

APROBAT

Administrator Dana Sologub



Regulament nr. 1

din data 01.10.2019

**privind elaborarea și implementarea
politicilor și procedurilor interne a
organizației de creditare nebancară
“Credit Perfect” SRL**

CUPRINS

- 1. Structura organizațională a O.C.N. Credit Perfect SRL**
- 2. Consiliul de administrare a O.C.N. Credit Perfect SRL**
 - 2.1. Atribuțiile și responsabilitățile organelor de conducere**
- 3. Strategia organizației**
- 4. Managementul Resurselor Umane**
 - 4.1. Angajarea personalului**
 - 4.2. Evaluarea performanțelor**
 - 4.3. Dezvoltarea și instruirea personalului**
 - 4.4. Remunerarea angajaților și pachetul de beneficii**
 - 4.5. Evidența și administrarea personalului**
 - 4.6. Sancționarea și concedierea angajaților**
- 5. Managementul Financiar**
 - 5.1. Cine este responsabil de managementul financiar?**
 - 5.2. Ce este Controlul Financiar?**
 - 5.3. Bugetarea**
- 6. Proceduri de achiziții**
- 7. Comunicarea și relații publice**
 - 7.1. Comunicarea externă**
 - 7.2. Identitatea de brand**
 - 7.3. Tactici de comunicare**
- 8. Dispoziții finale și tranzitorii**

ANEXA 1. Formular de aplicare

1. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ

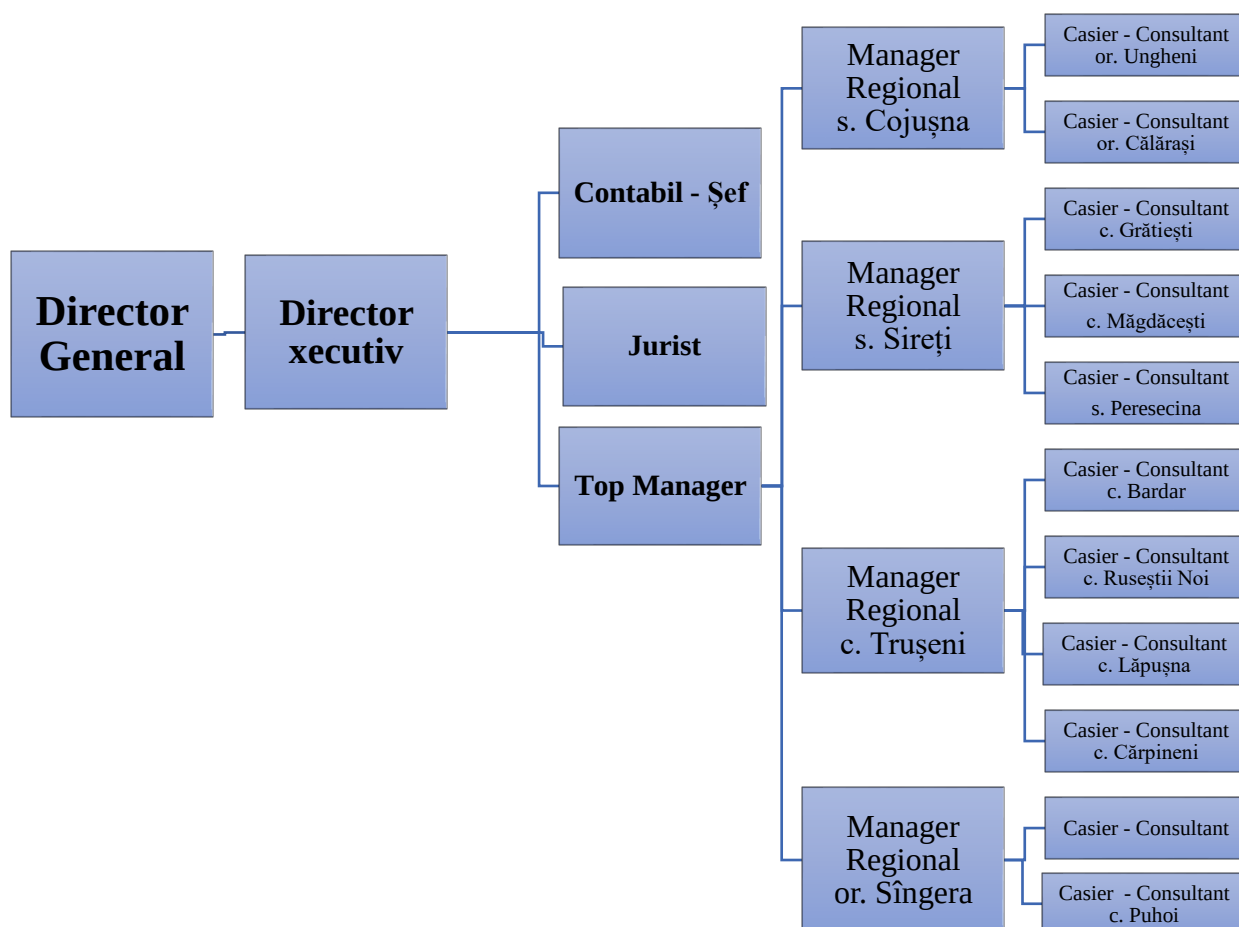
Structura organizațională este un element important al unei organizații, deoarece aceasta reprezintă un indiciu despre tipul și nivelul relațiilor atât pe orizontal, cât și pe vertical, mecanismele de comunicare, coordonare și control, funcționalitatea procesului decizional etc. În cadrul Organizației de Creditare Nebancară “Credit Perfect” SRL (prescurat O.C.N. Credit Perfect) este următor model de structură organizațională (Graficul nr. 1), care de regulă presupune:

- Prezența Cadrului de Administrare;
- Divizarea clară a responsabilităților Cadrului de Administrare și Managementului;
- Divizarea clară a responsabilităților și îndeplinirea acestor responsabilități;
- Stipularea responsabilităților tuturor părților în Statutul și alte regulamente interne ale organizației;

2. CONSILIUL DE ADMINISTRARE A O.C.N. CREDIT PERFECT SRL

O.C.N. Credit Perfect SRL are un administrator, care supraveghează în permanență și dispune de autoritate în luarea deciziilor în cadrul organizației. În *graficul nr. 1* este redată structura organizațională întregii organizații.

Graficul nr. 1 Structura organizatorică O.C.N. Credit Perfect SRL



2.1. Atribuțiile și responsabilitățile organelor de conducere

Administrator are următoarele atribuții:

- Gestionează și dirijează activitatea organizației;
- Reprezintă autoritatea supremă în luarea deciziilor de creare, reorganizare, lichidare, modificare a scopurilor statutare etc.;
- Responsabilitățile sale nu pot fi, de regulă, delegate altor entități superioare, însă aceasta poate să le delege unui Manager General în cazuri excepționale;
- Convoacă o dată sau de două ori pe an adunarea generală și în ședințe adhoc, în caz de necesitate;
- Aprobă politicile și procedurile de activitate ale organizației;
- Determină și definește misiunea și strategia organizației;
- Se asigură că misiunea organizației este realizată cu succes;
- Poartă responsabilitate fiduciară: se asigură că organizația este viabilă financiar, monitorizează planificarea financiară și rapoartele financiare ale acesteia;
- Susține și respectă personalul organizației;
- Asigură și răspunde de gestionarea eficace și eficientă a resurselor organizației;
- Monitorizează și evaluează activitățile, inclusiv activitatea financiară a organizației;
- Raportează regulat membrilor Consiliului de Administrare despre toate activitățile și rezultatele organizației;
- Directorul General trebuie să se asigure că Contabilul Șef este bine informat și își onorează obligațiunile în conformitate cu politicile organizației.
- Elaborează bugetul anual al organizației cu implicarea Contabilului Șef;
- Angajează, monitorizează și evaluează performanța personalului și implementează politica de resurse umane a organizației;

Departamentul Tehnologiilor Informaționale – acest departament răspunde de partea tehnică și programele de lucru a organizației O.C.N. Credit Perfect SRL. Pentru comoditate și ușurința a fost contractat firma SERIOUSBIT SRL, ce are misiunea de a implementa programul de lucru *PerfectManager* și acordarea serviciului de mentenanță al ei.

Cenzorii este, în cazul organizației date, reprezintă o firmă de Audit, luată din afară și care are licența ce corespunde activității sale. Auditul se face la dorința Directorului General și al Contabilului Șef.

