

CZU: 005.963.2:35.075.31(478)

UDC: 005.963.2:35.075.31(478)

**ANALIZA INSTRUIRII  
FUNȚIONARILOR PUBLICI –  
PARTE INTEGRANTĂ  
A MANAGEMENTULUI  
DEZVOLTĂRII RESURSELOR  
UMANE ÎN INSTITUȚIILE  
PUBLICHE**

*Drd. Igor MATVEICIUC, ASEM*  
*igormatveiciuc@mail.ru*  
*ORCID: 0000-0003-0164-0352*  
*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.126.056>*

*În lucrarea de față este abordată problema instruirii profesionale a personalului din instituțiile publice ale Republicii Moldova, ca parte integrantă a managementului dezvoltării resurselor umane, aceasta fiind considerată o direcție importantă de modernizare a societății contemporane. Instruirea profesională a personalului din instituțiile publice este necesară pentru dezvoltarea capacității de reacție la schimbările din ce în ce mai rapide, pentru a le face mai eficiente și competitive în condițiile noilor provocări. Prin urmare, în această lucrare am analizat efortul depus de autoritățile publice centrale pentru organizarea instruirii personalului care activează în administrația publică. În acest context, au fost evaluați mai mulți indicatori, ce caracterizează activitatea de instruire profesională a personalului din instituțiile administrației publice. În calitate de material factologic a servit informația furnizată de Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, responsabilă de instruirea personalului din administrația publică.*

***Cuvinte-cheie:** management public, resurse umane, dezvoltarea personalului, instruire profesională, competitivitate.*

**JEL: H83, I25, J24.**

**Introducere**

Ca și alte state din Europa Centrală și de Est, Republica Moldova este în prezent martorul unor schimbări sociale și economice fundamentale, cauzate de procesul de aderare la Uniunea Europeană, precum și de procesele mai generale de globalizare economică, socială, culturală și politică, formarea societății informaționale și dezvoltarea intensivă a cooperării internaționale.

În societatea contemporană, activitatea managerială capătă din ce în ce mai multă importanță. Acest lucru se datorează faptului că anume calitatea managementului și eficiența acțiunilor și deciziilor manageriale devin un factor esențial și chiar crucial al

**ANALYSIS  
OF CIVIL SERVANTS  
TRAINING – AN INTEGRAL  
PART OF HUMAN  
RESOURCE DEVELOPMENT  
MANAGEMENT IN PUBLIC  
INSTITUTIONS**

*PhD candidate Igor MATVEICIUC, ASEM*  
*igormatveiciuc@mail.ru*  
*ORCID: 0000-0003-0164-0352*  
*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2023.126.056>*

*This paper, addresses the issue of professional staff training in the public institutions of the Republic of Moldova, as an integral part of human resource development management, being considered an important direction of modernization of the contemporary society. The professional staff training in public institutions is necessary for the development of the ability to react to the increasingly rapid changes, in order to make them more efficient and competitive in the face of new challenges. Therefore, in this paper we have analysed the effort made by the central public authorities to organize the staff training, working in public administration. In this context, several indicators that characterize the professional staff training activity in public administration institutions, have been assessed. The information provided by the State Chancellery of the Republic of Moldova, responsible for the staff training of public administration, served as factual material.*

***Keywords:** public management, human resources, personal development, professional training, competitiveness.*

**JEL: H83, I25, J24.**

**Introduction**

Like other Central and Eastern European states, the Republic of Moldova is currently witnessing fundamental social and economic changes caused by the process of joining the European Union, as well as by the more general processes of economic, social, cultural and political globalization, the formation of society information and the intensive development of international cooperation.

