

# DETERMINAREA BARIERELOR INTERMEDIARE CE ÎMPIEDICĂ TRANSFERUL DE PERFORMANȚĂ AL MANAGEMENTULUI APL ÎN DIRECȚIA DEZVOLTĂRII SPAȚIULUI RURAL

AURELIA LITVIN<sup>a</sup>, CEZARA FETESCU<sup>b</sup>, EUGENIU LITVIN<sup>c</sup>

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI<sup>a</sup>, CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN ECONOMIE  
ȘI FINANȚE<sup>b</sup>, ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI<sup>c</sup>

*E-mail autor corespondent: aurelia.litvin@gmail.com*

## Rezumat:

*Republica Moldova a trecut în ultimii ani printr-un proces de schimbare la nivelul sistemului administrativ. Aceste schimbări, în situația în care erau operate efectiv, aveau menirea de a contribui atât la dezvoltarea spațiilor rurale din Republica Moldova, cât și la sporirea performanțelor managementului APL de nivel I. Cu toate acestea, la nivel comunitar, s-a creat o imagine negativă față de instituțiile publice, în general, și, în particular, față de capacitatea acestora de a răspunde nevoilor reale ale societății.*

*Totuși, într-o oarecare măsură, eșecul Strategiei poate fi atribuit și calității documentului propriu-zis. Trebuie să recunoaștem că prioritățile stabilite au fost influențate de necesitatea alinierii politicilor naționale la standardele și regulile Uniunii Europene, în vederea implementării principiilor bune guvernări. Din aceste considerente Strategia de reformare a administrației publice s-a dovedit a fi ineficientă, din cauza rolului său incert în cadrul general de politici și a inexistenței unui cadru de control și evaluare.*

*Pentru a nu ne asuma rolul de judecător și critic, identificând carențele administrației publice locale în calitate de simpli cetățeni, observând doar efectele și abstractizând cauzele, ne-am propus să identificăm problemele cu care se confruntă administrația publică locală de nivel I direct de la sursă. În acest scop a fost elaborat un chestionar pentru consultarea opiniei reprezentanților acesteia.*

**Cuvinte cheie:** *administrația publică locală, management, resurse umane.*

**Clasificarea JEL:** *M1, K23.*

## INTRODUCERE

Reforma administrației publice locale este una din problemele stringente, care urmează să fie soluționată în Republica Moldova. Cel mai curios lucru este faptul că încă până la elaborarea Strategiei de reformare a administrației publice, circa zece ani în urmă „autorii strategiei de descentralizare au elucidat un șir de carențe caracteristice administrației publice locale printre care vom enumera următoarele: capacitatea redusă a autorităților locale din mediul rural de a furniza servicii publice, rolul reducându-se la unul de reprezentare, și nu de asigurare a unor servicii propriu-zise; capacitatea redusă de planificare strategică și de administrare a diverselor resurse la nivelul autorităților publice locale de nivel I; lipsa performanței funcționale a autorităților publice locale cauzate de limitele de personal și de practicile defectuoase în managementul resurselor umane; participarea relativ pasivă a populației la procesul electoral și la cel decizional; gradul scăzut de reprezentativitate a aleșilor locali” (HINȚEA, Călin-Emilian, 1999). Lucrul acesta devine foarte dramatic în condițiile în care suntem nevoiți să constatăm că administrația publică locală se confruntă

cu aceleași probleme și provocări, inclusiv la etapa actuală, iar toate provocările enumerate constituie un impediment semnificativ în direcția obținerii de performanțe la nivelul managementului APL.

## **MATERIAL ȘI METODĂ**

Chestionarul a fost proiectat prin intermediul instrumentului Google Forms și distribuit pe un eșantion stratificat proporțional alcătuit din 50 de primari din localități rurale ale Republicii Moldova, respectiv 15 primari din zona nord, 15 primari din zona sud și 20 de primari din zona centru. Chestionarul conține 5 întrebări generale cu text deschis despre primar (nume, date de contact, localitatea pe care o reprezintă), 5 întrebări închise cu răspuns unic de precizare (zona geografică în care se află localitatea reprezentată, numărul populației în localitate, stagiul de muncă în APL, numărul de mandate și studiile deținute) și 22 întrebări de bază menite să contribuie la formarea unei viziuni clare cu privire la posibilitățile reale de dezvoltare a spațiului rural din Republica Moldova prin intermediul transferului performanțelor managementului APL. Printre întrebările de bază se regăsesc întrebări închise cu răspuns unic și cu scale atitudinale, matrice de răspunsuri unice și 3 întrebări deschise cu text personalizat. La stabilirea scalelor atitudinale s-a optat pentru diferențialele semantice și scala lui Likert, iar întrebările deschise au fost prevăzute pentru consultarea opiniilor personale ale participanților la chestionare.