Top Manager(Manager General) are următoarele atribuții:

- Guvernează organizația în permanență și se subordonează Directorului General/Administratorului;
- Ghidează organizația, se asigură că organizația își realizează misiunea, își păstrează setul de valori și rămâne viabilă în viitor;
- Este responsabil de elaborarea politicilor și strategiilor organizației;
- Deleagă implementarea în practică a deciziilor sale unei entități executive profesioniste, care este compusă din manageri regionali și alți membri ai personalului;
- Susține și respectă personalul organizației;
- Promovează integritatea etică și transparența organizației;
- Angajează, monitorizează și evaluează performanța personalului și implementează politica de resurse umane a organizației;
- Păstrează documentația organizației atât în formă tipărită, cât și electronică;

- Este responsabil în fața Directorului General, dar dispune totuși de autoritatea de a lua multe decizii în numele organizației;
- Asigură legătura dintre Managerii Regional și Directorul General;
- Semnează documente financiare din numele organizației;
- Împreună cu Directorul General elaborează agenda ședințelor adunărilor și graficul concediilor angajaților;
- Monitorizează și controlează activitatea tuturor oficiilor întreprinderii;
- Răspunde la petițiile depuse de clienți și angajați;

Contabil-Şef are următoarele atribuții:

- Supraveghează activitatea financiară a organizației: modul în care sunt utilizate fondurile, nivelul de eficiență și transparență, în conformitate cu legile și standardele țării, dar și cu politica financiară a organizației etc.;
- Trebuie să asiste la toate adunările generale, pentru a se informa cu privire la activitățile organizației și a înțelege contextual;
- Poartă responsabilitate fiduciară: se asigură că organizația este viabilă financiar, monitorizează planificarea financiară și rapoartele financiare ale acesteia;
- planifică bugetele anuale;
- Efectueze calculele și pregătește cererile privind salariile angajaților organizației, transferuri și alte plăți necesare;
- Pregătește rapoarte financiare trimestriale și anuale ale organizației;
- Pregătește și prezintă rapoarte/informații instituțiilor fiscale de stat;
- Prezintă documentele financiare necesare la cererea membrilor Comisiei de Cenzori și a altor membri ai organizației;
- Procură materiale și alte unități necesare pentru biroul organizației;
- Îndeplinește alte însărcinări solicitate de către Directorul General sau Managerul General/Manager care țin de domeniul contabilității;

Juristul are următoarele atribuții:

- acordarea consultațiilor și asistenței clienților și angajaților prin oferirea de servicii de consiliere, consultanță și referire;
- reprezentarea intereselor companiei în diferite instanțe, în fața persoanelor fizice și juridice;
- perfectarea, precum și menținerea actelor interne în conformitate cu legislația în vigoare;
- soluționarea problemelor apărute de ordin juridic sau prevenirea apariției acestora;
- pregătirea dosarelor pentru instanțele de judecată sau pentru procedurile de mediere;
- Pregătește și prezintă rapoarte/informații ce țin de domeniul juridic;
- Trebuie să asiste la toate adunările generale, pentru a se informa cu privire la activitățile organizației și a înțelege contextual;
- Îndeplinește alte însărcinări solicitate de către Directorul General sau Managerul General/Manager care țin de domeniul;

Manager Regional(Manager) are următoarele atribuții:

- Guvernează oficiul unde este numit în funcție, în permanență și se subordonează Directorului General și Managerul General.
- Ghidează oficiul, se asigură că oficiul își realizează misiunea, își păstrează setul de valori și rămâne viabilă în viitor
- Este responsabil de elaborarea politicilor și strategiilor oficiilor;

- Este responsabil în fața Directorului General/Managerului General, dar dispune totuși de autoritatea de a lua multe decizii în numele organizației;
- Reprezintă organizația în relațiile cu persoanele fizice;
- Încheie și semnează contracte de credit, eliberează credite, primește achitățile de la clienți;
- Semnează documente financiare din numele organizației;
- Răspunde la petițiile depuse de clienți și angajați, în cazul în care clientul nu este mulțumit de răspuns, se redirecționează petiția primită către Managerul General.

Casier – Consultant atribuțiile lui:

- Se subordonează Directorului General, Managerul General și Managerului Regional;
- Reprezintă organizația în relațiile cu persoanele fizice;
- Încheie și semnează contracte de credit, eliberează credite, primește achitățile de la clienți;
- Primește petițiile de la clienți și le redirecționează către Managerul Regional sau Managerul General, pentru rezolvarea ulterioară, despre care se informează clientul;
- Guvernează oficiul unde este numit în funcție;
- Ghidează oficiul, se asigură că oficiul își realizează misiunea, își păstrează setul de valori și rămâne viabilă în viitor etc.

Cu toate acestea, statutul nu poate include absolut toate politicile necesare pentru ca o organizație să funcționeze la un nivel de performanță înalt, transparent, democratic și etic. Iată de ce, pe parcurs, este necesar ca organizația, și în special Directorului General să elaboreze și alte politici care să reglementeze toate aspectele organizaționale.

De regulă aceste politici sunt incluse într-un **Regulament de intern a organizației**.

3. STRATEGIA ORGANIZAȚIEI

Planificarea strategică este un proces participativ și structurat pentru a regla direcția viitoare a organizației. Este un instrument de administrare care va ajuta organizația noastră să-și identifice capacitățile curente, necesitățile și scopurile. Există mai multe metode pentru efectuarea planificării strategice, însă cel mai simplu mod este să se răspundă în colectiv la patru întrebări de bază:

- Unde ne poziționăm acum?
- Încotro ne îndreptăm?
- Cum vom ajunge acolo?
- Cum vom recunoaște dacă am ajuns sau nu la țintă?

Un proces de planificare strategică și rezultatele acestuia sunt bune doar dacă aceste rezultate sunt oneste și utile – oneste însemnând a te uita în mod obiectiv la factorii interni și externi, iar utile însemnând a exprima în cuvinte scopurile specifice și pașii de acțiune pentru a ajuta la ghidarea organizației spre avansare.

Etapele planificării strategice sunt:

1. **Convenirea asupra procesului de planificare strategică.**

Pentru a îmbunătăți șansele ca planul să nu stea pe un raft, se aleg persoanele care vor fi responsabile pentru implementarea acestuia. La o ședință cu personalul cheie, membrii Consiliului de Administrare sau cu părțile interesate din afară se clarifică scopul activității și se discută valoarea planului strategic și costul acestuia în termeni de timp și resurse. Se dezvoltă un plan de lucru și un orar și se alocă însărcinări specifice pentru fiecare în parte.

2. **Se determină misiunea organizației.**

Misiunea Organizației Credit Perfect: Asigurarea cu bani a păturile sociale active și instruire financiară.

3. Se scanează mediul.

Analizați punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările. Punctele forte și cele slabe se referă la mediul de lucru intern al organizației; acestea sunt înrudite cu activele curente și datoriile organizației. Oportunitățile și menințările există în afara organizației și se referă la viitor.

4. Se crează un plan de acțiune.

Descrieți pașii specifici – ce este nevoie de făcut și de către cine – pentru a îndeplini fiecare dintre obiectivele strategice.

5. Se crează un buget și un plan de implementare.

Odată ce ați dezvoltat un plan de acțiuni și ați identificat resursele necesare, estimați cât va costa executarea planului de acțiuni pe parcursul următorilor trei ani.

6. Se monitorizează și se evaluează progresul.

Ajustați planul după cum este necesar. Consiliul de Administrare trebuie să se întrunească în mod continuu pentru a analiza progresul intern și realitățile externe și apoi să modifice planul așa cum este necesar pentru a reflecta în acesta noile circumstanțe și realități

4. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane (MRU) este o funcțiune care se ocupă de gestionarea celui mai prețios activ al organizației – oamenii. Politica și procedurile cu privire la personalul organizației trebuie să contribuie la crearea unui climat pozitiv organizațional, în care angajații și voluntarii oferă tot ce au mai bun la locul de muncă. Procedurile cu privire la personal, administrate în mod eficient, contribuie la asigurarea organizației cu „persoane potrivite la locurile potrivite și la timpul potrivit”, care sunt și capabile să mențină și să dezvolte capitalul uman al organizației.

Deși unele politici și proceduri cu privire la personal trebuie să se conformeze legislației muncii și cerințelor donatorilor, majoritatea trebuie să fie corelate totuși cu misiunea, viziunea și valorile organizației.

Acest capitol își propune să descrie aspectele esențiale ale gestionării eficiente a personalului la locul de muncă.

Subiecte abordate:

- MRU: Politici și proceduri
- Angajarea personalului
- Monitorizarea și Evaluarea performanțelor
- Dezvoltarea și instruirea personalului
- Remunerare și beneficii
- Evidența și administrarea personalului
- Sancționarea și concedierea angajaților

Politica și procedurile cu privire la personal trebuie să fie elaborate în strictă conformitate cu prevederile Codului Muncii al Republicii Moldova (Legea 154 din data 28 martie 2003), începând cu modalitatea de angajare și terminând cu rezilierea contractului de muncă.

Definiții

Resurse umane – persoanele din cadrul organizației: angajații/salariații și voluntarii.

Politica de personal – set de principii, valori și norme de bază privind diferite aspecte ale gestionării resurselor umane în cadrul organizației. Politica de

personal reprezintă un document declarativ al organizației care prevede „modul în care sunt tratați oamenii în această organizație”.

Proceduri cu privire la personal – document intern care include prevederile de bază care trebuie să fie cunoscute și respectate de către fiecare angajat cu privire la angajare, evaluare a performanțelor, promovare, motivare financiară și nefinanciară, disciplina muncii, etc.

Regulament – document intern care include prevederile de bază care trebuie să fie cunoscute și respectate de către fiecare angajat cu privire la angajare, evaluare a performanțelor, promovare, motivare financiară și nefinanciară, disciplina muncii, etc.

4.1. Angajarea personalului

Definiții

Recrutare – atragerea candidaților potriviți pentru posturile vacante din cadrul organizației

Selecție profesională – identificarea celor mai buni candidați pentru posturile vacante.

Integrare soci-oprofesională – proces prin care angajatul este ajutat să se simtă parte a echipei și să înțeleagă specificul muncii.

Orientare la locul de muncă – sesiune organizată cu noul angajat care are scopul de a informa angajatul privind misiunea și activitatea organizației, cerințele și specificul postului ocupat, prezentarea echipei.

