UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice

Instrumente Structurale
2007-2013

Proiectul "*Creşterea capacităţii administraţiei publice de a gestiona procesele de recrutare, selecţie şi evaluare a funcţionarilor publici în contextul creşterii gradului de responsabilizare a administraţiei publice privind gestionarea funcţiei publice*", cod SMIS 35032
Proiect cofinanţat din *Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative*

Ghidul Angajatorului în funcția publică

Agenţia Naţională a Funcţionarilor Publici

Cuprins

Preambul 5

I. Consideraţii generale privind managementul resurselor umane 7
- I.1 Importanța managementului resurselor umane 8
- I.2 Roluri, responsabilități și competențe în managementul resurselor umane 8
- I.3 Criterii și indicatori de performanță pentru responsabilii de resurse umane 11
- I.4 Principalele procese ale managementului resurselor umane 12

II. Planificarea necesarului de personal 13
- II.1 Importanța procesului de planificare a necesarului de personal 14
- II.2 Etapele procesului de planificare a necesarului de personal 15

III. Optimizarea necesarului de resurse umane 21
- III.1 Surplusul de personal 22
- III.2 Deficitul de personal 26

IV. Recrutarea 27
- IV.1 Definirea nevoilor de recrutare 28
- IV.2 Planificarea și derularea concursului de recrutare 29
- IV.3 Interviul 29
- IV.4 Despre recrutare, atunci când eșuează 32

V. Integrarea noilor angajați la locul de muncă 35
- V.1 Importanța programului de integrare la noul loc de muncă 36
- V.2 Exemplul unui program de integrare a noului angajat la locul de muncă 37

VI. Managementul performanței – Evaluarea 41
- VI.1 Importanța managementului performanței 42
- VI.2 Actori instituționali și roluri în procesul de evaluare a performanței 43
- VI.3 Etapele procesului de management al performanței 43
- VI.4 Erori în procesul de evaluare 46
- VI.5 Recunoașterea performanței ridicate și gestionarea slabei performanțe 47

VII. Promovarea angajaților 49
- VII.1 Tipologia promovărilor în carieră 50
- VII.2 Planificarea succesiunii 50
- VII.3 Alte recomandări referitoare la procesul de promovare 53

VIII. Formarea și perfecționarea profesională 55
- VIII. 1 Importanța formării și perfecționării profesionale 56
- VIII.2 Identificarea și analiza nevoilor de formare 56
- VIII.3 Alegerea / Planificarea programului de formare 58
- VIII.4 Evaluarea programului de formare 60

IX. Ce înseamnă să fii un ”Bun Angajator”? 61

Glosar terminologic specific sistemului administraţiei și funcţiei publice 64

Referinţe bibliografice suplimentare pentru documentare detaliată 70

Preambul

Ghidul Angajatorului în funcția publică a fost elaborat de compania **DELOITTE Consultanță** în colaborare cu **Asociaţia Profesională a Specialiştilor în Administraţie Publică**, în cadrul proiectului "Creşterea capacităţii administraţiei publice de a gestiona procesele de recrutare, selecţie şi evaluare a funcţionarilor publici în contextul creşterii gradului de responsabilizare a administraţiei publice privind gestionarea funcţiei publice", Cod SMIS 35032, al cărui beneficiar este **Agenţia Naţională a Funcţionarilor Publici.**

Ghidul Angajatorului în funcția publică abordează unele dintre cele mai importante teme ale managementului resurselor umane (recrutarea, evaluarea, formarea etc) din perspectiva Angajatorilor din administrația publică românească, descriind principiile și regulile generale de planificare și desfășurare a diverse procese de resurse umane, susţinute fiind şi de prezentarea unor exemple practice.

Scopul acestui Ghid este de a aduce în atenția angajatorilor din administrația publică românească indicatorii generali care definesc relația lor cu angajații – funcţionari publici, fundamentul unei bune practici de resurse umane care generează beneficii ambelor părți ale raportului de muncă.