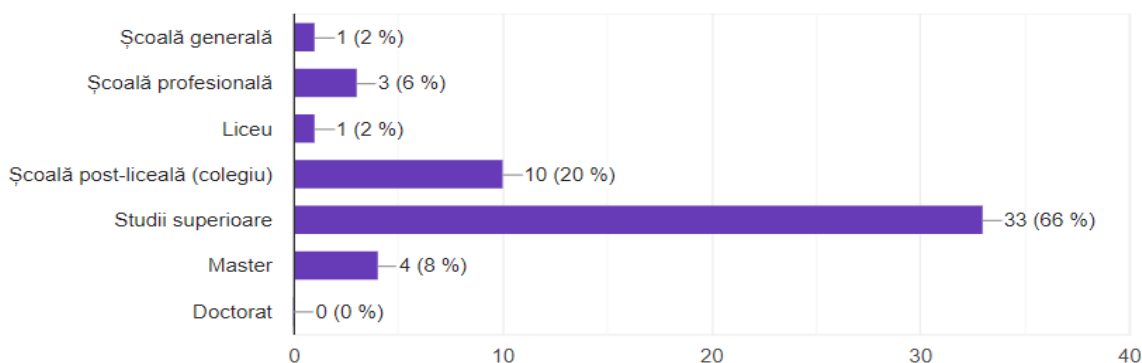
## **REZULTATE ȘI DISCUȚII**

Perioada de completare a chestionarului a fost mai-august 2020, perioadă marcată de restricțiile impuse de pandemie, în care ne-am ciocnit de numeroase impedimente în procesul de colectare fizică a datelor, fapt ce a dus la aplicarea ulterioară a acestuia prin utilizarea instrumentelor digitale. Trebuie să menționăm că procesul de chestionare a fost anticipat de o perioadă de observare a eșantionului, observare care încă a reușit să se desfășoare în format fizic, dar care s-a ciocnit de reticența primarilor față de studiul demarat de autor. Reticența primarilor a fost resimțită inclusiv în cadrul chestionării desfășurate prin intermediul instrumentelor digitale. În aceste condiții, totuși, am reușit să acumulăm numărul planificat de răspunsuri, inclusiv în funcție de stratificarea inițială a eșantionului.

Menționăm că marea majoritate a primarilor își exercită primul mandat și al doilea mandat – 36% și, respectiv, 38%, la al treilea mandat fiind 14% dintre primarii chestionați, restul deținând deja fie al patrulea, fie al cincilea mandat. Stagiul de muncă în APL variază începând cu persoane care activează până la 5 ani în domeniu – 28%, între 5 și 10 ani – 46%, și peste 10 ani – 26%. Trebuie de menționat faptul că printre cei intervievați s-a identificat și o persoană care activează în aceste structuri de 32 ani. Astfel, stagiul mediu de activitate în APL raportat la numărul total de persoane intervievate este de 8,36 ani. Tot în acest context ținem să menționăm că 66% din numărul total de primari ce au fost chestionați au studii superioare, iar 8% – masterat (figura 1), fapt ce cu siguranță este apreciat pozitiv, în contextul în care ne referim la sporirea performanțelor managementului APL, or factorului uman revenindu-i un rol semnificativ.