Concurs – formă de ocupare a unui post vacant prin recrutare externă, de pe piața muncii.

Promovare – formă de ocupare a unui post vacant prin recrutare internă, unde angajatul obține un post superior celui exercitat anterior.

Transfer – formă de ocupare a unui post vacant prin recrutare internă, unde angajatul obține un post similar celui exercitat anterior.

Fișa de post – instrument intern de management care include o descriere detaliată a scopului funcției, sarcinilor și atribuțiilor, responsabilităților, împuternicirilor, relațiilor de subordonare, precum și a indicatorilor de performanță. Fiecare post din organizație, începând cu postul de Director General, trebuie să dispună de o *fișă de post*. Fișele de post sunt pentru posturile din organizație, nu pentru persoanele care dețin posturile date.

Fișa de post trebuie anexată la contractul de muncă al angajatului și poate fi revizuită ori de câte ori apare necesitatea.

Un post vacant poate fi ocupat prin intermediul recrutării interne sau celei externe.

RECRUTARE INTERNĂ

Recrutarea internă este procesul de căutare a candidaților pentru un post vacant din *interiorul organizației*, adică din rândurile angajaților și/sau voluntarilor.

Recrutarea din interiorul organizației este foarte benefică atunci când căutați o persoană care cunoaște specificul activității/postului și atunci când doriți să transmiteți un mesaj angajaților, precum că în cadrul organizației orice persoană competentă și motivată poate fi promovată.

În acest caz, dacă sunt mai multe persoane care doresc să ocupe postul vacant – Se organizează un concurs intern (probă scrisă și/sau interviu). În cazul în care ați identificat persoana care este agreată de către echipă, emiteți un ordin de promovare a persoanei date.

4.1.1. Dosarul de angajare

De regulă, multe organizații apelează la solicitarea CV-ului, a scrisorii de intenție și eventuala prezentare a referințelor și recomandărilor.

Din practică, completarea unui *formular de aplicare* (Anexa 1) pare a fi mult mai eficientă. În cazul CV-ului și a scrisorii de intenție, nu aveți cum să influențați informațiile prezentate de către candidat, în schimb, în cazul formularului de aplicare, puteți pune întrebările răspunsul cărora vă interesează. Aceste întrebări pot viza atât studiile, experiența profesională, cât și motivația ocupării postului dorit, așteptările salariale, dar și alte aspecte, precum motivul plecării de la ultimul post sau persoanele care îl pot recomanda și datele de contact ale acestora.

Răspunsurile oferite în formularul de aplicare o să vă ajute să percepeți și modul de gândire al persoanei, modul de expunere a informației, modul de prezentare a datelor. Acestea pot servi, de asemenea, drept temei și pentru formularea de întrebări în cadrul interviului.

4.1.2. Selecția celui mai bun candidat

Odată ce ați identificat candidații care întrunesc condițiile minime, urmează etapa a doua – aplicarea metodelor de selecție pentru a verifica cunoștințele, abilitățile și motivația candidaților.

Cele mai simple și practice metode de selecție sunt:

1. **Proba scrisă** – un set de întrebări cu variante de răspuns (test grilă), care are scopul de a verifica cunoștințele, dar și unele abilități, precum cunoașterea unei limbi străine sau deprinderi de operare pe calculator. În dependență de poziția pentru care candidează, puteți solicita de la candidați să culeagă un text, să elaboreze niște date în Excel, să întocmească un comunicat de presă sau să traducă în scris un text din limba de stat.
2. **Interviul** – un set de întrebări deschise la care candidatul trebuie să răspundă. Prin intermediul acestora puteți observa comportamentul, atitudinea, modalitatea de gândire și soluționare a problemelor. Pentru

RECRUTARE EXTERNĂ

Recrutarea externă este procesul de căutare pe *piața muncii* a candidaților pentru un post vacant.

Etapele recrutării sunt următoarele:

1. **Elaborarea anunțului.** *Anunțul de angajare* este foarte important. Acesta trebuie să conțină informații cheie despre: profilul organizației; titlul postului vacant; o scurtă descriere a postului (scop, sarcini de bază); condiții specifice de muncă (dacă e cazul); programul de lucru și cerințele minime față de persoana care urmează să dețină postul dat, precum și lista documentelor necesare a fi prezentate, data limită și datele de contact.
3. **Colectarea și analiza dosarelor.** Dosarele candidaților trebuie sistematizate pentru o analiză mai ușoară. Dacă aveți posibilitate, confirmați prin email recepționarea documentelor.

ca interviul să fie eficient, trebuie să urmați un *ghid de intervieware*, care trebuie să fie același pentru toți candidații. Doar așa veți putea compara răspunsurile și lua o decizie corectă.

4.1.3. Integrarea socio-profesională

Se recomandă să organizați o sesiune de orientare prin care să informați angajatul despre misiunea și activitatea organizației, despre postul deținut, să prezentați echipa, alte aspecte utile pe care trebuie să le cunoască. Se recomandă să fie desemnat din rândul colegilor un mentor pentru proaspătul angajat, la care acesta să se poată adresa cu oricare întrebare. De asemenea, nu uitați să îi oferiți Regulamentele companiei pentru a face cunoștință cu ele .

4.1.4. Perioada de probă

În conformitate cu cadrul legal (art. 62 al Codului Muncii), este interzisă aplicarea unei perioade de probă în cazul în care ați organizat concurs deschis pentru ocuparea postului vacant.

Dacă, totuși, nu sunteți siguri de decizia luată, puteți semna un contract pentru o perioadă determinată de timp (36 luni), dar despre aceasta candidatul trebuie informat încă la etapa de recrutare. În acest caz, dacă contractul individual de muncă are o durată de 36 luni, perioada de probă constituie 15 zile calendaristice. Dacă durata contractului individual de muncă depășește 6 luni, atunci perioada de probă constituie 30 de zile calendaristice.

În cazul în care nu ați organizat un concurs, perioada de probă pentru personalul de execuție este de maximum 3 luni, iar pentru personalul de conducere (cu funcții de răspundere) este de maximum 6 luni.

Clauza privind perioada de probă trebuie să fie prevăzută în contractul individual de muncă. În lipsa unei astfel de clauze, se consideră că persoana a fost angajată fără perioadă de probă. Pe durata contractului individual de muncă nu poate fi stabilită decât o singură perioadă de probă.

4.1.5. Cadrul legal

În momentul în care ați luat decizia privind angajarea celui mai bun candidat trebuie să parcurgeți și niște etape impuse de cadrul legal:

- semnarea contractului individual de muncă cu fișa de post anexată;
- ordinul de angajare trebuie adus la cunoștința angajatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă. La cererea scrisă a angajatului, angajatorul este obligat să elibereze acestuia o copie a ordinului, legalizată în modul stabilit, în termen de 3 zile lucrătoare;
- efectuarea înscrierilor necesare în carnetul de muncă;
- plasarea acestor documente în dosarul personal al angajatului.

4.2. Evaluarea performanțelor

Toți angajații companiei o dată la 3 ani, trebuie să treacă o testare de calificare profesională, care constă dintr-un test-grilă din 19 întrebări și o problemă cum se calculează Graficul de plăți. După fiecare testare, președintele comisiei va elibera conform procesului verbal: Certificate de Calificare Profesională, care sunt valabile 3 ani.

Un proces efectiv de evaluare a performanțelor trebuie să fie:

- **Participativ** – atât supervisorul, cât și angajatul evaluat, trebuie să ofere feedback unul celuilalt. Feedbackul de la colegi sau alte persoane relevante poate fi, de asemenea, inclus în acest proces.

- **Transparent** – tot personalul trebuie să cunoască și să înțeleagă fiecare criteriu supus evaluării.
- **Aplicat în mod consistent** – indiferent cum are loc procedura de evaluare, periodic sau simultan, aceasta trebuie aplicată uniform și consistent asupra tuturor angajaților.
- **Revăzut în mod regulat** – sistemul de evaluare a performanțelor trebuie verificat regulat și revăzut, dacă este cazul, pentru a asigura relevanță, acuratețe și consistență cu necesitățile organizaționale.

Angajaților care au demonstrat o performanță slabă trebuie să li se ofere o șansă pentru corectare. Pentru aceștia se elaborează așa numitul *Plan de îmbunătățire a performanței*, în mod participativ. Planul de îmbunătățire a performanței prevede acțiuni concrete care trebuie întreprinse de angajat pentru a-și îmbunătăți performanța. Se oferă termen limită (nu mai puțin de 3 luni) și apoi evaluarea se repetă în același mod.

4.2.1. Decizii de personal în baza rezultatelor evaluării performanțelor

Fiecare organizație decide ce decizii cu privire la personal pot fi luate în baza rezultatelor evaluării performanțelor. Cele mai frecvente și recomandate decizii sunt:

- Instruirea angajatului corelată cu necesitățile organizației/postului;
- Promovarea într-o funcție imediat superioară dacă este posibil;
- Oferirea a câteva zile suplimentare de concediu pentru o performanță excelentă;
- Dacă este posibil – creșterea salarială, spre exemplu de la 3% la 5%.

Conform art. 86 (e) al Codului Muncii, concedierea este posibilă în cazul în care se demonstrează că angajatul nu este suficient de calificat, dar pentru aceasta trebuie organizată așa numita atestare, iar decizia finală se ia de către comisia de atestare din cadrul organizației.

