la operatori până la managementul mijlociu din lista de mai sus.

5.3.3.1. Operațiunile

În cadrul operațiunilor, pot fi identificate două mari domenii sau direcții principale în activitatea de bază:

- Tehnic
- Comercial

Personalul implicat în operațiuni este detaliat în continuare:

- în exploatare (a se vedea detaliile după)
 - 3 nivele de calificare (șef de echipă, tehnician, operator)
 - diverse tipuri de activități
 - este necesară o strategie specifică pentru formarea profesională
- în departamentul comercial: cititor de contor de apă și încasator de numerar
 - 2 nivele de calificare cu un singur tip de personal
 - cu activitate "unică"
 - se poate crea o strategie simplă

¹⁹ Categoriile rezultate din analiza comparativă de la centrul de formare profesională în domeniul utilităților de apă.

5.3.3.2. Formarea profesională a șefilor de echipă

Formarea profesională a șefilor de echipă poate avea un efect de levier pozitiv, din următoarele motive:

- Numărul destul de redus al acestora
- Impactul așteptat asupra tehnicienilor și operatorilor, prin transfer de cunoștințe și de management privind:
 - Noile tehnologii, echipamente și instrumente aduse de investiții
 - Bunele practici
 - Normele de siguranță
 - Sistemul de Management Integrat al Calității de la ACC
- Formarea trebuie să se facă în conformitate cu viitoarea organizare
- Formare mai generală cu privire la diverse activități
- Accent pe anumite puncte în timpul formării, dacă este necesar

5.3.3.3. Formarea profesională a tehnicienilor

Tehnicienii sunt angajați foarte calificați, care necesită o pregătire foarte specifică:

- Identificarea preliminară a celor mai buni potențiali cursanți
- Accent pe aspecte cheie pentru
 - Introducerea de noi tehnologii
 - Reducerea OPEX
 - Creșterea calității unor competențe critice (electricitate)
 - Conștientizarea personalului privind normele de siguranță
 - Familiarizarea personalului cu Sistemul de Management Integrat al Calității de la ACC
- Competențele specifice nu pot fi introduse prin transfer de cunoștințe
- Pregătirea în domeniul IT a acestei categorii de personal în viitor

5.3.3.4. Formarea profesională a operatorilor

Formarea profesională a operatorilor ridică următoarele probleme:

- Număr mare de angajați
- Identificarea preliminară a celor mai buni potențiali cursanți
- Accent pe aspecte cheie pentru
 - Introducerea de noi tehnologii
 - Reducerea OPEX
 - Creșterea calității unor competențe critice (lucrări)
 - Conștientizarea personalului privind normele de siguranță
 - Familiarizarea personalului cu Sistemul de Management Integrat al Calității de la ACC
- Competențele introduse de șefii de echipă prin transfer de cunoștințe ar putea fi luate în considerare

5.3.4. CREAREA UNEI STRATEGII (PRIMA ABORDARE) PENTRU ACTIVITATEA DE BAZĂ

5.3.4.1. Strategia operațiunilor

Având în vedere cele de mai sus, șefii de echipă ar putea deveni o prioritate pe termen scurt și mediu. Se propune următoarea strategie:

- Instruirea șefilor de echipă în ceea ce privește următoarele competențe (incomplet)
 - Menținerea calității apei potabile în rețea
 - Conducerea unui șantier de instalare a conductelor
 - Conducerea lucrărilor de reparare a scurgerilor
 - Conducerea lucrărilor de montare a vanelor, racordurilor și echipamentelor de control
 - Organizarea activității de întreținere în rețeaua de apă potabilă
 - Stabilirea și realizarea unui bransament
- Instruirea tehnicienilor în ceea ce privește noua tehnologie aplicată la instalațiile de producție și tratare

În ceea ce privește activitatea comercială, se propune următoarea strategie:

- Formarea personalului comercial în teren (incomplet)
 - Cunoașterea poziției ACC în domeniul apei
 - Citirea contoarelor
 - Asigurarea unor relații bune cu clienții
 - Utilizarea unor modele comune
 - Cunoașterea politicii referitoare la salarii și stimulente
 - Cunoașterea și aplicarea politicii ACC cu privire la relațiile cu clienții
- Formarea personalului din centrul telefonic de relații cu clienții (incomplet)
 - Cunoașterea poziției ACC în domeniul apei
 - Cunoașterea și aplicarea politicii ACC cu privire la relațiile cu clienții
 - Asigurarea unor relații bune cu clienții
 - Utilizarea unor modele comune
 - Gestionarea apelurilor simple și dificile și a reclamațiilor scrise

5.3.4.2. Strategia pentru personalul non-tehnic

În posturile administrative, se pare că există o lipsă de cunoștințe în ceea ce privește activitatea din sectorul apei. Având în vedere acest fapt, se propune următoarea strategie:

- Instruirea personalului non-tehnic cu privire la activitatea și mediul de afaceri al ACC - competențe așteptate (incomplet)
 - Cunoașterea fluxului apei din oraș
 - Cunoașterea părților proceselor și rețelelor de apă și ape uzate
 - Cunoașterea poziției ACC în mediul profesional al companiei

- Instruirea managerilor cu privire la activitatea și mediul de afaceri al ACC - competențe așteptate (incomplet)
 - Identificarea și înțelegerea infrastructurilor folosite de serviciul public de apă
 - Cunoașterea evoluției activității și strategiei din sectorul apei
 - Cunoașterea competențelor și a locurilor de muncă, efectuarea unor analize de competențe și a unor interviuri individuale
 - Cunoașterea actorilor implicați (consultanți, companii de lucrări, etc.)
 - Cunoașterea noilor tehnologii din domeniu
- Instruire în software-ul specific pus în aplicare

5.3.4.1. Strategia pentru persoanele nou angajate

Instruirea personalului non-tehnic, prezentată în alineatul precedent, ar putea fi considerată ca bază pentru o sesiune de integrare a persoanelor nou angajate.

Această sesiune va dura 3-5 zile și la ea va participa un grup mixt format din 15-30 de persoane. Activități:

- Prezentarea misiunii ACC de către managementul de vârf
- Prezentarea viziunii strategice pentru următorii 5 ani de către managementul de vârf
- Descrierea părților proceselor și rețelelor de apă și ape uzate din Chișinău
- Vizite la instalațiile-cheie (instalațiile de producție a apei, stația de epurare, centrul telefonic de asistență, etc.)

5.3.5. CREAREA CATALOGULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ

Această etapă este importantă, chiar dacă ați ales să externalizați toate activitățile de formare profesională de la ACC Ea ajută resursele umane

- să aleagă între mai multe sesiuni de formare din catalogul furnizorilor de formare
- SAU să definească documentele de licitație pentru o soluție integrată oferită de o firmă specializată.

Pentru crearea catalogului se propun următoarele etape:

- Implicați părțile interesate, dar lucrați cu grupul de dezbateri
- Stabiliți așteptările dumneavoastră de la toți
- Utilizați termeni de acțiune, nu generalități
- Clarificați constatările și creați catalogul

5.3.5.1. Implicarea părților interesate

Implicarea tuturor părților interesate este foarte importantă pentru a colecta și a defini necesitățile, precum și pentru a stabili performanța prin intermediul grupurilor de dezbateri.

Grupul de dezbateri ar trebui să includă 3-5 experți sau manageri recunoscuți din diversele părți interesate. Acestea sunt prezentate mai jos, împreună cu așteptările de la grupul de dezbateri:

- Direcția Tehnică și Direcția Exploatare
 - Identificarea punctelor slabe și a situațiilor critice și tipice de la locul de muncă
 - Definirea activității și a competențelor așteptate pentru fiecare tip de operatori
 - Oferirea de date privind bunele practici
 - Colaborarea cu centrul de formare profesională pentru a elabora conținutul cursurilor
- Serviciul de protecție și prevenire
 - Identificarea obligațiilor de reglementare
 - Definirea bunelor practici
- Centrul telefonic de asistență sau departamentul comercial
 - Identificarea punctelor slabe și a situațiilor critice și tipice de la locul de muncă
 - Definirea activității și a competențelor așteptate pentru fiecare tip de operatori
- Serviciul facturare
 - Identificarea punctelor slabe și a situațiilor critice și tipice de la locul de muncă
 - Definirea activității și a competențelor așteptate pentru fiecare tip de operatori
- Departamentul tehnic
- Secția achiziții și investiții
 - Identificarea necesităților pentru proiecte viitoare
 - Implicarea furnizorilor în procesul de consolidare a cursurilor de instruire
- Toate departamentele administrative

Ar trebui definite necesitățile și performanțele pentru:

- Fiecare tip de activitate
 - Operațională
 - Comercială
 - Administrativă
- Și nivel de personal:
 - Operatori
 - Specialiști
 - Manageri
 - Experți

5.3.5.2. Precizări privind grupul de dezbateri și sesiunile de formare profesională

O recomandare generală pentru activitatea din grupul de dezbateri este de a folosi verbe de acțiune, nu generalități, și a reformula necesitățile prin competențe și obiective pedagogice.

Un exemplu este oferit mai jos:

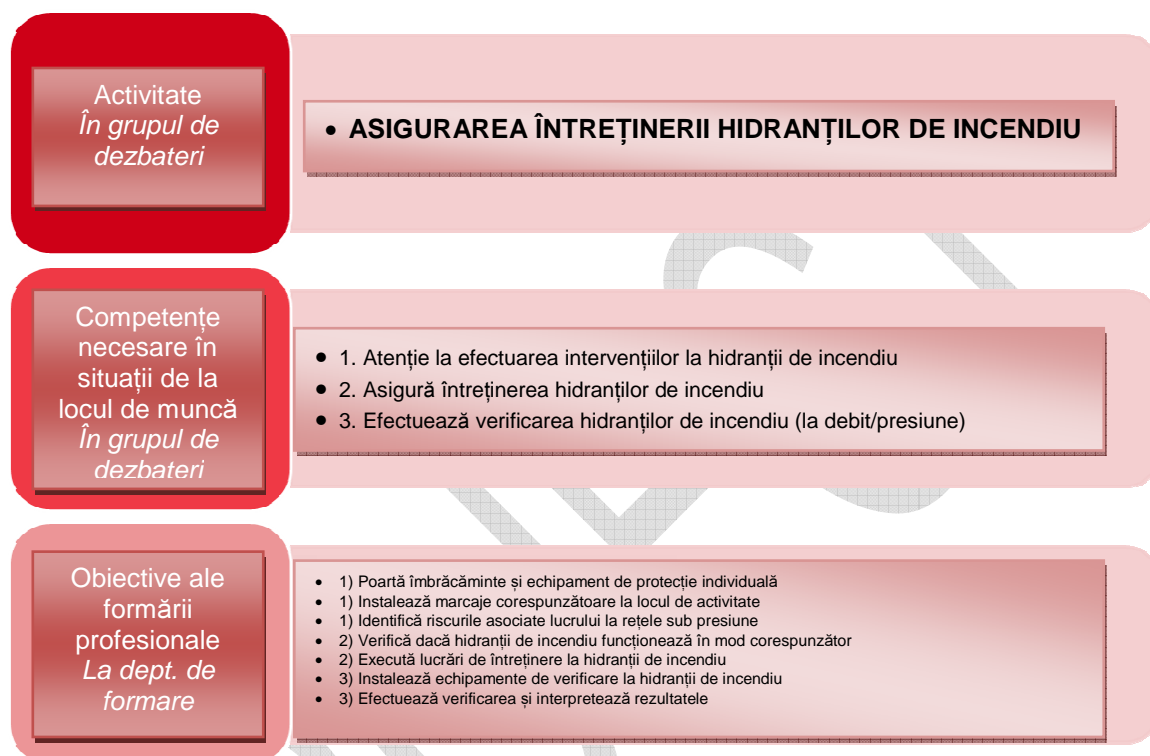


Figura 5-9: Exemplu de activitate a grupului de dezbateri pentru definirea unei sesiuni de formare profesională