In modern society, managerial activity is gaining more and more importance. This is due to the fact, that the management quality and the efficiency of managerial actions and decisions become an essential and even crucial factor of progress in practically all areas of life. The ability to manage, facilitates the timely perception and adequate resolution of social,

progresului în practic toate domeniile vieții. Capacitatea de a gestiona facilitează perceperea în timp util și soluționarea adecvată a problemelor sociale, economice, tehnologice, ecologice, politice, militare și de altă natură în instituții publice, la nivel național. Astfel, îmbunătățirea calității resurselor umane din instituțiile publice, care poate lua forma modernizării sistemelor de dezvoltare a specialiștilor în domeniul managementului public, poate fi privită ca o condiție de importanță critică pentru dezvoltarea societății contemporane. Putem afirma că dezvoltarea potențialului resurselor umane din instituțiile publice este o prioritate importantă a societății.

Scopul acestei publicații este de a dezvoltă domeniile problematice, legate de dezvoltarea specialiștilor în managementul modern, în special dezvoltarea și îmbunătățirea acestora în managementul public, precum și de a sugera soluții la aceste probleme, acordând o atenție deosebită celor care ar putea fi aplicate direct situațiilor din Republica Moldova.

#### **Metode aplicate**

În realizarea cercetării au fost utilizate atât lucrări fundamentale în domeniu, cât și articole științifice, studii, rapoarte accesibile online. Analiza materialului factologic a fost realizată în baza Hotărârilor Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anii 2018-2022 și a Raportului cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public pentru anul 2022.

#### **Rezultate și discuții**

Pentru funcționarul public din secolul XXI, Needham & Mangan au identificat o serie de abilități, cum ar fi: negociator, comisar și agent de rețea. În opinia acestora, funcționarii publici ai viitorului vor trebui să lucreze în diferite servicii și organizații, adică într-o serie de sectoare [1, pp.5-22]. De asemenea, autorii susțin că va exista un rol mai mare pentru profesioniștii conducători și echipele multidisciplinare, precum și un spațiu mai mare pentru observarea muncii și recunoașterea mai puternică a abilităților generice și relaționale, care fac serviciile publice să funcționeze eficient pentru cetățeni. În aceste condiții, dezvoltarea funcționarilor publici se va orienta spre formarea intersectorială a acestora.

Hall & Battaglio susțin că, în ultimii 10 ani, managementul resurselor umane în sectorul public a evoluat de la un accent pe abilitățile „hard”, pentru serviciul public, la un interes mai mare pentru abilitățile „soft”, adică cele care sunt mai de natură interpersonală, iar acestea din urmă vor juca un rol major în construirea serviciului public al viitorului [2, pp.301-303].

Realizând importanța în creștere rapidă a formării și utilizării efectelor sinergice în dezvoltarea societății moderne, putem afirma că îmbunătățirea dezvoltării specialiștilor în managementul public, ca mijloc de creștere a potențialului de for-

economic, tehnologic, ecologic, politic, militar și alte probleme în instituții publice la nivel național. Astfel, îmbunătățirea calității resurselor umane în instituții publice, care poate lua forma modernizării sistemelor de dezvoltare a specialiștilor în domeniul managementului public, poate fi privită ca o condiție de importanță critică pentru dezvoltarea societății contemporane. Putem afirma că dezvoltarea potențialului resurselor umane din instituțiile publice este o prioritate importantă a societății.

The purpose of this publication is to reveal the problem areas related to the development of specialists in modern management, especially their development and improvement in public management, as well as to suggest solutions to these problems, paying special attention to those that could be directly applied to situations in the Republic of Moldova.

#### **Applied methods**

Both, fundamental works in the field, as well as scientific articles, studies, reports accessible online, were used in the research. The analysis of the factual material was carried out based on the Government Decisions of the Republic of Moldova regarding the approval of the Training Program for civil servants in the period 2018-2022 and the Report on the public office and the status of civil servants for the year 2022.