Obiective:

- Revizuirea și actualizarea fișelor de post.
- Crearea unui spațiu de dialog deschis dintre supervisor și angajat.
- Identificarea necesităților de instruire și a intereselor profesionale.
- Stabilirea în consens a scopurilor pe viitor.
- Recompensarea performanței bune (după caz).

4.3. Dezvoltarea și instruirea personalului

Instruirea personalului este foarte importantă pentru a asigura și menține performanța individuală și cea organizațională. De obicei, cunoștințele și abilitățile necesare pentru a exercita sarcinile unui post din sectorul neguvernamental nu pot fi obținute în cadrul studiilor formale, de aceea instruirea neformală este foarte importantă.

Formele de instruire la locul de muncă a angajaților sunt:

Instruirea internă se referă la organizarea diferitor activități de instruire de către organizație însăși. Această formă se aplică destul de frecvent în cadrul organizațiilor, deoarece implică resurse financiare minime, dar necesită efort din partea angajatului care pregătește informația/atelierul dat. Pot fi identificate o serie de tematici relevante specifice activității organizației pentru care se desemnează responsabili. Această practică poate fi aplicată prin rotație, unde fiecare angajat va desfășura cel puțin o activitate de instruire. De asemenea, poate fi instituționalizată practica de pregătire a unei informații

succinte în scris, care apoi să fie prezentată verbal tuturor angajaților, despre cele învățate în urma participării la vreo activitate de instruire din țară sau de peste hotare.

Instruirea externă se referă la participarea angajaților la activități de instruire din afara organizației. În cadrul organizațiilor majoritatea angajaților au posibilitatea să se dezvoltate această cultură orientată spre autoinstruire.

4.4. Remunerarea angajaților și pachetul de beneficii

Definiții

Clasificarea posturilor – sistem de ierarhizare a tuturor posturilor existente în cadrul organizației în baza diferitor criterii care determină valoarea acestora. Sistemul de clasificare stă la baza sistemului de salarizare.

Grade de salarizare – fiecărui post sau grupuri de posturi cu valori similare li se stabilesc grade de salarizare care stabilesc salariul de bază.

Trepte de salarizare – creșteri anuale ale salariului de bază, corelat, de regulă, cu performanța angajatului, precum și cu alte criterii importante pentru organizație.

Sisteme netarifare de salarizare – reprezintă modalități de diferențiere a salariilor în dependență de performanțele individuale și/sau colective și funcția deținută de angajat.

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

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

4.4.1. Salarizarea angajaților

Atunci când se stabilește salariul de funcție al personalului de bază, organizația trebuie să țină cont în mod special de următoarele aspecte:

- **Salariul minim garantat** – salariul lunar oferit nu trebuie să fie mai mic decât cel stabilit de legislația în vigoare. Spre exemplu, în anul 2019 salariul minim pe economie a constituit 2775 lei pentru un program normal de muncă (40 ore/săptămână);
- **Echitate internă** – fiecare post din cadrul organizației are o anumită valoare determinată în baza factorilor precum: competența managerială, competența decizională, complexitatea sarcinilor, comunicare, studii necesare etc. În baza unei simple analize poate fi creată o ierarhie a tuturor posturilor existente în cadrul organizației, care va constitui sistemul de clasificare a posturilor (nu a angajaților!). Este important ca pentru posturile cu valori similare să fie stabilite același salariu de funcție/salariu de bază, pentru a asigura o echitate pe interior.
- **Competitivitate relativă** – pe lângă asigurarea echității pe interior, este important ca salariul stabilit să fie cât de cât competitiv cu salariile pentru posturi similare din cadrul altor organizații. La acest aspect trebuie să fie atrasă atenția atunci când se stabilesc salariile pentru personalul de implementare a proiectelor. Nu este cazul să fie asigurate salarii mai mari, este important să nu fie stabilite salarii prea mici în comparație cu alte organizații.

- **Avansare în trepte de salarizare** – orice sistem de salarizare trebuie să prezinte o anumită flexibilitate și posibilitate de creștere. Criteriile care stau la baza creșterii salariului pot fi diferite, de regulă, fiind legate de performanța angajatului.

4.4.2. Pachet social

Fiecare angajat trebuie să beneficieze de pachet social, deoarece acesta servește drept temei pentru beneficierea de pensie, de asigurare medicală și alte drepturi cu caracter social. Astfel, organizația trebuie să prevadă un buget pentru achitarea tuturor impozitelor și contribuțiilor sociale. La rândul său, angajatul este responsabil să achite și el la rândul său toate impozitele și taxele conform legislației în vigoare.

Următoarele tehnici de motivare nefinanciară aplicate de manager pot stimula dorința angajatului de a munci, adică îl poate motiva la locul de muncă:

- *comunicarea și argumentarea clară a sarcinilor și obiectivelor propuse;*
- *valorizarea angajaților ca persoane;*
- *adresarea către angajați cu apelativul „colegi” în loc de „subordonați”;*
- *orientarea către rezultate, împărțirea scopurilor și obiectivelor sarcinilor propuse;*
- *încurajarea soluționării problemelor și nu găsirea vinei (vinovatului);*
- *tratarea greșelilor în mod constructiv;*
- *recomandarea cursurilor de formare continuă pentru angajați;*
- *încurajarea membrilor echipei să se implice în luarea deciziilor;*
- *delegarea sarcinilor etc.*

4.4.3. Condiții de muncă

Condițiile de muncă sunt importante pentru menținerea motivației angajaților, deoarece acestea oferă confort sau disconfort psihologic, ceea ce influențează performanța în mod direct. Astfel, este foarte important ca angajaților să le fie oferite condiții minime necesare la locul de muncă și anume:

- *un loc de muncă cu calculator personal, acces la imprimantă și Internet*
- *căldură pe timp de iarnă și aer condiționat pe timp de vară*
- *mini bucătărie, unde angajatul poate să-și pregătească un ceai/cafea*
- *bloc sanitar*

4.5. Evidența și administrarea personalului

Definiții:

Ordin – act juridic prin care conducerea unei organizații ia decizii în formă scrisă (dispoziție, decizie, hotărâre).

Contract de muncă – act juridic care stabilește relația dintre angajator (organizație) și salariat (angajat).

Carnet de muncă – document în care se înregistrează studiile și experiența profesională a angajatului.

Dosar personal – mapă care conține toate documentele importante privind activitatea angajatului.

Relațiile dintre organizație și angajat trebuie să fie documentate juridic conform prevederilor Codului Muncii al Republicii Moldova. Astfel, organizația trebuie să se asigure ca are elaborate corect toate documentele solicitate de prevederile cadrului legal.

Inspekția Muncii este organul de stat abilitat cu funcții de control și inspecție în domeniul respectării drepturilor muncii. Această instituție poate efectua vizite planificate sau spontane, inclusiv în baza demersurilor/plângerilor prezentate de vreun angajat.

4.5.1. Contracte de muncă

Organizația este responsabilă și obligată să semneze un contract de muncă individual cu fiecare angajat, indiferent de postul deținut, durata contractului sau alte aspecte. În funcție de durata contractului de muncă, distingem:

1. Contracte de muncă cu perioadă determinată;
2. Contracte de muncă cu perioadă nedeterminată.

Contractul individual de muncă Contractul individual de muncă reprezintă documentul juridic care stabilește raportul de muncă dintre organizație și angajat și se încheie în baza negocierilor dintre aceștia.

Documentele care se prezintă la încheierea contractului individual de muncă sunt:

- buletinul de identitate sau un alt act de identitate;
- carnetul de muncă, cu excepția cazurilor în care persoana se încadrează în câmpul muncii pentru prima dată sau se angajează la o muncă prin cumul;
- diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care necesită cunoștințe sau calități speciale;
- certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare.

Se interzice angajatorilor să solicite de la persoanele care se angajează alte documente decât cele prevăzute de legislația în vigoare.

4.5.2. Dosar personal

Fiecare angajat care face parte din personalul de bază al organizației trebuie să dispună de un dosar personal, adică o mapă care conține următoarele documente:

1. copia buletinului de identitate;
2. contractul individual de muncă;
3. fișa de post semnată de toate părțile;
4. ordine (de angajare, transfer, promovare, acordarea diferitor tipuri de concedii, eliberare etc.);
5. fișele de evaluare;
6. alte documente relevante.

Conținutul dosarului personal este confidențial. Acces la acesta are doar angajatul și persoana responsabilă de completarea acestuia, de regulă, acesta fiind contabilul-șef al organizației.

4.5.3. Concediul angajaților

Concediul de odihnă anual. Fiecare angajat care activează în baza unui contract individual de muncă are dreptul la concediu de odihnă anual plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare nelucrătoare.

Concediul din cont propriu neplătit. Angajatului i se poate acorda un concediu neplătit cu o durată de până la 60 de zile calendaristice, în care scop se emite un ordin (dispoziție, decizie, hotărâre) de către Directorul General. Angajatul trebuie să depună o cerere în scris și să obțină confirmarea Directorului General. Solicitarea concediului neplătit trebuie să aibă la bază motive familiale sau alte motive întemeiate.

Concediu în situații specifice. Conform art. 12 al Convenției colective de muncă la nivel național nr. 2 din 09.07.2004, se oferă zile libere suplimentare în caz de căsătorie a angajatului, a copilului acestuia, de deces a unei rude apropiate, precum și în alte situații.