## Studii:

50 de răspunsuri

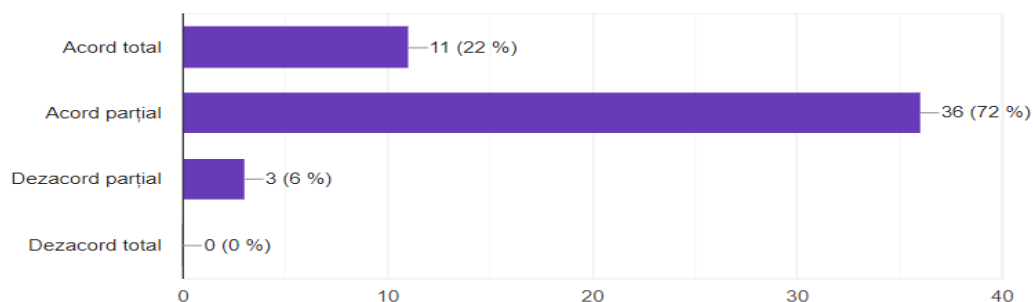


**Fig. 1. Studiile deținute de personalul interviuat al APL de nivelul I**

Primarii, în mare parte sunt satisfăcuți total și parțial (figura 2.) de performanțele instituției pe care o reprezintă (22% și 72%).

Sunteți satisfăcuți de performanțele actuale ale instituției pe care o reprezentați?

50 de răspunsuri



**Fig. 2. Gradul de satisfacție al reprezentanților comunității locale în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției reprezentate**

Cu toate acestea, ne-am permis să determinăm gradul de satisfacție al aleșilor locali în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției aplicând un scor de la 1 la 4, scor aplicat și în cazul evaluării performanțelor funcționarilor publici pe principii legale.

**Tabelul 1. Determinarea scorului final în vederea aprecierii gradului de satisfacție al aleșilor locali în ceea ce privește performanțele actuale ale instituției**

Opțiunile oferite de scala atitudinală	Numărul persoanelor respondente	Scor acordat pentru opțiune	Scor total acumulat
Acord total	11	4	44
Acord parțial	36	3	108
Dezacord parțial	3	2	6
Dezacord total	0	1	0
<b>Total:</b>	<b>50</b>	<b>*</b>	<b>158</b>
<b>Scor final: 3,16 puncte</b>		<b>Calificativul: Bine</b>	

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Raportului generat de Google Forms

Astfel, analizând rezultatele din tabelul 1 constatăm că calificativul autoevaluării primarilor este „bine” și nu „foarte bine”. În aceste condiții, putem afirma că primarii se ciocnesc de anumite bariere care îi împiedică să-și sporească performanțele.

Ținem să menționăm aici că pentru a spori performanțele managementului, APL de nivelul I trebuie să fie capabile să gestioneze eficient puținele resurse pe care le are, dar și să atragă resurse din exterior din simplu motiv că gestionarea resurselor alocate de către stat sau colectate din impozite și taxe nu reprezintă performanță.

O altă barieră majoră care împiedică APL de nivelul I să contribuie la dezvoltarea spațiului rural este **gradul ridicat de politizare**. Politizarea presupune „o acțiune prin care se acordă o semnificație politică unei situații lipsite de această caracteristică; este o practică abuzivă de a atribui un caracter politic fenomenelor ce nu comportă un asemenea caracter (IVANOFF, Ivan, 2004).

În ultimul secol, controlul politic asupra birocrăției a devenit unul dintre cele mai dezbătute subiecte în studiile efectuate asupra administrației. Cercetătorii problematicii controlului politic sunt cei mai recentți dintr-un larg șir de cercetători care au fost preocupați de rolul potrivit pentru birocrăție în cadrul guvernării democratice. Numeroasele dispute vin ca răspuns al diverselor critici aduse paradigmei dihotomiei politico-administrative conform căreia politicile sunt dezvoltate de politicieni și implementate de birocrăți. Aceste critici fac referire cu precădere la faptul că deseori această dihotomie nu este respectată fie din cauza politicului, care intervine în administrativ prin pârgii specifice domeniului, fie din cauza administrativului care, potrivit lui G. Moldovanu, poate cumula puterea politică în mâinile sale prin trei căi: „mărirea aparatului administrativ până la imunizarea lui față de controlul populației; plasarea autorității asupra unei administrații guvernamentale de orice dimensiune în mâinile unei entități private; investiția unei instituții publice cu autoritate discreționară, în așa fel încât exercitarea acestei puteri nu are ca scop asigurarea binelui populației” (MOLDOVANU, George, 2005). Cum nu ai da, echilibrul dintre aceste două sectoare, politic și administrativ, nu poate fi realizat, balanța înclinând când spre unul, când spre celălalt atât în funcție de factori generali, legați de sistemul politic și consolidați de-a lungul istoriei politice și administrative a țării, precum și de factori specifici pentru statutul, rolul sau poziția socială a înalților funcționari. „Separarea politicului de administrație constituie una dintre constantele modelului democratic de administrare publică, dar posibilitatea separării reale a acestor două sisteme rămâne și până în prezent o problemă nesoluționată” (ФЕТЕЧКУ, Ч. П., 2019).