#### **Results and discussions**

For the 21st century civil servant, Needham & Mangan identified a series of skills, such as: being a negotiator, a commissioner and network agent. In their opinion, the future civil servants will have to work in different services and organizations, i.e. in a number of sectors [1, pp.5-22]. Also, the authors argue that there will be a greater role for leading professionals and multidisciplinary teams, as well as greater space for observing work and stronger recognition of the generic and relational skills that make public services work effectively for citizens. In these circumstances, the development of civil servants will be oriented towards their intersectoral training.

Hall & Battaglio argue that, during the last 10 years, human resource management in the public sector has evolved from an emphasis on “hard” skills for the public service to a greater interest in “soft” skills, those that are more interpersonal in nature, and the latter will play a major role in building the public service of the future [2, pp. 301-303].

Realizing the importance of the rapid growth of training and use of synergistic effects in the development of modern society, we can state that improving the development of public management specialists, as a means of increasing the potential for the formation of synergistic effects, becomes an essential premise for the modernization of contemporary society.

Considering the current problems of the contemporary society and its development priorities, the

mare a efectelor sinergetice, devine o premisă esențială pentru modernizarea societății contemporane.

Având în vedere problemele actuale ale societății contemporane și prioritățile sale de dezvoltare, următoarea definiție a sistemului de instruire a specialiștilor din instituțiile publice ar putea fi creionată astfel: *sistemul formalizat de instruire profesională a personalului din instituțiile publice este reprezentat de totalitatea instituțiilor și organizațiilor ce contribuie la dezvoltarea și sporirea potențialului specialiștilor în domeniul managementului public, calificăți corespunzător, prin prioritățile dezvoltării durabile, inovării, competitivității și formării susținute a capacităților de abordare a problemelor de actualitate.*

#### **Procesul de instruire a funcționarilor publici**

Potrivit legislației Republicii Moldova, funcționarul public este responsabil de a-și perfecționa cunoștințele și abilitățile profesionale, în mod continuu. De rând cu funcționarii publici, autoritatea publică se face responsabilă pentru asigurarea procesului de instruire a acestora, care constă în:

- actualizarea permanentă a cunoștințelor și competențelor profesionale și generale;
- ajustarea comportamentului și a atitudinilor funcționarului public pentru realizarea eficientă a sarcinilor de muncă specifice postului ocupat [3].

În acest context, autoritățile publice sunt obligate de a prevedea în bugetul anual propriu, mijloace pentru finanțarea procesului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici, în mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare.

Prin urmare, nu numai funcționarii publici, ca și indivizi, dar și instituția publică, și nu în ultimul rând, cetățenii sau membrii comunității ar trebui să fie interesați de creșterea sau îmbunătățirea continuă a muncii acestor angajați.

În continuare, vom aborda problemele de instruire și dezvoltare profesională împreună, întrucât considerăm că prima instruieste pentru poziția prezentă în organizație, pe când cea de-a doua pregătește pentru viitoarele posibile oportunități.

Totodată, în scopul dezvoltării și consolidării competențelor, abilităților și aptitudinilor profesionale necesare pentru exercitarea de către funcționarii publici a atribuțiilor de serviciu, anual se aprobă prin Hotărârea Guvernului la Comanda de Stat programul cu privire la dezvoltarea profesională a acestora, pentru anul în curs. Realizarea programelor de instruire incluse în Comanda de Stat se încadrează în limita mijloacelor financiare alocate în acest scop de Ministerul Finanțelor, iar sumele alocate pot fi consultate în Legile bugetelor de stat anuale. În vederea realizării obiectivelor privind dezvoltarea profesională a personalului din cadrul autorităților publice, se utilizează tot spectrul de forme și metode de învățare a adulților: cursuri de instruire, stagii, seminare, con-

following definition of the system of training of specialists in public institutions could be drawn: *the formalized system of professional staff training in public institutions is represented by the totality of institutions and organizations that contribute to the development and increase the potential of properly qualified public management specialists, through the priorities of sustainable development, innovation, competitiveness and sustained training of capacities to approach current issues.*

#### **The process of training civil servants**

According to the legislation of the Republic of Moldova, the civil servant is responsible for improving his knowledge and professional skills, continuously. Along with the civil servants, the public authority is responsible for ensuring the training process of civil servants, which consists of:

- permanent updating of professional and general knowledge and skills;
- adjusting the behaviour and attitudes of the civil servant for the effective performance of the tasks specific to the position held [3].