Concediul medical. Concediul medical plătit se acordă tuturor angajaților în baza certificatului medical eliberat de către medicul de familie. Modul de stabilire, calculare și achitare a indemnizațiilor din bugetul asigurărilor sociale de stat în legătură cu concediul medical este prevăzut de Legea nr. 289 din data 22 iulie 2004 privind indemnizațiile pentru incapacitate temporară de muncă și alte prestații de asigurări sociale.

Concediul de maternitate și concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului. Angajaților li se acordă un concediu de maternitate ce include concediul prenatal cu o durată de 70 de zile calendaristice și concediul postnatal cu o durată de 56 de zile calendaristice (în cazul nașterilor complicate sau nașterii a doi sau mai mulți copii – 70 de zile calendaristice), plătituse pentru această perioadă indemnizații în modul prevăzut la art. 123 alin. (2) al Codului Muncii al Republicii Moldova. În baza unei cereri scrise, după expirarea concediului de maternitate, li se acordă un concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani, cu achitarea indemnizației din bugetul asigurărilor sociale de stat. Concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului poate fi folosit integral sau pe părți în orice timp, până când copilul va împlini vârsta de 3 ani. Acest concediu se include în vechimea de muncă, inclusiv în vechimea în muncă specială și în stagiul de cotizare.

Toate aceste decizii trebuie întocmite în scris, prin emiterea ordinului Directorului General.

4.6. Sancționarea și concedierea angajaților

4.6.1. Sancționarea angajaților

În conformitate cu prevederile art. 206-211 ale Codului Muncii al Republicii Moldova, pentru încălcarea disciplinei de muncă organizația are dreptul să aplice față de angajat următoarele sancțiuni disciplinare:

- a) *avertismentul;*
- b) *muștrarea;*
- c) *muștrarea aspră;*
- d) *concedierea (în temeiurile prevăzute la art.86 alin.(1) lit. g)r)).*

În același timp se interzice aplicarea amenzilor și altor sancțiuni pecuniare (financiare) pentru încălcarea disciplinei de muncă. Pentru aceeași abatere disciplinară nu se poate aplica decât o singură sancțiune. La aplicarea sancțiunii disciplinare organizația trebuie să țină cont de gravitatea abaterii disciplinare comise și de alte circumstanțe obiective.

Pentru a evita neînțelegerile și a putea măsura gravitatea abaterii disciplinare, organizația trebuie să prevadă în *Regulamentul intern* lista abaterilor disciplinare pentru care se aplică diferite tipuri de sancțiuni, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare.

Sancțiunea disciplinară se aplică, de regulă, imediat după constatarea abaterii disciplinare, dar *nu mai târziu de o lună din ziua constatării acesteia*, fără a lua în calcul timpul aflării angajatului în concediul anual de odihnă, în concediul de studii sau în concediul medical. În același timp sancțiunea disciplinară *nu poate fi aplicată după expirarea a 6 luni din ziua comiterii abaterii disciplinare*, iar în urma reviziei sau controlului activității economico-financiare – după expirarea a 2 ani de la data comiterii.

4.6.2. Modul de aplicare a sancțiunilor disciplinare

Până la aplicarea sancțiunii disciplinare trebuie parcurse următoarele etape:

1. Organizația este obligată să ceară angajatului care a încălcat disciplina o explicație în scris privind fapta comisă. Refuzul de a prezenta explicația cerută se consemnează într-un proces verbal semnat de directorul organizației și un reprezentant al salariaților (managerul/ specialist resurse umane sau contabil-șef).

În funcție de gravitatea faptei comise de angajat, organizația este în drept să organizeze și o anchetă de serviciu. În cadrul anchetei angajatul are dreptul să-și explice atitudinea și să prezinte persoanei abilitate cu efectuarea anchetei toate probele și justificările pe care le consideră necesare.

Sancțiunea disciplinară se aplică prin ordin (dispoziție, decizie, hotărâre), în care se indică în mod obligatoriu:

- a) *temeiurile de fapt și de drept ale aplicării sancțiunii;*
- b) *termenul în care sancțiunea poate fi contestată;*
- c) *organul în care sancțiunea poate fi contestată.*

Ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) de sancționare, cu excepția sancțiunii disciplinare sub formă de concediere conform art. 206 alin. (1) lit. d) al Codului Muncii, care se aplică cu respectarea art. 81 alin. (3), se comunică angajatului, sub semnătură, în termen de cel mult 5 zile lucrătoare de la data emiterii.

Ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) de sancționare poate fi contestat de către angajat în instanța de judecată conform prevederilor art. 355 al Codului Muncii al Republicii Moldova.

4.6.3. Demisia și concedierea angajaților

Demisia

În conformitate cu prevederile Codului Muncii al R.M., angajatul are dreptul la demisie, care reprezintă rezilierea contractului individual de muncă, din proprie inițiativă, comunicând acest fapt angajatorului, prin cerere scrisă, cu 14 zile calendaristice înainte. Decurgerea termenului menționat începe în ziua imediat următoare zilei în care a fost înregistrată cererea.

Concedierea

Concedierea reprezintă rezilierea din inițiativa organizației a contractului individual de muncă pe durată nedeterminată, precum și a celui pe durată determinată – se admite pentru următoarele motive:

- a) *rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă (art. 63 alin. (2));*

- b) lichidarea unității sau încetarea activității organizației;
- c) reducerea numărului sau a statelor de personal din cadrul unității;
- d) constatarea faptului că angajatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza stării de sănătate, în conformitate cu certificatul medical;
- e) constatarea faptului că angajatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate ca urmare a calificării insuficiente, confirmate prin hotărârea comisiei de atestare;
- f) schimbarea proprietarului unității (în privința conducătorului unității, a adjuncților săi, a contabilul-șef);
- g) încălcarea repetată, pe parcursul unui an, a obligațiilor de serviciu, dacă anterior au fost aplicate sancțiuni disciplinare;
- h) absența fără motive întemeiate de la locul de muncă mai mult de 4 ore consecutive în timpul zilei de muncă;
- i) prezentarea la locul de muncă în stare de ebrietate alcoolică, narcotică sau toxică, stabilită în modul prevăzut de art. 76 lit. k);
- j) săvârșirea la locul de muncă a unei sustrageri (inclusiv în proporții mici) din patrimoniul unității, stabilite prin hotărârea instanței de judecată sau a organului de competență căruia ține aplicarea sancțiunilor administrative;
- k) comiterea de către angajatul care mânuiește nemijlocit valori bănești sau materiale a unor acțiuni culpabile, dacă aceste acțiuni pot servi drept temei pentru pierderea încrederii angajatorului față de salariatul respectiv;
- l) semnarea de către conducătorul unității (oficiilor/ subdiviziunii), de către adjuncții săi sau de către contabilul-șef a unui act juridic nefondat care a cauzat prejudicii materiale unității;
- m) încălcarea gravă, chiar și unică, a obligațiilor de muncă de către conducătorul unității, de către adjuncții săi sau de către contabil-șef;
- n) prezentarea de către angajat organizației, la încheierea contractului individual de muncă, a unor documente false (art. 57 alin. (1)), fapt confirmat în modul stabilit;
- o) refuzul angajatului de a continua munca în legătură cu schimbarea proprietarului unității sau reorganizarea acesteia, precum și a transferării unității în subordinea unui alt organ;
- p) refuzul angajatului de a fi transferat la o altă muncă pentru motive de sănătate, conform certificatului medical (art. 74 alin. (2));
- q) refuzului angajatului de a fi transferat în altă localitate în legătură cu mutarea unității în această localitate (art. 74 alin. (1)); precum și
- r) pentru alte motive prevăzute de prezentul cod și de alte acte legislative.

Nu se admite concedierea salariatului în perioada aflării acestuia în concediu medical, în concediu de odihnă anual, în concediu de studii, în concediu de maternitate, în concediu parțial plătit pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 3 ani, în concediu suplimentar neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 6 ani, în perioada îndeplinirii obligațiilor de stat sau obștești, precum și în perioada detașării, cu excepția cazurilor de lichidare a unității.

5. MANAGEMENTUL FINANCIAR

Definiții

Buget- descrie o sumă pe care o organizație planifică să o obțină și să o cheltuiască pentru un anumit scop pe parcursul unei anumite perioade de timp.

Separarea obligațiilor - este un element cheie al controlului intern ce presupune faptul că nicio persoană nu va avea control asupra a două sau mai multe părți ale unei tranzacției sau operațiuni.

Partajarea costurilor - partea de costuri ale proiectului neacoperită de către fondator. Acestea pot fi contribuții în numerar.

Acest capitol:

- Explică importanța managementul financiar pentru O.C.N. Credit Perfect SRL
- Explică noțiunea de management financiar și control financiar
- Descrie principiile fundamentale ale managementului financiar
- Explică rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului financiar

Descrie componentele și instrumentele managementului financiar

Managementul financiar nu se referă doar la evidența contabilă!

Acesta reprezintă o latură importantă a managementului de program, care nu trebuie percepută ca fiind responsabilitatea exclusivă a personalului financiar.