După această primă activitate din grupul de dezbateri, cursul de formare profesională ar putea fi definit de către departamentul de instruire, prin clarificări ale constatărilor, iar apoi se poate crea catalogul cursurilor de formare:

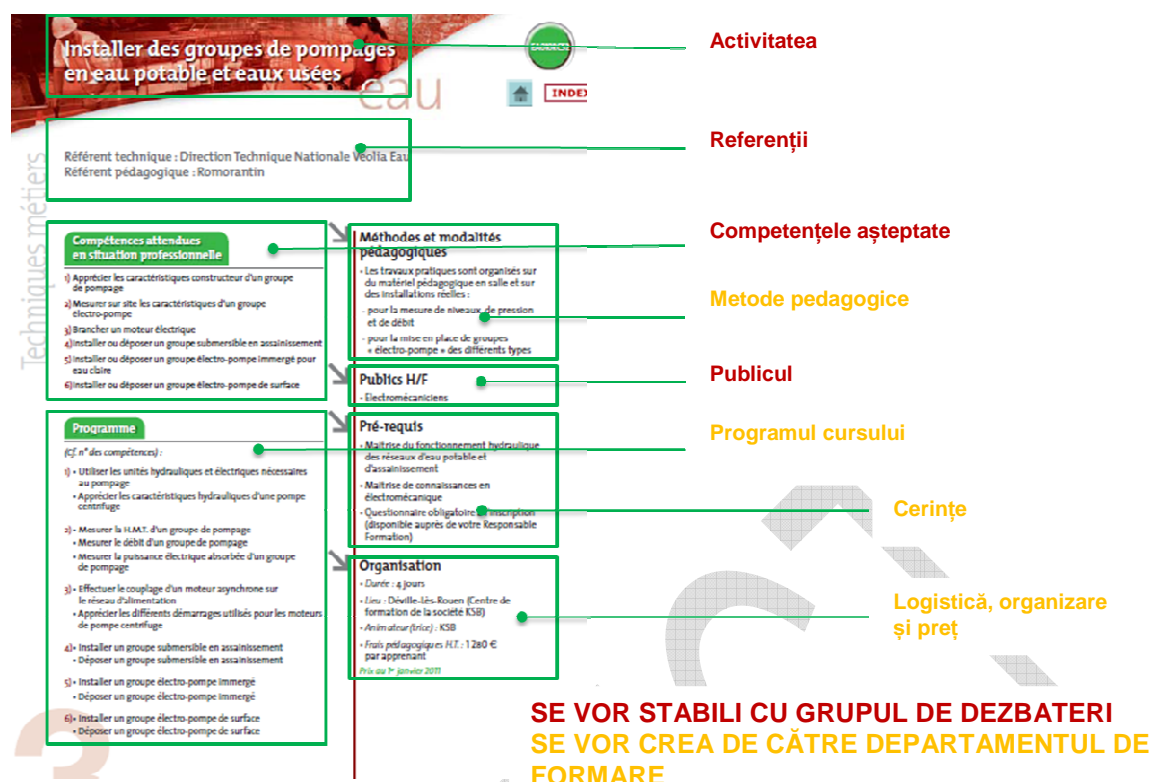


Figura 5-10: Curs tipic de formare profesională

5.3.6. CREAREA SESIUNII DE FORMARE PROFESIONALĂ

Acest paragraf (Crearea sesiunii de formare profesională) și următorul (Conducerea sesiunii de formare profesională) se referă mai mult la opțiunea internalizată de formare profesională. Totuși, unele bune practici, cum ar fi evaluarea sistematică, ar putea fi solicitate de la furnizori de formare profesională.

Un proces de evaluare sistematică ar putea permite ACC să evalueze calitatea sesiunilor de formare și/sau să selecteze cursanții. În acest caz, chestionarul de evaluare poate fi creat chiar de ACC.