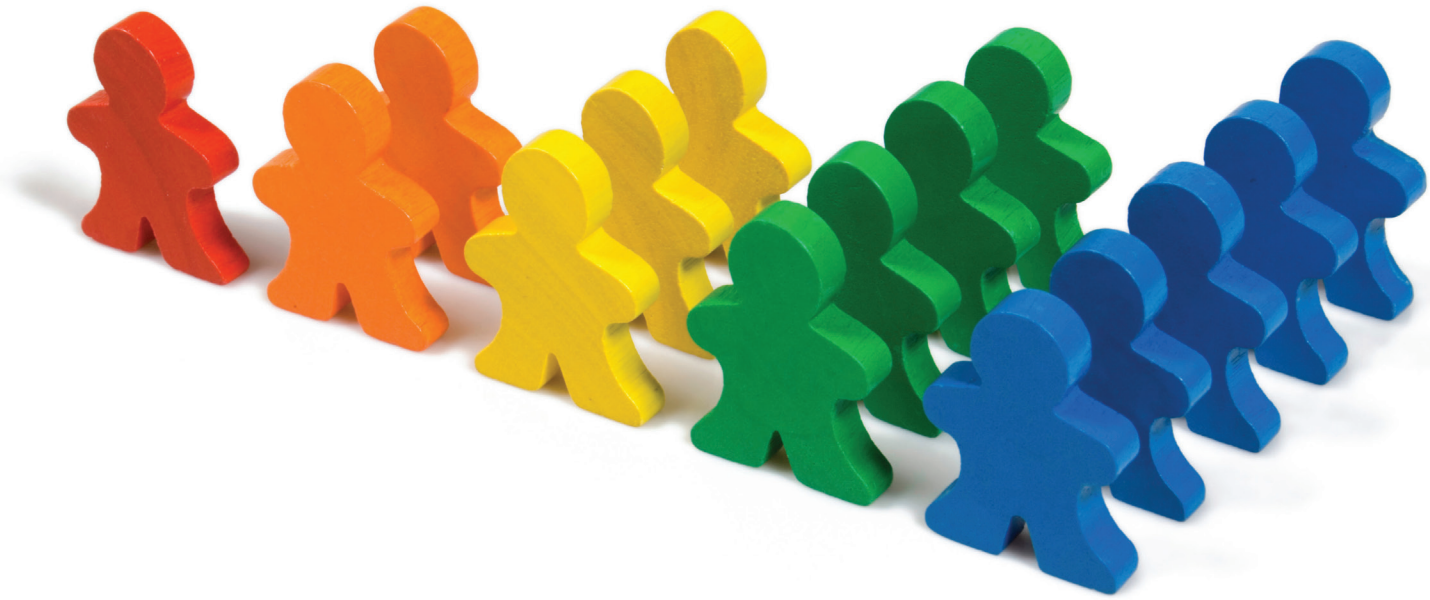
Abordarea Ghidului este una calitativă, punând accent pe elementele intrinseci ale performanței managementului resurselor umane și descriind metode, instrumente prin care aceasta poate fi atinsă. **O mare parte a informaţiilor prezentate în cele ce urmează îşi păstrează valabilitatea în timp,** fiind independente de eventualele modificări ale cadrului legal incident în domeniul funcţie publice. Din acest punct de vedere atragem atenția utilizatorilor Ghidului să țină cont că **îndrumările cuprinse în Ghid nu înlocuiesc prevederile legislației românești în domeniul funcției publice** sau ale oricăror alte acte normative cu incidență asupra felului în care este organizată funcția publică în România. În aceeași măsură, **acest Ghid nu urmărește să explice sau să interpreteze legislația în domeniul funcţiei publice** și, prin urmare, angajatorii sunt invitați să folosească şi în viitor suportul de materiale specifice cu rol de clarificare a legislației (cum ar fi norme metodologice, ordine de interpretare, manuale de proceduri, diverse comunicări oficiale formulate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici etc.). Pentru complementaritate Ghidul conține la final o listă orientativă a materialelor suplimentare reprezentative care contribuie la întregirea imaginii asupra managementului funcției publice în România, precum și indicații pentru lecturi despre managementul resurselor umane în general. Totodată, **informațiile și recomandările prezentate în acest Ghid sunt utile tuturor categoriilor de autorități și instituții publice din administrația publică românească, indiferent că acestea sunt unități administrativ-teritoriale sau reprezintă administrația publică centrală.**

Ghidul Angajatorului în funcția publică se adresează, în primul rând, conducătorilor entităților publice, aceștia având, calitatea de angajatori și decidenți ai politicii şi strategiei de resurse umane din entitățile administrate. Includem în această categorie primari, miniștri, președinți pentru diverse agenții sau autorități etc. **În al doilea rând, acest Ghid vizează în mare măsură rolul și atribuțiile responsabililor de resurse umane,** în calitate de facilitatori, arhitecți și executanți ai politicilor și strategiei de resurse umane din cadrul entităților publice. Prin urmare, **Ghidul prezintă relevanță pentru ambele categorii de utilizatori.**

Ghidul Angajatorului în funcția publică a fost eloborat prin participarea şi contribuţia următorilor specialiști din partea DELOITTE Consultanță și ai Asociaţiei Profesionale a Specialiştilor în Administraţia Publică, respectiv: Cristina Martin (coordonator), Minola Jac, Gabriela Panaitescu, Cristina Aliman, Bogdan Fârșirotu și a beneficiat de concursul specialiștilor din partea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Poze în Ghid comercializate de Dreamstime.com