Managementul financiar se referă de facto la acțiunile de supraveghere a stării financiare a unei organizații și menținerea unui indice stabil. Acesta cuprinde:

- **Managementul resurselor limitate**
O.C.N.-urile activează într-un mediu competitiv în care fondurile venite din partea investitorilor/donatorilor sunt tot mai limitate. Prin urmare, trebuie să ne asigurăm de faptul că fondurile și resursele venite din donații sunt utilizate în mod corespunzător și cât mai eficient, astfel încât organizația să-și atingă scopurile și obiectivele. Totodată pentru limitarea riscurilor se calculează proviziunea conform art. 11 din Hotărârea 11/1 din data 14.03.2012(Publicat : 30.03.2012 în Monitorul Oficial Nr. 6062) cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la clasificarea împrumuturilor acordate și dobânzilor calculate de organizațiile de microfinanțare.
- **Managementul riscului**
Toate organizațiile se confruntă cu riscuri venite din interior și din exterior, ceea ce le poate pune în pericol acțiunile și chiar existența (ex: creșterea numărului de răpălitatori, incendiu la sediul organizației sau chiar fraude). Riscurile trebuie identificate și gestionate activ, într-un mod organizat, pentru a limita daunele pe care le-ar putea cauza.
- **Managementul strategic**
Managementul financiar face parte din managementul organizațional ca tot întreg. Aceasta presupune ca managerii să aibă în vizor „tabloul de ansamblu” – să privească modul în care

este finanțată organizația pe termen mediu, lung și nu doar să se concentreze asupra proiectelor și programelor curente.

- **Managementul prin obiective**

Managementul financiar presupune o atenție sporită asupra obiectivelor proiectului și ale organizației.

5.1. Cine este responsabil de managementul financiar?

Tuturor angajaților de orice nivel le revine un rol important în gestionarea riscurilor, în comunicarea cu clienții și cu investitorii și în înregistrarea rezultatelor pentru organizație. Deși Consiliul de Administrare este responsabil de gestionarea financiară a organizației noastre, responsabilități zilnice în acest sens sunt delegate Directorului General, care la rândul său delegă anumite funcții managerilor superiori, iar managerii superiori delegă anumite funcții subalternilor ș.a.m.d., după cum este prezentat în tabelul de mai jos.

Actori implicați în managementul financiar	Model de responsabilități administrative
<i>Administrația</i>	• Supravegherea controlului financiar • Revizuirea și aprobarea bugetului • Aprobarea politicilor financiare, inclusiv delegarea autorităților • Revizuirea și aprobarea rapoartelor financiare și a rapoartelor pentru audit • Monitorizarea și asistența în mobilizarea resurselor • Evaluarea riscurilor financiare cu care se confruntă O.C.N.ul
<i>Directorul General (DG)</i>	• Raportarea către Consiliul de Administrare și gestionarea procesului de bugetare • Desemnarea/angajarea personalului și delegarea sarcinilor • Revizuirea contractelor sau acordurilor încheiate cu clienții sau a altor contracte • Supravegherea acurateței și actualizării registrelor de evidență financiară • Asigurarea pregătirii și prezentării corecte și la timp a rapoartelor financiare • Responsabilitatea de a asigura alinierea activităților programului la buget și la livrabile • Monitorizarea utilizării resurselor și gestionarea generării de venit • Monitorizarea necesităților financiare ale organizației și întocmirea planului
<i>Managerii</i>	- Gestionarea și monitorizarea bugetelor pentru departamentele sau proiectele acestora • Revizuirea rapoartelor financiare ale organizației și furnizarea către DG a datelor de intrare • Delegarea ulterioară a unor responsabilități financiare echipei • Proiectarea necesităților financiare ulterioare
<i>Angajații</i>	• Stabilirea bugetelor pentru a se asigura de includerea tuturor costurilor (cum ar fi

livrabilele, implementarea monitorizării și a evaluării)

- Controlul bugetului pentru a se asigura că banii sunt folosiți după cum sa stabilit și eficient
 - Colaborarea cu personalul financiar pentru a se asigura că politicile și procedurile sunt urmate corespunzător și a se asigura de codificarea și raportarea corectă a cheltuielilor
 - Conlucrarea cu personalul responsabil de achiziții pentru a se asigura de selecta rea celei mai avantajoase oferte
- Contabil-șef*
- Controlarea încasărilor O.C.N.-ului, inclusiv a operațiunilor bancare și a chitanțelor emise
 - Administrarea procesului de plată pentru a se asigura de plata la timp a facturilor
 - Completarea registrului contabil și reconcilierea lunară a acestuia
 - Întocmirea rapoartelor financiare interne și externe

5.2. Ce este Controlul Financiar?

La baza managementului financiar stă conceptul de **control financiar**. Acesta descrie o situație în care resursele financiare ale unei organizații sunt utilizate corect și eficient. Controlul financiar are loc atunci când sunt stabilite sisteme și proceduri care asigură faptul că resursele financiare ale organizației sunt utilizate adecvat.

În cazul unui control financiar deficitar într-o organizație:

- Activele riscă să fie furate, să fie subiect de fraudă sau de abuz
- Fondurile ar putea fi folosite în alte scopuri decât cele stabilite de obiectivele O.C.N.-ului și intențiile donatorilor
- Competența managerilor ar putea fi pusă sub semnul întrebării etc.

În cazul dat ceea ce ne preocupă este gestionarea riscurilor interne cu care se confruntă un O.C.N. zi de zi. Aceasta se poate obține prin intermediul controalelor, verificărilor, care dacă sunt aplicate corespunzător, vor permite evitarea pierderilor și detectarea erorilor sau a misiunilor în registrele contabile.

De asemenea, efectuarea controalelor este foarte importantă pentru protejarea tuturor celor care sunt implicați în afacerile financiare ale companiei, deoarece acestea elimină orice suspiciune, tentație sau lipsă de loialitate.

Există diverse categorii de controale interne:

- Separarea obligațiilor
- Reconcilierea
- Controlul încasărilor
- Controlul fizic

5.2.1. Principiul separării obligațiilor

Definiția și Importanța:

Separarea obligațiilor este un element cheie al controlului intern. Aceasta presupune faptul că nici o persoană nu va avea control asupra a două sau mai multe părți ale tranzacției sau operațiunii. Principiul dat este folosit pentru a face posibilitatea de fraudă mai dificilă, deoarece aceasta ar presupune complicitatea între mai multe persoane și în majoritatea cazurilor asigură identificarea la timp a greșelilor minore.

Pentru evitarea fraudei date, contractul de credit trebuie să fie semnat de cel puțin de două persoane, în substituția care urmează:

1. De un casier și un Manager Regional sau Manager General, sau Director General;
2. De un Manager Regional și un Manager General sau Director General;
3. De un Manager General și un Director General;

! Numai Directorul General are dreptul la ambele semnături pe contract.

Definiții

Autoritatea de semnare - permite persoanei autorizate să semneze propuneri, oferte, contracte, acorduri de cooperare, granturi, proiecte, ordine de achiziție, acorduri de consultanță, comenzi pentru achiziții de servicii, modificări la contracte existente sau orice alt acord. De asemenea, autoritatea de semnare include autoritatea de direcționare a personalului pentru realizarea anumitor sarcini în cadrul autorității persoanei care ghidează performanța.

Autoritatea de tranzacționare - desemnează persoana autorizată să aprobe plăți sau transferuri de fonduri către consultanți, comercianți, subcontractanți, autorități fiscale, participanți și personal în cadrul relațiilor contractuale existente.

Cerința de Revizuire și inițiere - desemnează persoanele care trebuie să revizuiască propunerea, proiectul, contractul, acțiunile aferente achiziției sau autorizația de plată înainte de aprobarea de către persoana autorizată. Aprobarea persoanei care aprobă se indică pe document prin inițialele sale, de regulă alături de linia specială care marchează semnăturile. Autoritatea de semnare Nu poate fi exercitată înainte de finalizarea procesului prevăzut de revizuire.

Limita maximă - este limita superioară a valorii sumei de tranzacție pe care o poate aproba persoana autorizată în acest sens. Toate valorile desemnate la nivel mai înalt sunt autorizate pentru nivel mai jos, chiar dacă acest lucru nu este prevăzut expres.

Autoritatea de achiziție - reprezintă autorizația de a efectua achiziții de materiale, consumabile și servicii la momentul acordării creditelor.

Autoritatea de semnare a tranzacției: Avans pentru efectuarea deplasărilor, rapoarte de cheltuieli, autorizarea deplasărilor, plățile efectuate conform comenzilor de lucru, ordine de achiziție, subcontracte / contracte/ granturi, plăți efectuate conform acordurilor de plată, achiziții rambursabile la punctul de vânzări, transferuri bancare.

Limita maximă	Revizuire și vizare de către *	Autoritatea semnatară
10, 000	Managerul General/Manager/Casier sau Contabilul organizației	Casierul și Managerul/Managerul General/Directorul General
30, 000	Managerul General/Manager/Casier sau Contabilul organizației	Casierul și Managerul/Managerul General/Directorul General

50, 000	Managerul General/Manager/Casier sau Contabilul organizației	Managerul/Managerul General/Directorul General
90, 000	Directorul General/Manager General/Manager Regional	Director General

Procesul de delegare a autorității semnatare

Directorul General poate să delege prin emiterea în formă scrisă unei împuterniciri. Directorul General va indica numele și poziția persoanei care este împuternicită, sumele maxime planificate pentru achiziții și/sau tranzacții, precum și denumirile organizațiilor pentru care este valabilă împuternicirea. Directorul General va pregăti două copii ale scrisorii care va fi adresată atât Organizației, cât și angajatului, spre a fi semnată, o copie fiind păstrată de angajat, iar cealaltă copie va fi păstrată în dosarul personal al angajatului.