In this context, public authorities are obliged to provide for their own annual budget means for financing the process of continuous professional development of civil servants, in the amount of at least 2% of the salary fund.

Therefore, not only the civil servants, as individuals, but also the public institution, and last but not least, the citizens or members of the community should be interested in the continuous growth or work improvement of these employees.

In the following, we will approach the issues of training and professional development together, as we believe that the first one trains for the current position in the organization, while the second one prepares for possible future opportunities.

At the same time, in order to develop and strengthen the skills, abilities and professional attitudes necessary for the exercise of the civil servants' duties, the Government Decision regarding the state command for the current year, is approved annually. The realization of the training programs included in the state command, falls within the limits of the financial means allocated for this purpose by the Ministry of Finance, the amounts allocated can be consulted in the Laws of the annual state budgets. In order to achieve the objectives regarding the professional staff development from the public authorities, the whole range of forms and methods of adult learning is used: training courses, internships, seminars, conferences, workshops, round tables in the country and abroad. Besides this, a multitude of professional training programs are carried out in cooperation with external partners.

Staff development, as part of human resources strategy, refers to organizational learning experiences,

ferințe, ateliere de lucru, mese rotunde în țară și peste hotare. În afară de aceasta, o multitudine de programe de formare profesională se realizează în cooperare cu partenerii externi.

Dezvoltarea personalului, ca parte a strategiei de resurse umane, se referă la experiențele de învățare organizațională, în primul rând, dar nu exclusiv de la locul de muncă, în vederea realizării obiectivelor instituționale.

În perioada 2017-2023, prin Comanda de Stat au fost instruiți o multitudine de funcționari publici atât din administrația publică centrală (APC), cât și din administrația publică locală (APL) (tabelul 1).

primarily, but not exclusively at work, in order to achieve institutional objectives.

During the period 2017-2023, a great number of civil servants from both the CPA (Central Public Authority) and the LPA (Local Public Authority) were trained by the State Command (table 1).

**Tabelul 1/Table 1**

**Dezvoltarea profesională a personalului din autoritățile publice prin intermediul Comenzilor de Stat, în perioada anilor 2017-2023/Professional development of staff from public authorities through State Command in the period 2017-2023**

Anul/ Year	Numărul total al personalului instruit din autoritățile publice/ Total number of trained staff from public authorities			Numărul de participanți/Number of participants					
				Autoritățile administrației publice centrale/ Central public administration authorities			Autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi și doi/ First-level and second-level local public administration authorities		
	Persoane/ People	Grupuri/ Groups	Total zile/ Groups	Numărul de persoane/ Number of people	Ponderea persoanelor instruite în total, %/ Share of totally trained people, %	Numărul de grupuri/ Number of groups	Numărul de persoane/ Number of people	Ponderea persoanelor instruite în total, %/ Share of totally trained people, %	Numărul de grupuri/ Number of groups
2017	1650	66	221	1200	72,7	48	450	27,3	18
2018	700	28	92	425	60,7	17	275	39,3	11
2019	1610	70	263	1065	66,1	45	545	33,9	25
2020	1060	44	149	750	70,8	30	310	29,2	14
2021	1080	44	151	775	71,8	31	305	28,2	13
2022	1100	42	146	750	68,2	28	350	31,8	14
2023	850	34	156	525	67,8	21	325	32,2	13