Printre criticile aduse politizării excesive a funcției publice, care, printre altele se regăsesc și în șirul de probleme cu care se confruntă APL de nivelul I și la noi în țară, putem menționa **lipsa de competențe necesare pentru exercitarea funcțiilor publice de către unii reprezentanți din motiv că aceștia au fost numiți în funcție în exclusivitate din interese politice**, fără a avea măcar o imagine exhaustivă asupra procesului de administrare locală. Acest fapt duce inevitabil la *apariția partizanatului*, deoarece funcționarii publici susțin întru totul politicile promovate de către partidele aflate la guvernare, ignorând deseori inovația și creativitatea. Promovarea aceleiași filosofii în cadrul funcției publice asigură lipsa de transparență în activitate, asociată chiar cu secretomania, or acest lucru reprezintă un impediment colosal pentru un stat democratic. Și în final, ținem să menționăm că „o politizare excesivă conduce la slăbirea gradului de competență în administrația publică, a gradului de responsabilitate și eficiență” (MANOLE, Dinu, 2020), constituind astfel o barieră semnificativă în vederea obținerii de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural. Numirea primarilor pe principii politice nu presupune și obligativitatea, impusă pe principii legale, de a deține anumite cunoștințe și competențe manageriale, fapt ce ar contribui cu siguranță la sporirea performanțelor înregistrate de echipa întreagă și ar favoriza atingerea obiectivelor trasate pe principii de eficiență și eficacitate.

O altă provocare în calea dezvoltării spațiilor rurale de către administrația publică locală este **imperfecțiunea cadrului legal**, care face referire atât la *lipsa unui cadru juridic bine definit*, cât și la lipsa unor acte legislative extrem de necesare pentru o activitate eficientă a administrației publice locale. Dacă să facem referire la rezultatele chestionarului completat de către primarii localităților

rurale, aceștia, în proporție de circa 60%, și-au exprimat acordul parțial față de moțiunea potrivit căreia gradul de reglementare a spațiului rural în Republica Moldova este unul suficient și clar. Există însă și primari care au optat pentru moțiunea „acord parțial”, ponderea lor fiind una semnificativă – 20%. În general, dacă e să facem referire la administrația publică locală, ținem să menționăm faptul că actele normative care sunt în vigoare la momentul actual nu definesc clar obligațiile funcționarului public, *delimitându-i doar drepturile*. Considerăm acest lucru o versatilă manevrabilă în textele de lege din simplu motiv că, pe de o parte, poate contribui la sporirea și promovarea iresponsabilității în rândurile funcționarilor publici, iar pe de altă parte, poate elimina practic dimensiunea protectivă, care este atât de necesară în vederea asigurării independenței profesionale, cât și a protejării în fața arbitrarului politic. Baza noastră legislativă mai duce lipsa unei clare definiri a rolurilor, pozițiilor, obligațiilor și drepturilor exercitate în interiorul sistemului administrativ, în vederea ierarhizării și ordonării acestora.

O altă barieră relevantă cu care se confruntă primarii din localitățile rurale în vederea dezvoltării spațiilor rurale prin transferul performanțelor managementului său este și **capacitatea administrativă limitată**. Cu toate că procedura de descentralizare administrativă a fost inițiată cu mult timp în urmă, efectele sale încă se așteaptă a fi văzute, iar principiul descentralizării, autonomiei locale și a subsidiarității, fiind asigurat doar la nivel declarativ. În procesul de descentralizare administrativă „statul nu-și mai asumă singur sarcina administrării, ci o împarte în anumite cote, cu alte categorii de persoane juridice de drept public, care în cazul Republicii Moldova sunt reprezentate de raioane, municipii, orașe, comune și sate” (ȘAVGA, Alexandru, 2017).