I. Consideraţii generale privind managementul resurselor umane



I.1 Importanța managementului resurselor umane

Calitatea resurselor umane din administrația publică este un factor critic pentru capacitatea acesteia de a satisface interesul general prin furnizarea de servicii publice de calitate. Putem spune că ***realizarea misiunii și a performanței unei entități publice depinde aproape în totalitate de profesionalismul, competența și integritatea resurselor umane angajate pe care le are la dispoziție, motiv pentru care managementul resurselor umane devine, din acest punct de vedere, unul dintre procesele cheie în funcționarea entităţilor publice.***

Existența la nivelul entității publice a unui ***sistem eficient de management al resurselor umane*** aduce ***multiple beneficii,*** printre care:

- asigură utilizarea eficientă a resurselor umane;
- asigură un nivel adecvat al performanței angajaților;
- contribuie la îmbunătățirea performanței entității publice;
- sprijină atragerea și retenția unor resurse umane competente;
- menține un climat pozitiv la locul de muncă și relații bune între Angajator și funcționarii publici;
- sprijină organizația (entitatea publică) în procesul de adaptare la schimbările din mediul extern.

I.2 Roluri, responsabilități și competențe în managementul resurselor umane

Responsabilitatea managementului resurselor umane revine deopotrivă atât ***conducerii entității publice cât și responsabililor de resurse umane***, rolurile celor două poziții fiind succint prezentate în tabelul următor. În fapt, putem spune că ***managerul entității publice decide asupra orientării politicii de resurse umane și conferă autoritate diverselor procese de resurse umane, responsabilii de resurse umane fiind arhitecții metodologici ai politicii de resurse umane și facilitatorii operaționalizării acesteia.***

Rolul conducătorului entității publice	Rolul responsabilului de resurse umane
• Este decidentul final asupra oricărei politici sau strategii de resurse umane adoptată de entitatea publică și promotor principal al managementului performanței; • Asigură implementarea politicii salariale, ca parte din politica de resurse umane; • Integrează managementul de resurse umane în managementul strategic al entității publice; • Monitorizează și evaluează activitatea de management al resurselor umane; • Sprijină responsabilii de resurse umane prin susținerea inițiativelor acestora în rândul angajaților; • Pune la dispoziția responsabililor de resurse umane mijloacele necesare pentru realizarea activităților și implementarea proceselor de resurse umane; • Solicită informații și recomandări responsabililor de resurse umane pentru fundamentarea deciziilor de resurse umane și îi implică în procesul decizional;	***Partener strategic*** • Colaborează cu managementul entității publice pentru a transpune planurile strategice ale entității publice în obiective de resurse umane; • Colaborează cu conducerea entității publice la dezvoltarea strategiei organizației; • Se implică activ în procesele de schimbare organizațională; • Se asigură că managerul entității publice înțelege implicațiile deciziilor de resurse umane; ***Oferă consultanță*** • Furnizează conducerii soluții pentru asigurarea necesarului de resurse umane și utilizarea eficientă a personalului existent; • Inițiază și coordonează procese de diagnoză organizațională cu privire la angajați și la procesele de muncă și propune soluții practice de îmbunătățire; • Sprijină managerii în procesul de evaluare a performanțelor, managementul beneficiilor, promovare și alte procese și activități de resurse umane;

Rolul conducătorului entității publice	Rolul responsabilului de resurse umane
• Personifică, de fapt, titlul de Angajator, fiind decidentul final în procesele de recrutare și încheiere a rapoartelor de muncă. De exemplu, în conflictele de muncă este reprezentantul legal al entității în calitate de Angajator.	• Acordă consiliere personalului cu privire la dezvoltarea carierei și formarea profesională; • Asigură un climat pozitiv la locul de muncă și cultivă relații armonioase între conducere și angajați. ***Oferă experiză*** • Implementează procesele de resurse umane la nivelul entității publice (analiza muncii, recrutare, selecție, formare profesională, managementul beneficiilor, dezvoltarea carierei, evaluarea performanțelor); • Realizează cercetări și pune la dispoziția conducerii date care să fundamenteze deciziile de resurse umane; • Oferă suport managerilor și angajaților pentru implementarea procedurilor de resurse umane; • Formulează recomandări cu privire la activitatea de resurse umane; ***Îndeplinește sarcini administrative / operaționale / funcționale*** • Elaborează proceduri de resurse umane și monitorizează aplicarea acestora; • Asigură conformitatea cu legislația specifică funcției publice și cu legislația muncii, în general; • Monitorizează implementarea programelor de sănătate și securitate în muncă; • Administrează dosarele profesionale ale angajaților.