*Sursa: elaborat de autor în baza [4-8]/Source: elaborated by the author [4-8]*

Informația prezentată în tabelul 1 arată că, cei mai mulți funcționari publici care au beneficiat de instruire profesională în cadrul Comenzii de Stat, au fost din autoritățile publice centrale. Putem observa, cu ușurință, că ponderea funcționarilor publici, instruiți din autoritățile publice centrale în totalul funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat, este de peste 2/3, cu excepția anului 2018. În același timp, constatăm un număr relativ mic de funcționari publici din autoritățile publice locale care participă la

The information presented in table 1 shows that most civil servants, who benefited from professional training within the State Command, were from central public authorities. We can easily notice that the share of civil servants trained by the central public authorities in the total of civil servants trained by the State Command is more than 2/3, except for 2018. At the same time, we note a relatively small number of civil servants from the local public authorities who participate in professional training by

formarea profesională prin intermediul Comenzii de Stat. Considerăm că factorii de decizie ar trebuie să orienteze programele de instruire, prin Comanda de Stat, spre funcționarii publici din APL, pentru a reduce din decalajul înregistrat.

Calitatea instruirii profesionale depinde de mărimea grupului care participă în procesul de formare sau perfecționare profesională. De aceea, în tabelul 2 am analizat mărimea grupului conform numărului de funcționari publici care au participat la programe de dezvoltare prin Comanda de Stat, în perioada 2017-2023.

the State Command. We believe that the decision-makers should orientate the training programs by the State Command towards the civil servants in the LPA in order to reduce the recorded gap.

The quality of the vocational training depends on the size of the group participating in the training or professional development process. That is why, in table 2, we analysed the size of the group according to the number of the civil servants who participated in development programs by the State Command, in the period 2017-2023.

Tabelul 2/Table 2

**Numărul funcționarilor publici în grup participanți la instruirea profesională prin Comanda de Stat, în perioada anilor 2017-2023/The number of civil servants in the group participating in professional training through the State Command in the period 2017-2023**

Anul/ Year	Numărul total al personalului instruit din autoritățile publice/ Total number of trained staff from public authorities			Numărul de participanți/Number of participants					
	Persoane/ People	Numărul de grupuri/ Number of groups	Mărimea grupului, persoane/ Group size, people	Autoritățile administrației publice centrale/ Central public administration authorities			Autoritățile administrației publice locale de nivel întâi și doi/ First-level and second-level local public administration authorities		
Numărul de persoane/ Number of people				Numărul de grupuri/ Number of groups	Mărimea grupului, persoane/ Group size, people	Numărul de persoane/ Number of people	Numărul de grupuri/ Number of groups	Mărimea grupului/ Group size	
2017	1650	66	25	1200	48	25	450	18	25
2018	700	28	25	425	17	25	275	11	25
2019	1610	70	23	1065	45	24	545	25	21,8
2020	1060	44	24	750	30	25	310	14	22,1
2021	1080	44	25	775	31	25	305	13	23,5
2022	1100	42	26	750	28	27	350	14	25
2023	850	34	25	525	21	25	325	13	25

*Sursa: elaborat de autor în baza [4-8]/Source: elaborated by the author[4-8]*

Datele menționate în tabelul 2 demonstrează că, numărul funcționarilor publici constituiți în grupuri de formare profesională a fost, în medie, de aproximativ 25. În anul 2019, s-a înregistrat un număr mai mic de persoane, care au format grupurile de instruire, fiind, în medie, de circa 24 persoane – în cazul administrației publice centrale și de circa 22 persoane – în cazul administrației publice locale. Totodată, constatăm că, în perioada anilor 2019-2023, numărul de persoane în grupul de formare profesională, în cazul administrației publice locale, a fost mai mic decât cel înregistrat la autoritățile publice centrale. Aceasta face ca cheltuielile de instruire prin

The information presented in table 2, demonstrates that the number of the civil servants divided in professional training groups, was on average, approximately 25. In 2019, was registered a smaller number of people that formed the training group, being, on average, 24 people in the case of the central public administration and 22 people – in the case of the local public administration. At the same time, we note that in the period 2019-2023, the number of people in the professional training group, in the case of the local public administration, was lower than that registered at the central public authorities. This makes, that the training expenses by the State Command for a person

Comanda de Stat, pentru o persoană instruită din autoritățile publice locale, să fie mai mare decât în cazul unei persoane instruite din administrația publică centrală.