5.3.6.1. Factori cheie ai succesului unei formări profesionale eficiente

Factorii cheie ai succesului unei formări profesionale eficiente sunt:

- Identificarea instalațiilor exploatate
- Identificarea operațiunilor efectuate
- Identificarea echipamentelor folosite
- Identificarea problemelor de sănătate și siguranță (urmează să fie luate în considerare în fiecare dintre primele etape)
- Definirea condițiilor pentru formarea profesională

5.3.6.2. Adaptarea formării la competențe

Adaptarea formării la competențe permite formatorilor să investească în mod înțelept, pentru că, dacă formarea nu poate fi asimilată de către cursanți (deoarece conținutul le este deja cunoscut sau pentru că nivelul este prea ridicat), ea este inutilă.

Prin urmare, ar trebui utilizat un chestionar pentru populația-țintă. Conform rezultatelor (a se vedea mai jos), conținutul cursului ar trebui elaborat astfel:

- Asimilare ușoară → formarea include cunoștințele necesare → **REVIZUIREA CONCEPTULUI**
- Nivel prea ridicat → explicarea cunoștințelor cu accent foarte operațional, într-un mod foarte vizual → **DE CE AU NEVOIE PE TEREN PENTRU A-ȘI FACE BINE MESERIA?**
- Cunoștințe preliminare esențiale pentru a dirija competența vizată → Se va furniza instruire în avans → **ALT CURS**

Un exemplu de chestionar este oferit mai jos:














<p>27 – PROBA TREBUIE ȚINUTĂ LA RECE, PENTRU:</p> <p><input type="checkbox"/> A reduce la minim activitatea biologică</p> <p><input type="checkbox"/> A respecta termenul de la laborator</p> <p><input type="checkbox"/> A permite programarea corectă a turelor</p> 	<p>4 – CARE FLACOANE SUNT UTILIZATE PENTRU PRELEVAREA PROBEI DE APĂ</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> A</td><td></td><td><input type="checkbox"/> B</td><td></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> C</td><td></td><td><input type="checkbox"/> D</td><td></td></tr></table>	<input type="checkbox"/> A		<input type="checkbox"/> B		<input type="checkbox"/> C		<input type="checkbox"/> D	
<input type="checkbox"/> A		<input type="checkbox"/> B							
<input type="checkbox"/> C		<input type="checkbox"/> D							

Figura 5-11: Exemplu de chestionar pentru evaluarea cursanților

5.3.6.3. Stabilirea metodelor și materialelor de predare

Evaluarea metodelor și materialelor existente

Metodele de predare ar trebui să corespundă cu practicile de predare existente și referințele culturale și ar putea să se bazeze pe materiale de formare existente, cum ar fi:

- Departamentele tehnice interne
- Ministere (Mediului, Educației, Sănătății, etc.)
- Instituții naționale sau regionale având legătură cu domeniile apei, siguranței, etc.
- Publicații de specialitate (cărți, filme, CD-ROM, etc.)

Evaluarea

Evaluarea evoluției cursanților după sesiunea de formare permite formatorului să îmbunătățească sesiunea de formare. Astfel, evaluarea ar trebui să fie efectuată la mai multe etape:

- În timpul formării
- Imediat după formare

- Organizarea unei monitorizări și a unei copii de rezervă pe teren
- Validarea competențelor dobândite de personal
- Înregistrarea procesului de formare profesională