Aici ținem să menționăm că descentralizarea administrativă presupune respectarea unor condiții și anume:

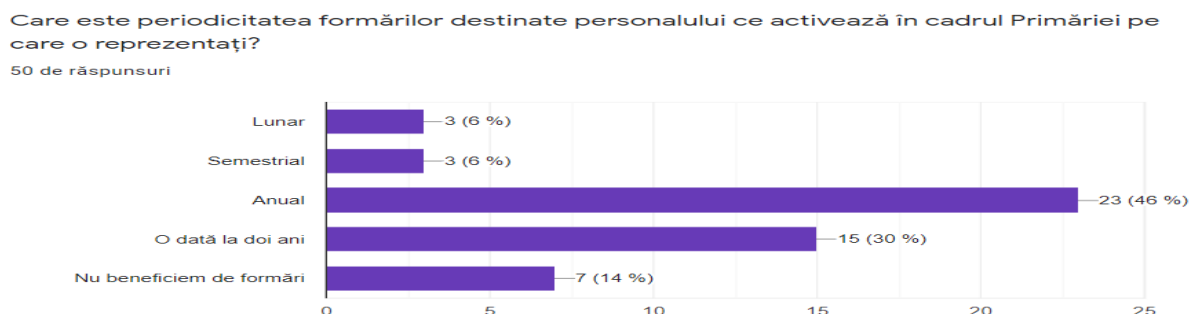
- recunoașterea intereselor locale drept categorie distinctă față de interesele naționale;
- atribuirea prin lege colectivităților teritoriale a capacității de drept public și interes public propriu;
- asigurarea unei autonomii financiare;
- desemnarea autorității reprezentative prin vot universal;
- independență în gestionarea treburilor de interes local prin acordarea dreptului de adoptare a actelor juridice necesare pentru realizarea atribuțiilor;
- controlul de stat asupra realizării autonomiei locale.

Când facem referire la procesul de descentralizare administrativă în Republica Moldova, atestăm carențe la capitolul descentralizării serviciilor publice, care „înseamnă acordarea unei anumite autonomii serviciilor publice, conferindu-le personalitate juridică, scoaterea de sub control ierarhic și plasarea acestui serviciu public sub regulile tutelei administrative” (ȘAVGA, Alexandru, 2017).

O altă provocare pentru administrația publică locală ce împiedică dezvoltarea durabilă a spațiilor rurale este **lipsa profesionalismului** în cazul unei părți semnificative a personalului. O atenție deosebită trebuie acordată recrutării și pregătirii personalului, deoarece valoarea sectorului public nu este dată doar de resursele materiale și financiare pe care le deține, ea fiind dată în special de potențialul său uman. Factorul uman își manifestă rolul decisiv la realizarea oricărei schimbări prin „atitudinile și aptitudinile care-i sunt caracteristice, la creșterea eficienței în conducerea proceselor și în comunicare, în planificare, în coordonare” (FETESCU, Cezara, 2020). Menționăm că la etapa actuală legea prevede doar niște criterii calitative aplicate la evaluarea performanțelor angajaților sectorului public, dar aceste criterii facilitează o evaluare subiectivă în rezultatul căreia tuturor angajaților le revine un spor maxim, indiferent de faptul dacă au dat dovadă de performanțe efective, adică au înregistrat niște rezultate deosebite în comparație cu alte rezultate de același gen.

Considerăm pe bună dreptate că mecanismul de evaluare al performanțelor funcționarilor publici ar trebui revăzut, ba mai mult, reinventat în direcția încadrării evaluării performanțelor funcționarilor în mecanismul general de evaluare a managementului APL.

Analizând iarăși răspunsurile la chestionar, constatăm că 14% din respondenți nu au beneficiat niciodată de formări, iar altele 30% au beneficiat de formări o dată la doi ani (figura 3).



**Fig. 3. Periodicitatea formărilor personalului din cadrul APL de nivelul I**

În acest context, considerăm că „autoritățile publice trebuie să acorde o atenție deosebită pregătirii personalului propriu și adaptării, din punct de vedere instituțional și uman, la schimbările foarte rapide ce au loc în societate. Formarea continuă a personalului din cadrul autorităților administrației publice reprezintă un element definitoriu în consolidarea capacității instituționale și eficientizarea administrației publice. Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale funcționarilor din administrația publică vine să determine în mod semnificativ performanța unei instituții publice și capacitatea instituțională a acesteia” (TOFAN, Tatiana, 2019).