Rezultatele din tabelele 1 și 2 prezintă dinamica numărului funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat. În cercetarea dată, mi-am propus să analizez cum se raportează numărul funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat, la numărul funcțiilor publice real ocupate, dar și la numărul total al funcționarilor publici (tabelul 3).

trained from the local public authorities, to be higher than for a person trained from the central public administration.

The information presented in the tables 1 and 2, shows the dynamics of the number of civil servants trained by the State Command. In our research, we aimed to analyse how the number of the civil servants trained by the State Command, relates to the number of the public positions actually occupied and to the total number of civil servants (table 3).

**Tabelul 3/Table 3**

**Indicatorii ce reflectă nivelul de instruire a funcționarilor publici prin Comanda de Stat/  
The indicators that reflect the level of training of civil servants by the State Command**

Indicatorii/Indicators	Anii/Years				
	2018	2019	2020	2021	2022
Numărul funcțiilor publice efectiv ocupate/The number of public positions actually occupied	40361	38801	40737	42570	43234
Numărul funcționarilor publici/The number of civil servants	14304	14335	15048	15405	16046
Numărul funcționarilor publici instruiți/The number of the trained civil servants	6667	9763	9492	11136	11463
Numărul funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat/The number of civil servants trained by the State Command	700	1610	1060	1080	1100
Ponderea funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat în totalul funcțiilor publice efectiv ocupate, %/The share of civil servants trained by the State Command in the total number of public positions actually occupied, %	1,7	4,1	2,6	2,5	2,5
Ponderea funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat în totalul funcționarilor publici, %/The share of civil servants trained by the State Command in the total civil servants, %	4,9	11,2	7,0	7,0	6,8
Ponderea funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat în totalul funcționarilor publici instruiți, %/The share of civil servants trained by the State Command in the total of the trained civil servants, %	10,5	11,2	11,2	9,7	9,6

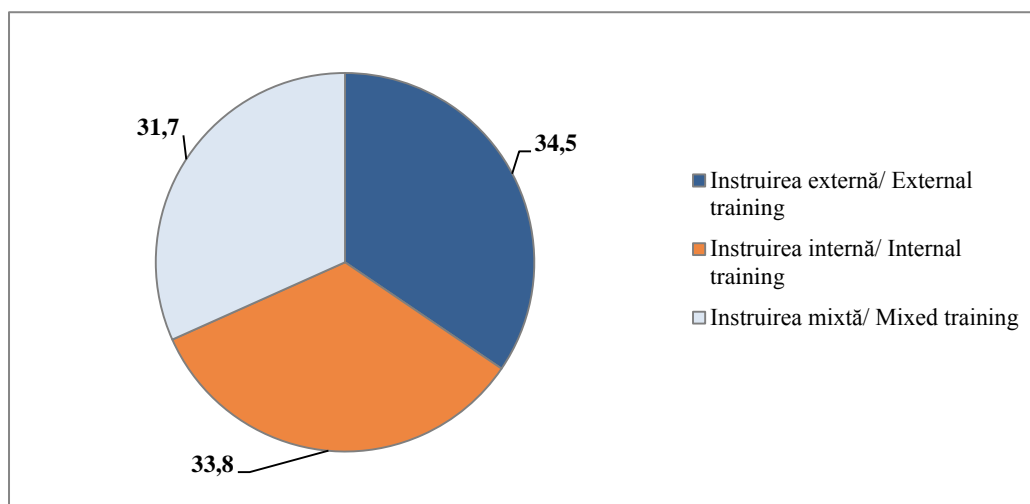
*Sursa: elaborat de autor în baza[4-8]/Source: elaborated by the author[4-8]*