Pentru realizarea rolurilor enunțate mai sus, ambele părți trebuie să demonstreze o serie de cunoștințe și abilități, astfel:

Conducătorul entității publice	Responsabilul de resurse umane
Înțelegerea contextului organizațional	
• Cunoaște sistemul administrației publice, cadrul legal aplicabil managementului resurselor umane în administrația publică.	• Cunoaște sistemul administrației publice, cadrul legal aplicabil managementului resurselor umane în administrația publică; • Cunoaște misiunea și activitatea entității publice.
Management strategic	
• Înțelege cum influențează mediul extern politica și practicile organizației;	• Înțelege cum influențează mediul extern politica și practicile organizației;

Conducătorul entității publice	Responsabilul de resurse umane
Management strategic	
• Înțelege impactul politicilor și proceselor de resurse umane asupra performanței entității publice; • Înțelege legătura dintre managementul resurselor umane și managementul organizației.	• Înțelege impactul politicilor și proceselor de resurse umane asupra performanței entității publice; • Înțelege legătura dintre managementul resurselor umane și managementul organizației; • Înțelege procesul de planificare strategică.
Managementul schimbării	
• Înțelege principiile și etapele managementului schimbării.	• Înțelege principiile și etapele managementului schimbării; • Are abilitatea de a juca rol de agent al schim-bării în procesele de management al acestora.
Managementul resurselor umane	
• Cunoaște bine rolul și implicațiile proceselor de resurse umane.	• Cunoaște foarte bine procesele de resurse umane (analiza muncii, recrutare, selecție, formare profesională, managementul beneficiilor, dezvoltarea carierei, evaluarea performanțelor etc); • Cunoaște și știe să aplice tehnici și metode utilizate în managementul resurselor umane.
Comportamentul uman	
• Înțelege impactul comportamentului angajaților asupra performanței acestora; • Înțelege impactul comportamentului managerilor asupra performanței angajaților; • Înțelege importanța studierii științifice a comportamentului uman; • Înțelege motivația profesională și factorii care o influențează.	• Înțelege diferențele individuale de personalitate, abilități, interese, valori; • Cunoaște principiile de învățare a adulților; • Cunoaște metodele de cercetare a comportamentului uman; • Înțelege motivația și factorii care o influențează; • Cunoaște comportamentul organizațional; • Cunoaște procesele și dinamica grupurilor.
Relații interpersonale	
• Capacitatea de anticipare: întrevede efectul sau impactul asupra angajaților al deciziilor manageriale adoptate; • Persuasiv: folosește forța comunicării pentru a convinge angajații de importanța proceselor de management a resurselor umane și a managementului performanței în entitatea publică.	• Persuasiv: Aplică principiile negocierii și are capacitate de persuasiune pentru a obține angajament din partea conducerii entității publice și a angajaților pentru ideile și planurile prezentate; • Bun colaborator: Dezvoltă relații de încredere cu conducerea entității, angajați și șefii de compartimente, precum și cu organizații din mediul extern.

Conducătorul entității publice	Responsabilul de resurse umane
Relații interpersonale	
• Oferă inspirație: model pentru angajați în respectarea politicii și a proceselor de resurse umane (de exemplu, folosește exclusiv criteriile de promovare formale pentru deciziile de promovare); • Asigură coeziunea angajaților și aplanarea conflictelor dintre aceștia.	
Dezvoltare profesională	
• Are o preocupare continuă pentru înțelegerea impactului managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale.	• Are o preocupare continuă pentru dezvoltarea competențelor de resurse umane; • Caută în mod proactiv informații și cercetări de actualitate în managementul resurselor umane (concepte, tehnici, metode, bune practici).

I.3 Criterii și indicatori de performanță pentru responsabilii de resurse umane

Având în vedere rolul esențial al responsabililor de resurse umane în arhitectura metodologică și instrumentarea politicilor de resurse umane, **nu se poate vorbi de eficiența și eficacitatea managementului resurselor umane fără stabilirea și monitorizarea unor indicatori de performanță pentru însăși acești responsabili** și pentru structura de resurse umane, în ansamblu. Prezentăm mai jos o serie de indicatori cantitativi și calitativi care pot fi utilizați în acest scop - lista nu este exhaustivă și indicatorii pot fi grupați pe categorii în funcție de specificul entității publice.

Criterii	Indicatori de performanță
Relația cu managementul	• Calitatea recomandărilor formulate conducerii entității publice; • Timpul de răspuns la solicitările de informații; • Gradul de anticipare a nevoilor entității publice; • Capacitatea de a colabora cu echipa de management; • Calitatea contribuțiilor la deciziile strategice ale organizației.
Relația cu angajații	• Măsura în care angajații percep că sunt implicați / consultați în procesul de luare a deciziilor care îi vizează în mod direct; • Percepția angajaților asupra predictibilității propriei cariere.
Forța de muncă	• Numărul total al angajaților; • Numărul angajaților ca personal contractual; • Durata medie a ciclului de viață al angajaților în entitatea publică; • Durata medie a ciclului de viață al angajaților pe aceeași poziție; • Fluctuația de personal.
Comportamentul angajaților	• Rata absenteismului; • Numărul de plângeri în instanță cu privire la legalitatea ori integritatea proceselor de resurse umane; • Numărul de ore suplimentare lucrate; • Gradul de satisfacție globală a muncii; • Gradul de satisfacție a muncii pe componente (satisfacția față de remunerare, satisfacția față de activitatea de supervizare, satisfacția față de conținutul muncii, satisfacția față de colegi etc).
Recrutare și selecție	• Durata medie a procesului de recrutare; • Costul procesului de recrutare/angajat; • Performanța noilor angajați în primele șase luni de lucru.