5.2.2. Controlul încasărilor

Este important să fie respectate cele șapte reguli de aur pentru gestionarea încasărilor:

1. Păstrați banii încasați separat de banii preconizați pentru credite

Nu puneți niciodată banii încasați împreună cu banii rezervați pentru credite, ca să nu se creeze confuzie în registrele de evidență contabilă. Toți banii care sunt încasați de organizație trebuie să fie depuși imediat la bancă și înregistrați în registre înainte de a executa alte plăți cu aceștia.

2. Întotdeauna emiteți chitanțe pentru banii încasați!

Conform prevederilor art. 8 alin. (2) lit. c) din Codul fiscal nr. 1163XIII din 24 aprilie 1997, contribuabilul este obligat să țină contabilitatea conform formelor și modului stabilit de legislație, să efectueze încasările bănești în numerar prin intermediul dispozitivelor și sistemelor pentru înregistrarea operațiunilor cu numerar (mașini de casă și control (MCC).

3. Cereți întotdeauna chitanță pentru banii pe care îi achitați.

Uneori acest lucru nu este posibil. Spre exemplu, atunci când procurați materiale de la piață. În acest caz costul pentru fiecare tranzacție trebuie notat imediat, astfel încât sumele să nu fie uitate și să poată fi transferate pe o listă de cheltuieli mărunte care va fi aprobată de un Manager.

Rețineți – dacă nu aveți nicio chitanță, nu aveți dovezi că ați efectuat achizițiile.

4. Transferați surplusul de numerar pe contul bancar

Prezența numerarului la birou este o tentație pentru un hoț, iar plasarea banilor pe un cont bancar este o practică mai bună. O abordare informală la numerar în birou ar putea conduce, de asemenea, la apariția dorinței de a „împrumuta” anumite sume din acești bani – multe istorii de fraudă au început în acest mod. Trebuie să faceți toate încercările posibile pentru a transfera numerarul pe contul bancar zilnic sau cel puțin în termen de 3 zile de la primirea banilor.

5. Stabiliți proceduri clare privind primirea de numerar

Pentru a proteja persoanele care gestionează banii, la momentul deschiderii casei, a seifului trebuie să fie prezente întotdeauna două persoane. Ambele persoane vor număra banii și semna chitanța.

6. Restricționați accesul la casierie și seif

Cheile de la cutia de casă și seif trebuie să fie oferite doar persoanelor autorizate. Acest lucru se înregistrează în documentul organizației privind Autoritatea Delegată.

7. Mențineți tranzacțiile în numerar la un minim absolut

Mijloacele de casă ar trebui să fie folosite numai pentru a efectua plăți atunci când toate celelalte metode nu pot fi aplicate. Ori de câte ori este posibil trebuie identificate conturile furnizorilor și întocmite facturile. Avantajul efectuării majorității plăților în baza cecurilor este că această metodă de plată produce efectul creării unui set paralel de conturi sub formă de extras de cont. De asemenea, acest lucru asigură efectuarea plăților doar de către persoane autorizate și reduce riscul de furt sau fraudă.

5.2.3. Control fizic

Controlul fizic reprezintă măsuri suplimentare de precauție întreprinse pentru a proteja activele unei organizații.

Seif

Deținerea unui seif – sau a unui loc sigur – pentru a păstra bani, cecuri, documente juridice etc. este o măsură importantă. Este important să se ia în considerație prezența unui seif propriu-zis mai ales în cazurile în care organizația trebuie să păstreze sume mari de bani pe timp de noapte. Totuși, seifurile sunt scumpe și dacă nu dispuneți de resurse suficiente, o măsură mai potrivită ar fi îmbunătățirea procedurilor bancare.

Directorul General trebuie să asigure disponibilitatea unei asigurări corespunzătoare, astfel încât atunci când activele sunt pierdute, deteriorate sau furate, acestea să poată fi înlocuite sau compensate. Există diferite tipuri de asigurare posibile, inclusiv

- Asigurarea oficiilor împotriva incendiilor și furturilor
- Asigurarea clădirii împotriva incendiilor, inundațiilor și deteriorărilor
- Asigurarea vehiculelor împotriva accidentelor și furtului

Asigurarea activelor fixe

Activele fixe pot reprezenta o avere considerabilă deținută sub formă de terenuri, imobile, vehicule, mașini și echipamente de birou și, fiind de multe ori ignorate, acestea necesită o atenție specială pentru a asigura menținerea valorii lor și exclude pierderea lor din cauza lipsei de vigilență. Măsurile de protecție a acestor active vor include Registrele de active, o politică de utilizare a vehiculelor și politici pentru echipamente.

Registrul activelor

Un Registru al activelor trebuie să fie stabilit cu intrări și înregistrări pentru fiecare element. Fiecare element trebuie să fie marcat cu un număr unic de referință în scopuri de identificare. În registru vor fi înscrise informații importante despre fiecare activ, cum ar fi:

- unde și când a fost procurat elementul și cât a costat
- unde este deținut sau situat elementul
- suma asigurată din valoarea articolului respectiv
- istoricul lucrărilor de reparație
- numere de serie
- detalii despre garanții

- rata și metoda de amortizare, acolo unde este relevant.

5.3. Bugetarea

5.3.1. Ce este un buget?

„Un buget descrie o sumă pe care o organizație planifică să o obțină și să o cheltuiască pentru un anumit scop pe parcursul unei anumite perioade de timp.”

Bugetul îndeplinește mai multe funcții și este important la fiecare etapă a unui proiect:

- **Planificare**
Bugetul este necesar pentru planificarea unui proiect nou, direcții noi (de exemplu deschiderea unui oficiu nou), astfel încât managerii să-și poată forma o idee exactă despre costul proiectului. Acest lucru le permite să stabilească faptul dacă ei dispun de banii necesari pentru a finaliza proiectul și dacă valorifică fondurile disponibile în cel mai bun mod.
- **Implementarea proiectului**
Odată cu lansarea unui proiect, bugetul este necesar pentru a-l controla. Instrumentul cel mai important pentru monitorizare continuă este compararea costurilor reale cu cele prevăzute în buget. În lipsa unui buget exact acest lucru este imposibil. Deoarece planurile se pot schimba, ar putea interveni necesitatea revizuirii bugetului după lansarea acestuia.
- **Monitorizare și evaluare**
Bugetul este folosit ca instrument de evaluare a succesului proiectului după încheierea acestuia. Bugetul ajută să se răspundă la întrebarea: „A obținut proiectul ceea ce sa dorit să se obțină?”

Procesul de elaborare a unui buget rațional și util conduce la cele mai bune rezultate atunci când este realizat ca un exercițiu de grup organizat și structurat.

Procesul optim de bugetare implică adresarea a câtorva întrebări:

- Care sunt obiectivele proiectului?
- Ce activități vor fi desfășurate în realizarea acestor obiective?
- Ce resurse vor fi necesare pentru a realiza aceste activități?
- Care vor fi costurile acestor resurse?
- De unde vor proveni fondurile?
- Este rezultatul realist?

Alocarea costurilor comune

Unele costuri acoperă mai multe proiecte sau activități. În acest caz este important să se identifice căror activități să le fie atribuite costurile.

Există două tipuri de costuri comune:

- **Costuri** cu adevărat **directe**, care se referă la două sau mai multe proiecte
- **Costuri** cu adevărat **indirecte**, care trebuie divizate pe toate proiectele unei organizații.

Pentru costurile de proiect cu adevărat directe – de exemplu, costul utilizării unui vehicul comun pentru activitățile de proiect – acestea trebuie să fie alocate în funcție de utilizarea efectivă a centrului în cauză de cost al proiectului. În cel mai bun caz, alocarea se face la momentul în care tranzacția este înscrisă în registrele contabile.

Pentru costurile cu adevărat indirecte – adică costurile de sprijin la nivel central, cum ar fi costurile de exploatare a biroului central sau taxa anuală de audit – acestea trebuie să fie **distribuite** într-un mod echitabil și justificabil între toate centrele de cost.

Costurile centrale de sprijin sunt adesea împărțite între centrele de cost într-un raport prestabilit.

De cele mai multe ori aceste costuri sunt introduse în registrele contabile sau la sfârșitul perioadei de raportare printr-o înscrisoare de ajustare.

6. PROCEDURILE DE ACHIZIȚII

Definiții

Achizițiile - reprezintă procesul de dobândire a bunurilor, lucrărilor și serviciilor necesare pentru a asigura funcționarea organizației.

Politicele de achiziții - descriu cadrul operațional, principiile de bază care reglementează procesul de procurări.

Conflict de interes - reprezintă o incompatibilitate între interesele personale și responsabilitățile de lucru ale unei persoane care deține o funcție de încredere. Atât conflictul de interese real, cât și cel perceput, pot afecta negativ funcționarea organizației și realizarea misiunii acesteia.

Conflictul de interes

Conflictul de interes reprezintă o incompatibilitate între interesele personale și responsabilitățile de lucru ale unei persoane care deține o funcție de încredere. Atât conflictul de interes real, cât și cel perceput, pot afecta negativ funcționarea organizației și realizarea misiunii acesteia.