După cum se observă din tabelul 3, numărul funcțiilor publice efectiv ocupate și cel al funcționarilor publici a fost într-o creștere continuă, începând cu anul 2019. În același timp, numărul persoanelor instruite s-a redus în raport cu anul 2019, ceea ce a determinat și o diminuare a ponderii acestora în totalul funcțiilor publice ocupate. Față de anul 2019, ponderea funcționarilor publici, instruiți în totalul funcțiilor publice efectiv ocupate, s-a redus cu 1,6%, de la 4,1% în anul 2019 la 2,5%, în anul 2022. De asemenea, constatăm o diminuare a ponderii funcționarilor publici instruiți în totalul funcționarilor publici.

Instruirea prin Comanda de Stat nu este singura modalitate de instruire a funcționarilor publici. Dezvoltarea profesională a funcționarilor publici poate avea loc și prin alte forme de instruire, ce au loc atât în interiorul instituției publice, cât și în exteriorul acesteia. Pentru exemplificare, în figura 1 este prezentată structura instruirii funcționarilor publici, în funcție de locul desfășurării acesteia.

As it can be seen in table 3, the number of public positions actually occupied and that of the civil servants, has been in continuous growth, starting from 2019. At the same time, the number of trained people decreased compared to 2019, which also determined a decrease in their share in the total number of public positions held. In comparison with 2019, the share of the trained civil servants in the total number of public positions actually occupied decreased by 1.6%, from 4.1% in 2019, to 2.5% in 2022. Also, we note a decrease in the share of the trained civil servants in the total civil servants.

State Command training is not the only way to train civil servants. The professional development of civil servants can also take place by other forms of training that take place both inside and outside the public institution. For instance, figure 1 presents the structure of civil servants training, according to the venue.



**Figura 1. Structura funcționarilor publici instruiți, în funcție de locul desfășurării, în anul 2022, %/**  
**Figure 1. Structure of civil servants trained according to the location in 2022, %**  
*Sursa: elaborată de autor în baza [7]/Source: elaborated by the author[7]*

Instituțiile administrației publice realizează instruirea profesională atât în interiorul, cât și în exteriorul acestora. Atât instruirea internă, cât și cea externă se efectuează aproape în egală măsură.

Luând în considerare faptul că instruirea personalului din autoritățile publice prin Comanda de Stat este una formalizată, putem deduce că ponderea acestora este destul de mică. Din cele expuse mai sus rezultă că un funcționar public ar putea să beneficieze de un program de instruire prin Comanda de Stat, la un interval mai mare de 10 ani. Totodată, constatăm că Academia de Administrație Publică, în prezent Institutul de Administrație Publică, și-a adus contribuția la dezvoltarea profesională a funcționarilor publici în proporție de aproximativ 10%, în perioada analizată.

O condiție prealabilă, esențială pentru îmbunătățirea dezvoltării specializate, este crearea și consolidarea acelor legături care trebuie să asigure și să extindă interacțiunea dintre sistemele educaționale și sistemele de activități profesionale. Absența unor astfel de legături sau funcționarea lor ineficientă, reprezintă un obstacol serios în calea îmbunătățirii tangibile a dezvoltării personalului din instituțiile publice.

#### Concluzii

Instruirea este o investiție în care costurile ei prezente vor fi justificate de veniturile viitoare. Iată de ce este important ca factorii de decizie ai autorităților publice să conștientizeze necesitatea instruirii continue a personalului pe care îl au în subordine, pentru a presta servicii de calitate tuturor cetățenilor. În aceste condiții, este necesar de identificat resurse financiare suplimentare pentru a fi direcționate spre instruirea profesională a personalului din instituțiile publice. De asemenea, se impune o creștere a numărului persoanelor instruite prin Comanda de Stat, în special din cadrul administrației publice locale, unde

Public administration institutions carry out professional training both, inside and outside them. Both internal and external training are used almost equally.