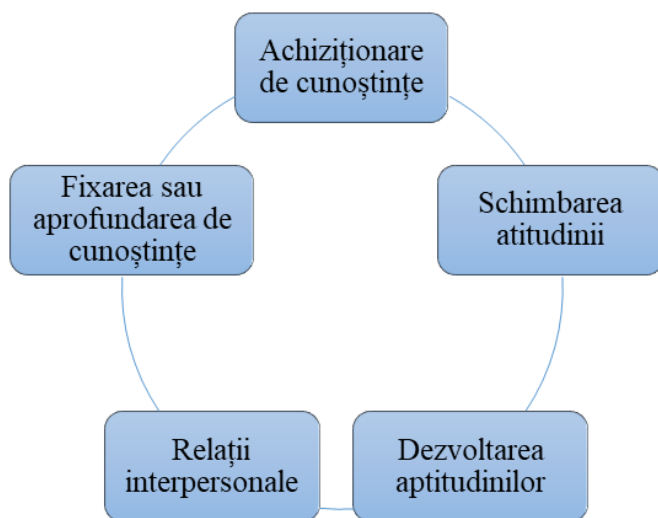
Calitatea administrației publice reprezintă unul dintre motoarele competitivității naționale, din aceste considerente se instaurează din ce în ce mai pronunțat tendința de modernizare a acestui motor. Un sistem administrativ public modern este acela în care există oportunități pentru promovarea inovațiilor și a tehnologiilor informaționale, iar performanțele strategice sporesc odată cu perfecționarea profesională a resurselor umane din administrația publică.

„Din punct de vedere al formei de desfășurare, formarea profesională poate fi realizată prin programe de formare alcătuite ca urmare a efectuării unor studii aprofundate de evaluare a necesităților de training, evaluarea minuțioasă atât a calității instruirii, cât și a instructorilor, a materialelor didactice, a relevanței programelor propuse, ceea ce va asigura îmbunătățirea calității acestora. Schimbarea depinde, în primul rând, de competențele oamenilor care fac administrațiile publice să fie transparente, responsabile și în serviciul cetățenilor, și toate acestea depind, la rândul lor, de atenția acordată formării și perfecționării profesionale a resurselor umane din administrația publică. Formarea trebuie să constituie un instrument esențial de punere în practică a reformei administrației publice, în special, și a întregului proces socioeconomic de reformă, în general” (TOFAN, Tatiana, 2019).

Obiectivele unui proces de pregătire profesională pot fi grupate în 5 categorii după cum este reprezentat în figura 4.

Formările în scopul *achiziționării de cunoștințe* urmăresc, de regulă, pregătirea personalului într-un domeniu nou. Aici vorbim de schimbări majore operate în utilizarea tehnologiilor informaționale, la nivelul modificării legislației etc. O atenție deosebită ar trebui atrasă managementului proiectelor în vederea formării abilităților de scriere a proiectelor de solicitare de finanțare, deoarece primarii recunosc în chestionarul aplicat că dispun de suficiente informații legate de posibilitățile de solicitare de finanțare (78% din numărul total de respondenți), considerând

procedura de aplicare parțial accesibilă (70%) în special din cauza lipsei personalului care deține competențe necesare pentru scrierea unui proiect. Din aceste motive 24% din numărul total al primăriilor intervievate nu au beneficiat niciodată de investiții, iar 30% dintre primari nici nu au încercat vreo dată să aplice la vreun program de finanțare. Aici ținem să menționăm că capacitatea de atragere a surselor de finanțare este unul dintre criteriile relevante propuse de autor pentru aprecierea performanțelor managementului APL, acest lucru contribuind totodată la dezvoltarea spațiului rural.



**Fig. 4. Obiectivele unui proces de pregătire profesională**

Sursa: Elaborată de autori în baza (GRECU, A., TOFAN, T., 2021)

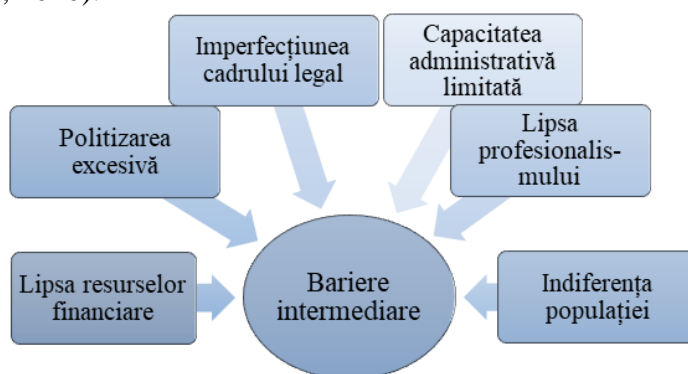
Formările ce presupun *schimbarea atitudinii* sunt orientate în special spre adaptarea angajaților la schimbările majore intervenite în cadrul culturii organizaționale.