În politicile de achiziții organizația va declara că se obligă să respecte principiul corectitudinii și al transparenței. Angajații organizației trebuie să fie extrem de precauți în folosirea serviciilor distribuitorilor, unde sunt angajați membrii familiei. În cazul în care politicile organizației permit apelarea la astfel de distribuitori, trebuie urmați anumiți pași pentru a exclude orice percepție de conflict de interes.

Bacșișuri / comisioane / cadouri

Angajatul nu trebuie să solicite sau să accepte bacșișuri, cadouri, favoruri sau orice alte recompense bănești de la clienți, parteneri sau alte părți. O.C.N.-ul însă va admite că un buchet de flori de sărbători este rezonabil și acceptabil. În același timp, așa tip de cadouri nu trebuie să fie frecvente.

Pașii ce trebuie urmați pentru procurarea unui articol de valoare mare, pentru care se va achita prin transfer.

a. Pregătirea specificațiilor tehnice, verificarea bugetului

Specificațiile, cantitatea și prețul bunurilor sau a serviciilor necesare, conform planului de activități, trebuie precizate, astfel încât să fie clar ce anume trebuie achiziționat. La această etapă se va verifica și suma disponibilă în buget pentru achiziționarea acestui obiect.

b. Pregătirea solicitării de procurare

Se va pregăti o solicitare internă. De regulă se va folosi un formular-tip pentru a solicita în mod formal și pentru a obține aprobarea pentru inițierea achiziției. Solicitarea va include descrierea bunului/serviciului și costul estimativ.

c. Verificarea și obținerea autorizării

Solicitarea de procurare va fi verificată și aprobată de gestionarul fondurilor și de o altă persoană care ar putea confirma că există un motiv veritabil pentru realizarea acestei procurări. La această etapă se va verifica în mod repetat disponibilitatea bugetului.

d. Colectarea de oferte

Se vor solicita oferte de la furnizori independenți de încredere (în conformitate cu procedurile interne și regulile finanțatorului), pentru a vă asigura că organizația respectă principiul economicității și eficienței.

În cazul achizițiilor de valoare mică ofertele pot fi obținute la telefon. Acestea trebuie, de asemenea, înregistrate prin completarea unui formular-tip.

e. Selectarea contractorului (Comisia de evaluare)

Ofertele vor fi analizate și va fi selectat un furnizor în baza prețului, calității, a termenelor de livrare și ale altor condiții, pentru a asigura respectarea principiului economicității și eficienței. În cazul achizițiilor de valoare mai mare se va convoca o comisie de evaluare – un grup mic de manageri responsabili pentru analizarea ofertelor și selectarea furnizorului.

f. Semnarea contractului

Se va semna contractul cu furnizorul. Verificați termenii contractului. Un astfel de contract are putere juridică.

g. Primirea bunurilor

Atunci când se livrează și se primesc bunurile sau serviciile, va fi semnat un act de primire-predare. Un astfel de act poate fi semnat de către o persoană terță – un angajat care nu a fost implicat în procesul de achiziție sau de către Directorul General. Actul de primire-predare va fi semnat în 2 exemplare pentru ambele părți.

h. Primirea și verificarea facturii / contului spre plată

Echipa responsabilă de finanțe sau contabilul vor verifica factura cu actul de primire-predare semnat, contractul și oferta.

i. Pregătirea și autorizarea plății

Ordinul de plată este pregătit de către contabil în baza documentelor însoțitoare. Se întocmește în baza regulilor contabile în vigoare.

j. Plata (achitarea în baza facturii)

Achitarea se va face în conformitate cu termenele prestabilite în contract.

k. Înregistrarea tranzacției în sistem

Etapă finală a achiziției este înregistrarea tranzacției în sistemul contabil.

7. COMUNICAREA ȘI RELAȚII PUBLICE

7.1. Comunicarea externă

Definiții *Comunicare* - proces de transmitere a ideilor și a informației despre organizație și activitățile pe care le desfășoară.

Comunicarea include o varietate de canale, metode și strategii, începând de la denumirea O.C.N.-ului, aplicarea logoului la diverse evenimente și crearea unui site, până la promovarea valorilor, principiilor,



culturii organizaționale, obiectivelor, misiunii și activităților.

Comunicarea mai înseamnă:

- cunoașterea grupului țintă căruia O.C.N.-ul se adresează;
- cunoașterea domeniului în care O.C.N.-ul activează și transmiterea corectă a mesajelor
- selectarea corectă a canalelor de comunicare cu cei din jur;
- reflectarea și consolidarea imaginii organizației în comunitate;
- distribuirea istoriilor de succes clienților, comunității, partenerilor;
- informarea publicului despre activitățile de zi cu zi, precum și a clienților.

7.2. Identitatea de brand

Definiții *Brand* — Element de identitate precum logoul, sloganul, semnătura, care surprind mesajul cheie și exprimă valorile pe care dorim să le transmitem publicului nostru.

Branding — Proces de dezvoltare și utilizare a identității organizației, folosind imagini și cuvinte, pentru a interacționa cu beneficiarii.

Brandul companiei O.C.N. Credit Perfect SRL este:

sloganul: Bani la timpul perfect!

7.3. Tactici de comunicare

Definiții *Tactici de comunicare* – o serie de metode utilizate de către o organizație pentru a crește gradul de conștientizare a mesajului, serviciilor, ideilor în rândul publicului-țintă.

Tacticile de comunicare sunt alese în funcție de mesajul adoptat și publicul țintă identificat. Există foarte multe tactici de comunicare, însă organizația trebuie să selecteze instrumentele cele mai potrivite pentru fiecare categorie de public. În acest proces de selectare organizația stabilește dacă publicul are acces la TV, la Internet, participă la evenimente publice. De asemenea, organizația stabilește ce fel de canale de comunicare va utiliza în dependență de analiza nevoilor de comunicare. De exemplu, în unele cazuri O.C.N.-ul va organiza evenimente publice, altădată va lucra direct cu clienții, iar cel mai multe ori va folosi media digitală și Internetul.

Tactici de comunicare

- | | | |
|---|--|---|
| • Publicații (Broșuri, pliante, manuale, ghiduri, studii) | • Videouri educaționale | • Dosar de presă |
| • Teatru social | • Buletine electronice | • Produse promoționale (tricouri, agende, pixuri) |
| • Felicitări | • Media digitală (Prezentări, CD; Power Point) | • Emisiuni radio/TV |
| • Interviuuri | • Istории de dimensiune umană | • Materiale indoor/outdoor (afișe, panotaj) |
| • Spoturi sociale | • Centre de resurse | • Pagini web |
| • Proteste | • Centre de instruire | • Rețele sociale |
| • Evenimente: Conferințe de presă, seminarii, târguri) | • Linii fierbinți | • Vizite de lucru în teren |
| • Publicitate stradală/radio/TV/presă scrisă/online | • Campanii | • Întrevederi individuale cu clienții/partenierii/ donatorii/autoritățile publice locale/centrale |
| • Articole în ziare/reviste | • Petiții | |
| • Discuții private | • Marșuri | |
| | • Scrisori de informare/mulțumire | |
| | • Discursuri | |

8. DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

1. Prezentul Regulament intră în vigoare din data semnării și aprobării lui.
2. Administratorului i se permite să adapteze clauze, condițiile, dobânzile și comisioanele contractelor la nivel individual, pentru asigurarea unei funcționării maximum de eficiente a organizației.

Data 01 octombrie 2019

Director general DANA SOLOGUB

ANEXA 1. FORMULAR DE APLICARE

Organizația: O.C.N. Credit Perfect SRL

Poziție vacantă: Casier-Consultant

Data limită: 30 noiembrie 2019

Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările din formular în formă electronică.

I. Informații personale

Nume	
Prenume	
Naționalitate	
Data nașterii	
Limbi vorbite	
Studii (universitare)	
Alte studii relevante	
Telefon de contact	
Email	

II. Informații profesionale

Vă rugăm să răspundeți la întrebările de mai jos. În cazul unor întrebări nerelevante situației , sunteți rugat să treceți mai departe.

1. Funcția/ocupația, perioada de angajare, cele mai importante responsabilități și denumirea organizației unde ați activat (în ordine cronologică) și o persoană de referință.
2. Ce activități profesionale /neformale / extra curriculare la care ați participat sunt relevante pentru postul dat.
3. Care au fost cele mai importante motive care v-au determinat/va determină să plecați de la locul/locurile precedente de muncă.
4. Când sunteți disponibil/(ă) să începeți activitatea profesională(ex. din 1 martie 2020).

III. Motivație:

Vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări, iar volumul să nu depășească 200 de cuvinte pentru fiecare răspuns.

1. Argumentați dorința de a aplica pentru postul dat.
2. Care sunt factorii ce vă motiva să rămâneți în organizație și factorii ce vă determina să plecați dintr-o organizație?
3. Ce calități personale și abilități profesionale posedați și sunt necesare pentru acest post?

IV. Autoevaluare:

Vă rugăm să ne răspundeți la următoarele întrebări. Utilizați spațiul la discreția

Interese:	
Hobby-uri:	
Doleanțe, cerințe speciale proprii pentru acest post:	
Planuri și ambiții proprii relevante postului:	

Vă rugăm să expediați formularul completat prin email, la următoarea adresă:

contact@creditperfect.md.

Pentru informații suplimentare vizitați www.creditperfect.md sau contactați-ne la (0237)92 215. Persoana de contact Olimpia.

Vă mulțumim!