Taking into account the fact that staff training from the public authorities by the State Command is a formalized one, we can deduce that their share is quite small. Considering the above mentioned, it results that a civil servant could be able to benefit of a training program by the State Command, at an interval of more than 10 years. At the same time, we note that the Academy of Public Administration, currently the Institute of Public Administration, contributed to the professional development of civil servants in the proportion of approximately 10%, during the analysed period.

An essential prerequisite for the improvement of specialized development is the creation and strengthening of those links that must ensure and expand the interaction between educational systems and the systems of professional activities. The absence of such links or their ineffective functioning represents a serious obstacle to the tangible improvement of staff development in public institutions.

#### Conclusions

Investment in training will be justified by future income. That is why it is important for the decision-makers of the public authorities to be aware of the need for continuous training of their subordinate staff, if they aim to provide quality services to all citizens. Under these circumstances, it is necessary to identify additional financial resources to be directed towards the professional staff training in public institutions. There is also an increase in the number of people trained by the State Command, especially within the local public administration,

ponderea acestora este destul de mică. În afară de aceasta, trebuie să existe o diversificare a instituțiilor preocupate de formarea profesională a persoanelor din administrația publică prin Comanda de Stat și nu concentrarea acesteia doar în cadrul unei instituții. Rezultatele cercetării demonstrează că cei mai mulți beneficiari ai instruirii formalizate au fost funcționarii publici din administrația publică centrală, chiar dacă aceștia au mai multe oportunități de instruire comparativ cu funcționarii publici din administrațiile publice locale de nivelul I și II.

#### Confirmare

Prezenta lucrare a fost elaborată în cadrul proiectului „Dezvoltarea politicilor pe piața muncii în vederea sporirii ocupării forței de muncă”, cu cifrul: **20.80009. 1606.09**, inclus în Programul de Stat pentru anii 2020-2023 și finanțat de Guvernul Republicii Moldova.

where their share is quite small. There must also be a diversification of institutions concerned with the training of people in public administration by the state command and not its concentration only within one institution. The results of the research show that most beneficiaries of the formalized training, were civil servants in the central public administration, even if they have more training opportunities compared to civil servants in local public administrations of level I and II.

#### Confirmation

This paper has been developed within the project “**The development of policies on the labour market in order to increase employment**”, code: **20.80009. 1606.09** included in the State Program for the years 2020-2023 and financed by the Government of the Republic of Moldova.

#### Bibliografie/Bibliography:

1. NEEDHAM, C., MANGAN, C. *The 21st century civil servant*. University of Birmingham, 2014. 24 p. [accesat 03.06.2023]. Disponibil: <https://21stcenturypublicservant.files.wordpress.com/2014/09/21-century-report281014.pdf>
2. HALL, J. L., BATTAGLIO, R. P. Get your shades now- the future’s still bright: Leveraging human resources for tomorrow’s public service. *Public Administration Review*. 2019, 79(3), pp. 301-303.
3. Legea Republicii Moldova cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public: nr. 158 din 04.07.2008. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* [online]. 2008, nr. 230-232 [accesat 12.09.2023]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=133254&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=133254&lang=ro#)
4. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 49/2018 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2018* [accesat 31.08.2023]. Disponibil: HG49/2018 (legis.md)
5. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 121/2019 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2019* [accesat 31.08.2023]. Disponibil: HG121/2019 (legis.md)
6. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 18/2020 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2020* [accesat 31.08.2023]. Disponibil: HG18/2020 (legis.md)
7. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 17/2021 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2021* [accesat 31.08.2023]. Disponibil: HG17/2021 (legis.md)
8. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 115/2022 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2022* [accesat 31.08.2023]. Disponibil: HG115/2022 (legis.md)