Criterii	Indicatori de performanță
Formare profesională	• Numărul de ore de formare/angajat; • Procentul de creștere a performanței angajaților după participarea la programele de formare; • Gradul de satisfacție al participanților la programe de formare profesională; • Procentul din bugetul entității publice alocat formării profesionale;
Dezvoltarea carierei	• Procentul angajaților care își realizează obiectivele prevăzute în planul de carieră.
Managementul sănătății și securității în muncă	• Numărul de accidente de muncă/an.
Managementul performanței	• Procentul de evaluări individuale realizate la timp; • Numărul de angajați cu performanță ridicată; • Numărul de angajați cu performanță medie; • Numărul de angajați cu performanță scăzută.

I.4 Principalele procese ale managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane înglobează o serie de procese care urmăresc să atragă, să dezvolte și să păstreze angajați calificați în vederea realizării misiunii organizației, în cazul nostru a entității publice, respectiv:

- Planificarea **resurselor umane** - asigură existența la nivelul organizației a resurselor umane necesare pentru atingerea obiectivelor strategice;
- Analiza **muncii** – urmărește să determine conținutul fiecărui post din structura organizatorică a entității publice precum și caracteristicile pe care titularul postului trebuie să le demonstreze pentru a-și duce la îndeplinire activitatea în condiții optime de performanță;
- **Recrutarea și selecția** – se referă la atragerea candidaților pentru posturile disponibile și selectarea acelor candidați care îndeplinesc cerințele postului;
- **Evaluarea performanțelor** - are în vedere determinarea măsurii în care angajaţii îşi îndeplinesc responsabilităţile conform cerinţelor postului;
- **Dezvoltarea resurselor umane:**
  - ✓ **Managementul carierei** - se referă la proiectarea şi planificarea evoluţiei angajaţilor în cadrul entităţii publice, luând în considerare atât necesităţile entităţii, cât şi performanţele, potenţialul şi aspiraţiile angajaţilor;
  - ✓ **Dezvoltarea profesională și formarea** - este procesul de îmbunătăţire şi creştere a capacităţilor angajaţilor prin intermediul oportunităţilor de învăţare care implică accesul la o varietate de programe formale sau informale de formare profesională.
- **Evaluarea muncii și compensațiile** - recompensarea financiară și non-financiară a angajaților pentru efortul depus, rezultatele și competențele demonstrate;
- **Managementul sănătății și protecției muncii** – dezvoltarea și implementarea programelor de sănătate și securitate a angajaților.

În practica și reglementările românești privind funcția publică sunt prevăzute o serie de procese de gestiune a resurselor umane absolut obligatorii. Nimic însă nu interzice angajatorilor din administrația publică românească să completeze practica de resurse umane cu alte procese și metode utilizate cu succes în practica internațională de management al resurselor umane și cu relevanță pentru performanța angajaților și a organizațiilor (de exemplu, programele de mentorat sau coaching, acțiunile de evaluare a eficacității și a eficienței programelor de formare).

Capitolele care urmează sunt destinate celor mai importante procese de management al resurselor umane, fundamentale pentru funcționarea oricărei organizații, inclusiv din domeniul administraţiei publice, și care evidenţiază esenţialul conținutului relației Angajat-Angajator pentru entităţile publice.

II. Planificarea necesarului de personal

II.1 Importanța procesului de planificare a necesarului de personal

O primă funcţie importantă de management al resurselor umane abordată în acest Ghid este ***planificarea necesarului de personal ca fundament pentru toate celelalte funcții*** abordate în continuare.

Importanţa deosebită a aceastei funcţii de planificare, faţă de toate celelalte, este justificată de faptul că greșelile sau impreciziile planificării necesarului de personal au repercusiuni asupra eficienței și calității tuturor celorlalte – de exemplu, o previziune deficitară asupra numărului de funcționari publici de care o entitate are nevoie, poate conduce la realizarea unor recrutări inutile, urmate, mai apoi, de luarea unor decizii de restructurare (reorganizare) pentru că posturile se dovedesc a fi redundante.

În practică, în administraţia publică din România, planificarea forţei de muncă în cadrul entităților publice este influenţată în principal de următorii factori:

- Numărul de posturi aprobat prin act administrativ;
- Dinamica resurselor umane (număr de pensionări planificate, număr de promovări planificate);
- Bugetul entității publice;
- Numărul de locuitori, pentru autorităţile din administraţia publică locală;
- Acte normative care vizează reorganizări instituţionale în domeniul funcţiei publice;
- Prevederi legate de elaborarea planului de ocupare a funcţiilor publice.