„Cu toate că tot mai mult se impune nevoia descentralizării și delegării de sarcini de la nivel central către nivelele inferioare, acest lucru este privit cu reticență de adepții mentalității fixe, care consideră că astfel are loc o diluare a autorității, prin dispariția unei părți impunătoare a puterii lor. Asistăm astfel, la o rezistență destul de mare a managerilor, a culturii manageriale față de asemenea inițiative. Reforme instituționale pot și trebuie făcute cu certitudine” (FETESCU, Cezara, 2020), iar schimbarea atitudinii trebuie făcută prin implementarea liderismului, formări menite să sporească motivația personală etc.

O altă barieră la care fac trimitere reprezentanții administrațiilor publice locale este **indiferența totală din partea populației**, manifestată prin lipsa de interes și neimplicarea în chestiunile comunitare. Acest lucru cu siguranță este rezultatul existenței barierelor identificate anterior așa cum ar fi lipsa de resurse financiare, politizare excesivă, cadrul legal imperfect – lucruri ce au generat, inevitabil, neîncrederea populației în sistemul administrativ autohton, pe care societatea îl consideră în imposibilitate de a presta servicii calitative. Interesele locale pot fi și trebuie apărute doar de membrii acestei comunități, deoarece ei sunt acele persoane care cunosc cel mai bine nevoile locale și posibilele oportunități de dezvoltare, ei sunt aceia pentru care localitatea dată este localitatea natală, este localitatea cu care îi leagă o sumedenie de evenimente și amintiri, din aceste considerente dreptul de a lua decizii și a acționa în comun în cadrul chestiunilor de nivel comunitar este o prerogativă a comunității, iar comunitatea trebuie atrasă prin diverse metode la procesul decizional al localității.

Menționăm că printre principiile bunei guvernante, identificate în anul 2001 de către Comisia Europeană prin Carta Albă, este și *participarea* care presupune implicarea cât mai activă a întregii comunități în procesul de elaborare, implementare și monitorizare a politicilor publice. Primarii

localităților rurale desigur cunosc despre bunele practici existente la momentul unor autorități publice locale care și-au dovedit potențialul generării unui impact semnificativ asupra asigurării transparenței prin implicarea comunitară în procesul decizional. Din aceste considerente interesul comunității și implicarea acesteia în procesul decizional al APL este un lucru extrem de important pentru primari, sarcina acestora constând în sporirea atractivității administrațiilor publice locale pentru populație. Oamenii unei comunități „sunt niște diamante neșlefuite încă, dar care, prin multitudine, pot asigura, totuși, strălucire irepetabilă coroanei. Șlefuitul nestematelor va putea scoate la suprafață toate aptitudinile și abilitățile deținute de capitalul uman și, încă o dată, va demonstra veridicitatea Teoriei lui Belbin, potrivit căreia „indivizii imperfecti pot constitui echipe perfecte” în măsura în care calitățile și defectele lor sunt luate în calcul și echilibrate la momentul potrivit” (FETESCU, Cezara, 2020).



**Fig. 5. Bariere intermediare ce împiedică transferul de performanțe ale managementului APL în direcția dezvoltării spațiului rural**

Sursa: Elaborată de autor în baza Raportului generat de Google Forms

Pe baza acestor constatări deducem faptul că în calea spre dezvoltarea spațiului rural prin transferul de performanțe al managementului APL există bariere majore (figura 5), dar odată conștientizate, acestea sunt posibil de remediat. „Lipsa unei viziuni strategice, a definirii unor elemente susceptibile a influențat hotărâtor evoluțiile pe termen mediu și lung, lipsa, în ultimă instanță, a unor obiective clare înspre realizarea cărora să se orienteze structurile administrative, au făcut imposibilă orice abordare serioasă a reformei din domeniu. De aceea, reforma sistemului administrativ trebuie să vizeze stabilirea unui set de priorități și să vizeze obiective clare și realizabile; ea trebuie să treacă de la stadiul de invocare rutinieră și lipsită de conținut înspre un demers profesionist și eficient” (HINȚEA, Călin-Emilian, 1999), iar performanțele managementului administrației publice locale s-ar exprima prin rezultatele obținute de aceasta în rezolvarea problemelor și necesităților cetățenilor prin disciplină și competență, fiabilitate și promptitudine.