■ Pe termen mai lung

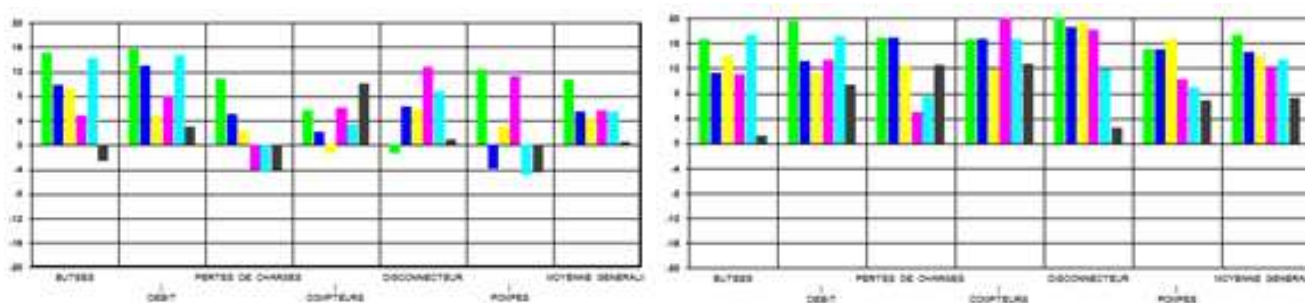


Figura 5-12: Exemplu de rezultate ale evaluării înainte (dreapta) și după (în stânga) formare

Elemente care urmează să fie create pentru o sesiune

Fiecare ar trebui să-și aducă:

- cunoștințele acum
- trusa cu unelte mâine

Cele mai bune practici propun ca fiecare curs să fie susținut de următoarele materiale:

Tabelul 5-1: Conținutul unui curs de formare profesională conform celor mai bune practici

Materialul	Conținutul	Formatul	Ținta/utilizatorul
Formular de formare profesională	Rezumat de o pagină al cursului (obiectiv, competențe așteptate, metode pedagogice, etc.)	Foaie volantă	Managerul cursantului
Graficul și organizarea formării profesionale	Fișier "Excel" cu succesiunea sesiunilor de formare	Planșă/tablă	Formatorul
Suport vizual pentru curs	Suportul cursului este, în general, o combinație de diapozitive, instalații, echipamente, etc.	Diapozitive/instalații/echipa mentală	Formatorul/cursantul
Ghid tehnic	Trusă de instrumente cu manual tehnic	Manual în format A5 (a se vedea mai jos)	Formatorul
Exerciții	Efectuarea de calcule		
Lucrări practice	Detalii ale lucrărilor practice		
Întrebări cu variante multiple	Pentru evaluare la începutul și la sfârșitul cursului	Întrebări cu variante multiple	Formatorul/cursantul
Răspunsuri la întrebări cu variante multiple	Întrebări cu variante multiple și răspunsuri la ele	Foaie cu răspunsuri completată	Formatorul
Evaluarea sesiunii de formare profesională	Chestionar în 2 părți, pentru a permite cursanților să evalueze atât cursul, cât și formatorul	Întrebări cu variante multiple + comentarii libere	Formatorul/cursantul

5.3.7. CONDUCEREA SESIUNII DE FORMARE PROFESIONALĂ

Pe baza elementelor prezentate mai sus, trebuie identificați formatorii pentru desfășurarea sesiunilor de formare.

Un formator referent va fi identificat în cadrul companiei, pentru a anima sesiunile de formare. Aceste persoane ar trebui căutate în orice departament al companiei (tehnic, administrativ, financiar, etc.) pentru a reuni resursele cele mai relevante. Odată identificate, aceste persoane ar trebui să participe la cursuri specifice, pentru a dobândi

competențe în domeniul pedagogiei și animării sesiunilor de formare. Formatorii și-ar putea desfășura activitatea cu normă incompletă.

Ar putea fi necesar să se identifice formatori din afara companiei pentru a completa lista internă a formatorilor. Pentru formatorii externi, Serviciul resurse umane trebuie să definească un nivel ridicat al calității la care aceștia trebuie să se ridice.

În unele cazuri, ar putea fi utili experții străini. Însă acest tip de intervenție este limitat, din cauza costurilor.

Sprijinul poate veni și de la Universitatea Tehnică. Se recomandă crearea de programe de formare profesională pentru companie în cadrul unui acord cu Universitatea. Se vor promova schimburile cu aceasta, pentru a beneficia de instalațiile tehnice și de profesorii ei. Pentru a consolida acordul, se sugerează promovarea în cadrul centrului de formare profesională a 1-2 programe de cercetare aplicată, sprijinite de programele proprii ale Universității.