Această stare de fapt privind planificarea forţei de muncă poate fi îmbunătăţită prin abordarea managementului strategic al resurselor umane, abordare implementată cu succes în administraţia publică din alte state europene (Franţa, Marea Britanie, Polonia, Italia[1])

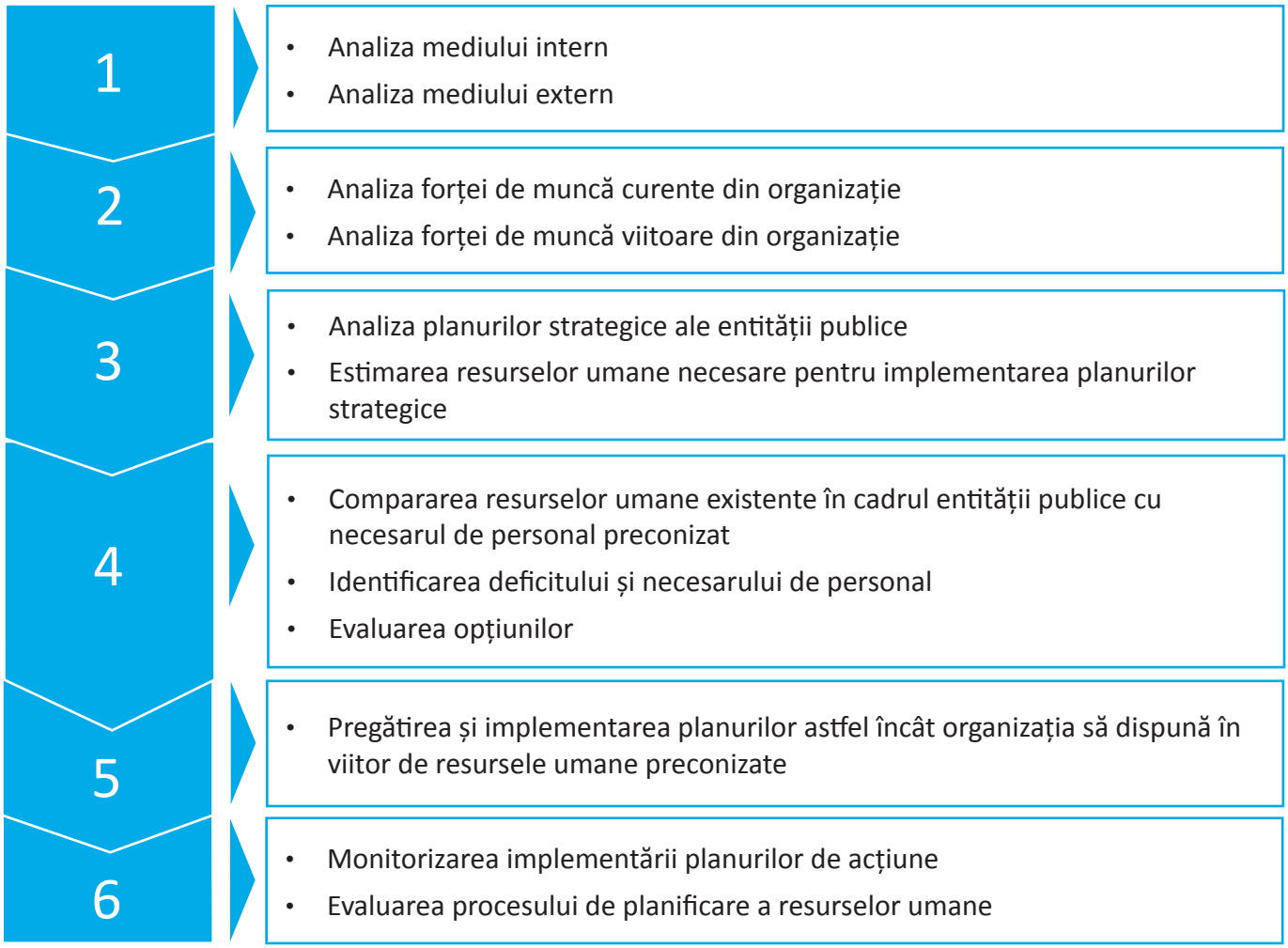
Planificarea resurselor umane este un proces strategic al managementului resurselor umane care, în esență, ***urmărește să asigure existența*** în orice organizație a r***esurselor umane care posedă experiența optimă, cunoștințele, deprinderile necesare pentru realizarea planurilor strategice ale organizației***. Un alt avantaj al unei bune planificări a resurselor umane este ***prevenirea apariției surplusului sau deficitului de personal în organizație*** – pentru o entitate publică materializarea acestor riscuri are și un impact social, asupra beneficiarilor serviciilor publice, pentru că duce, pe o parte, la ineficiență în cheltuirea banului public, iar, pe de altă parte, la blocarea furnizării serviciilor publice sau la scăderea calității acestora. De aceea, se consideră că ***planificarea resurselor umane influențează*** alte funcții și activități de resurse umane, precum: ***recrutarea, salarizarea, promovarea, formarea profesională.***

Planificarea resurselor umane este una dintre funcțiile strategice pe care le are o entitate publică, în calitate de Angajator, şi pentru realizarea căreia ***este nevoie de sprijinul responsabililor de resurse umane.*** Aceştia vor fi cei care vor defini metodologia de lucru, vor strânge informațiile necesare și vor formula, la final, propunerea de planificare a resurselor umane pentru entitatea publică.