## CONCLUZII

La cârma primăriilor localităților rurale din Republica Moldova se află primari ce își exercită primul mandat și al doilea mandat – 36% și, respectiv, 38%, la al treilea mandat fiind 14% dintre primarii chestionați, restul deținând deja fie al patrulea, fie al cincilea mandat. Stagiul de muncă în APL variază între 2 și 32 ani, în mediu constituind 8,36 ani. Tot în acest context ținem să menționăm că cca 66% din primari au studii superioare, iar cca 8% – masterat, fapt ce cu siguranță este apreciat pozitiv, în contextul în care ne referim la sporirea performanțelor managementului APL.

În procesul de determinare a opiniei primarilor în ceea ce privește nivelul de dezvoltare a localității rurale la cârma căreia se află, s-a constatat că cca 56% dintre aleșii locali consideră că conduc o localitate suficient dezvoltată, gradul de dezvoltare al căreia ar putea fi apreciat cu



calificativul „satisfăcător”, iar contribuția proprie – cu calificativul „bine”, ceea ce este mai mult decât „satisfăcător”.

Primarii invocă un șir de bariere venite din exterior, care îi împiedică să-și canalizeze performanțele manageriale în direcția dezvoltării spațiului rural, precum lipsa de resurse financiare, politizare excesivă, cadrul legal imperfect, capacitate administrativă limitată – lucruri ce au generat, inevitabil, neîncrederea cetățenilor în instituțiile publice.

Indiferența totală din partea populației a fost cauzată nu numai de existența barierelor de ordin extern, dar și de existența unei bârne în propria curte și anume lipsa profesionalismului în rândurile funcționarilor publici.

## BIBLIOGRAFIE

1. IVANOFF, Ivan, (2004). Deontologia funcției publice – exercițiul onest și patologic al funcției publice. Târgoviște: Editura University Press,. 129 p. ISBN 973-8413-88-5.
2. MOLDOVANU, George. Analiză și comportament organizațional. București: Editura Economică, 2005. 320 p. ISBN 978-973-709-115-9.
3. FETESCU, Cezara. (2020). Eradicarea conservatismului mentalitar și valorificarea capitalului uman prin internalizarea liderismului transformațional. In: *Materialele conferinței științifico-practice cu participare internațională „Dinamica schimbării și cultura organizațională a viitorului”*. 20 noiembrie 2020. Chișinău: IP CEEF, tipografia „Valinex, pp. 243-251. ISBN 978-9975-68-420-0.
4. GRECU, A., TOFAN, T. (2021) Specificul dezvoltării profesionale a personalului în administrația publică din Republica Moldova. In: *Materialele conferinței științifico-practice internaționale „Teoria și practica administrării publice”*. 21 mai 2021. Chișinău: AAP, pp. 417-419. ISBN 978-9975-3492-6-0.
5. HINȚEA, Călin-Emilian. (1999). Probleme strategice ale reformei sistemului administrativ Românesc. In: *Revista Transilvană de Științe Administrative*. 1999, nr. 1(2), pp. 141-145. ISSN 1454-1378.
6. MANOLE, Dinu. (2020). Consolidarea managementului APL prin eficiență și eficacitate. In: *Administrarea publică*. 2020, nr. 1, pp. 111-120. ISSN 1813-8489.
7. ȘAVGA, Alexandru. (2017). Descentralizarea administrativă în contextul reformării administrativ-teritoriale a Republicii Moldova. In: *Administrarea publică*. 2017, nr. 4, pp. 161-166. ISSN 1813-8489.
8. TOFAN, Tatiana. (2019). Noi tendințe în managementul schimbării organizaționale din țările Uniunii Europene. In: *Administrarea publică*. nr. 3, pp. 63-67. ISSN 1813-8489.
9. ФЕТЕЦКУ, Ч. П. (2019). Политико-административная дихотомия – миф или реальность. В: *Научный взгляд в будущее.*, №13, том 2, с. 38-42. ISSN 2415-766X.