5.3.8. ALTERNATIVĂ LA ABORDAREA CLASICĂ: CONSILIEREA

Cum am menționat mai devreme, consilierea ar putea fi o alternativă foarte potrivită la sesiunile clasice de formare profesională. Scopul acestui alineat nu este de a pregăti un program, ci de a prezenta principiile de bază și factorii cheie ai succesului, pe baza experienței noastre:

- Consilierea este o serie de scurte sesiuni de formare (câteva ore) la locul de muncă, pe o perioadă limitată de timp (3 - 6 luni)
- La aceste sesiuni de formare participă un consilier și un cursant
- Primul obiectiv este de a efectua un transfer de cunoștințe de la consilier la cursant
- Al doilea obiectiv este de a crea o relație între doi angajați, care să le permită să împărtășească din experiența lor într-o perioadă de timp
- Într-un fel, acest al doilea obiectiv este același cu obiectivul broșurii oferite la fiecare sesiune de formare, conform bunele practici prezentate
- Este un contract moral și formalizat între doi angajați ai companiei: un consilier și un cursant
- Consilierea poate fi efectuată la fiecare nivel din ACC (de la manageri la operatori)
- Ea poate fi o bună modalitate de a integra noii angajați în cadrul ACC
- Trebuie efectuată o instruire specifică a consilierului cu privire la consiliere (echivalentul unui curs de formare a formatorilor)
- O explicație privind principiile, normele și rezultatele oricăror programe de consiliere ar trebui oferită atât consilierului, cât și cursantului
- Crearea programului de consiliere urmează pașii prezentați în alineatul "Crearea catalogului de formare profesională"
 - Fiecare sesiune de consiliere se va stabili pentru a aborda o problemă specifică

- Poate fi vorba despre schimb de experiență, prin discuții cu privire la probleme recente, chiar nerezolvate pentru cursant, și cu privire la multe probleme rezolvate, cu diferite tipuri de situații, și
 - Poate fi vorba despre colaborarea la un anumit eveniment sau intervenții în situații reale de la locul de muncă
 - Poate fi vorba despre explicații teoretice, chiar dacă acest tip de formare nu este foarte adecvat sau rentabil pentru acest tip de învățare
 - Programul sesiunilor de formare se stabilește la începutul programului și poate urmări evenimente specifice asociate aceluși loc de muncă
 - Fiecare sesiune va fi evaluată atât de consilier, cât și de cursant
- Între sesiunile de formare, consilierul și cursantul se întorc la locurile lor de muncă, dar întrebările cursantului adresate consilierului privind anumite situații sunt binevenite
- Relațiile ierarhice directe dintre consilier și cursant trebuie evitate

Trebuie spus că un program reușit de consiliere se bazează pe respectarea de către consilier și cursant a spiritului consilierii și pe relația dintre cei doi. În consecință, organizarea consilierii este mai dificilă decât organizarea sesiunilor clasice de formare.

5.3.9. STABILIREA ICP PENTRU FORMAREA PROFESIONALĂ

Indicatorii cheie de performanță pentru formarea profesională la scara ACC ar putea fi:

- bugetul dedicat formării profesionale, în procente din fondul anual de salarii
- orele de sesiuni de formare la care a participat personalul, pe an și pe angajat

Standardele internaționale recomandă ca o sumă echivalentă cu 1% din fondul anual de salarii să fie dedicată formării profesionale, de exemplu, 1.250.000 lei în cazul ACC. Nivelul cerut de legislația Republicii Moldova ar trebui să fie atins treptat.²⁰

Pe lângă acest indicator financiar, al doilea este axat pe aspecte pedagogice: orele de sesiuni de formare frecventate pe an și pe angajat. În acest caz, un prim obiectiv poate fi 5 ore de formare pe an și pe angajat, și apoi 10 h în anul 2015.

Acest indicator poate fi defalcat pe categorii de personal, pentru a avea o perspectivă mai exactă privind persoanele care beneficiază de formare profesională.

²⁰ 0,45 % în anul 2010 pentru companie.