[1] OECD (2012) *Human Resources Management* Country Profiles, http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm, 8 octombrie 2013.

II.2 Etapele procesului de planificare a necesarului de personal

Procesul de planificare a resurselor umane presupune parcurgerea unor câteva ***mari etape obligatorii***, ilustrate în figura următoare:



Fiecare etapă, dintre cele şase menţionate, presupune un anumit tip de efort din partea angajatorului și a responsabililor de resurse umane, precum și implicare din partea altor structuri funcţionale ale entităţii publice sau a unor terți.

II.2.1 Analiza mediului extern și intern

În această etapă sunt strânse şi evaluate informații din mediul extern care influențează sau ar putea influența forța de muncă a entității publice. Astfel de informații țin de **starea economică și politică națională, de stabilitatea pieței muncii, de modificările demografice** care generează, de exemplu, îmbătrânirea populației active etc. Pentru acuratețea planificării resurselor umane este indicat să fie analizate și informații de acest gen specifice zonei geografice din care face parte entitatea publică (la nivel de județ, regiune etc).

Analiza mediului intern şi extern implică strângerea de informații referitoare la punctele tari și punctele slabe ale entității publice.
Pentru realizarea analizei din această etapă se pot utiliza ***instrumente*** precum ***analiza PESTLE*** (analiza mediului extern) sau ***analiza SWOT*** (analiza mediului intern și a mediului extern).

Analiza PESTLE este un concept din știința managementului și a marketingului, care presupune, pe scurt, formularea răspunsurilor la următoarele întrebări (adaptate pentru specificul administrației publice românești):

- **P (politic)** – *Care este situația politică curentă la nivel național și local susceptibilă să influențeze entitatea publică din punct de vedere al statutului și rolului său, cu efecte asupra necesarului de funcționari publici?* De exemplu, este relevant pentru planificarea resurselor umane să țineți cont de eventualele planuri politice de comasare a entității publice pe care o conduceți cu alta sau de eventuale decizii politice de relocalizare a entității dumneavoastră într-o altă zonă geografică;
- **E (economic)** – *Care este situația economică curentă la nivel național și local susceptibilă să influențeze situația economică a entității publice cu efecte asupra posibilităților de recrutare sau asupra nivelului de personal care poate fi susținut de entitatea publică?* În general, constrângerile economice naționale afectează stabilitatea masei funcționarilor publici prin restructurări (reorganizări) în scop de economisire a costurilor cu salariile;
- **S (social)** – *Care este situația socială la nivel național și local susceptibilă să influențeze politica de recrutare sau retenție a personalului din entitatea publică?* De exemplu, dacă populația activă din localitatea în care se află entitatea publică este îmbătrânită și este puțin probabil să fie atrasă de ofertele de muncă pe care le aveți, trebuie să extindeți zona geografică în care popularizați concursurile de recrutare și să țineți cont în procesul de planificare a resurselor umane că va trebui să integrați un grup mai mult sau mai puțin semnificativ de navetiști;
- **T (tehnologia)** – *Care sunt factorii tehnologici care pot influența modalitatea de funcționare a entității publice și, prin efecte indirecte, planificarea necesarului de resurse umane?* Există posibilitatea ca în intervalul de timp scurs între cea mai recentă planificare a necesarului de resurse umane și planificarea în lucru să fi apărut inovații tehnologice care să înlocuiască cu succes activitatea manuală a personalului – într-o astfel de situație, vă puteți afla în fața unei decizii de a reduce efectivele personalului redundant;
- **L (legislație)** – *Care sunt acele prevederi legale care creează constrângeri felului în care construiți planificarea necesarului de resurse umane?* Vă veți referi în acest caz, în mod special, la legislația care reglementează funcția publică în România;
- **E (mediul înconjurător** – en. *environment*) – *Există anumite obligații care țin de protecția mediului înconjurător și care pot afecta modul de funcționare al entității publice și, implicit, planificarea necesarului de personal?*

Analiza SWOT - este o metodă structurată de a analiza ***punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și constrângerile*** pe care le are o organizație la un moment dat, în acest caz, entitatea publică. Completarea analizei SWOT permite evaluarea obiectivelor pe care le urmăreşte entitatea publică prin planificarea necesarului de personal.

II.2.2 Analiza forței de muncă curente și viitoare din cadrul entității publice

În această etapă se analizează date cantitative referitoare la forța de muncă curentă și cea viitoare, precum și informații referitoare la competențele actuale și cele necesare. Următoarele tipuri de informații pot fi adunate pe parcursul acestei etape: **vârsta și sexul angajaților, nivelul ierarhic, competențele existente în entitatea publică, nivelul educațional.** La acestea se adaugă și alte informații care pot fi utilizate precum **fluctuația de personal, rata absenteismului, transferuri, concedii de maternitate** etc.

Una dintre metodele managementului resurselor umane complementară planificării necesarului de personal este **analiza muncii,** care poate fi considerată o **subetapă în cadrul analizei forței de muncă curente și viitoare.**

Analiza muncii urmărește să descrie, pe de-o parte, **conținutul fiecărui post de muncă** existent în entitatea publică, iar, pe de altă parte, să identifice **caracteristicile pe care ocupatul postului de muncă trebuie să le posede.**

Rezultatele analizei muncii pot fi folosite cu succes în alte procese de management al resurselor umane, respectiv pentru:

- **Proiectarea fișelor de post;**
- **Recrutare și selecție:** din analiza muncii reies particularitățile individuale necesare ocupării unei poziții în entitatea publică, iar pe baza acestora puteți stabili criterii relevante pentru recrutare și selecție;
- **Evaluarea angajaților:** cunoașterea conținutului postului vă ajută să stabiliți criterii de performanță adecvate și nivelul de performanță acceptat;
- **Formarea profesională:** puteți utiliza informațiile obținute în urma procesului de analiză a muncii la stabilirea nevoilor de formare pentru noii angajați, la stabilirea conținutului programului de formare și la evaluarea acestuia;
- **Respectarea cerințelor legale:** cunoașterea contextului în care angajații își desfășoară activitatea vă furnizează informații necesare pentru respectarea normelor de siguranță și sănătate la locul de muncă.

Pentru realizarea procesului de analiză a muncii pot fi utilizate metode și tehnici, precum:

- **Modelarea** (în analiza muncii se operează cu modele, cum ar fi modelul om-mașină, al căror studiu furnizează informații referitoare la particularitățile procesului de muncă pe care le puteți utiliza în interviurile cu angajatul ori superiorul ierarhic sau pentru selectarea metodelor de investigare);
- **Inventarierea sarcinilor de muncă** (presupune identificarea elementelor componente ale activității profesionale);
- **Chestionarul** (pot fi utilizate chestionare structurate care conțin un inventar al sarcinilor de muncă iar angajații trebuie să identifice în ce măsură acestea sunt legate de conținutul postului analizat. Chestionarul nestructurat conține întrebări deschise care să-l ajute pe respondent să descrie activitatea pe care o desfășoară la locul de muncă);
- **Interviul** (poate fi structurat ori nestructurat și furnizează informații utile ce pot constitui un punct de plecare pentru celelalte tehnici de analiză a muncii, cum ar fi inventarierea sarcinilor de muncă; în analiza muncii, se poate utiliza și tehnica interviului de grup);
- **Realizarea efectivă a muncii** (normarea timpului în care se face o anumită activitate);
- **Tehnica explicării provocate** (presupune observarea angajatului în timp ce își desfășoară activitatea și solicitarea de clarificări cu privire la operațiile pe care le efectuează);
- **Metoda incidentelor critice** (incidentele critice sunt utilizate pentru activitatea desfășurată și, în funcție de informațiile colectate, se stabilește frecvența apariției unui anumit comportament la locul de muncă);
- **Chestionarul de analiză a poziției** (este un instrument de analiză a muncii care conține un set de întrebări utilizate pentru a descrie sarcinile și responsabilitățile unui post. Chestionarul are o aplicabilitate generală, iar persoana care îl completează necesită cunoștințe solide de specialitate și cunoașterea postului analizat).

II.2.3 Analiza planurilor strategice și estimarea necesarului de resurse umane

În această etapă se examinează activitățile viitoare și se estimează necesarul de personal pentru realizarea acestora. Ca și în etapa precedentă, analiza generează două tipuri de date: cantitative – referitoare la dimensiunea numerică a resurselor umane și calitative – referitoare la competențele de care entitatea publică are nevoie.

Pentru estimarea necesarului de personal literatura de specialitate pune la dispoziție o serie de metode: **metoda Delphi, analiza tendințelor, tehnicile de studiu ale muncii.** De exemplu, **metoda Delphi** este o metodă calitativă care implică consultarea unui grup de experți, în mod individual/independent și în etape succesive, cu ajutorul unui chestionar structurat care solicită experților opinia cu privire la necesarul de personal și motivarea opiniei lor. Experților li se explică care este obiectivul demersului (de exemplu, previzionarea necesarului de resurse umane pentru următorul an). După fiecare rundă de consultare opiniile acestora sunt consolidate și începe următoarea rundă de consultare. Procesul se reia până la obținerea consensului. După mai multe runde de consultări, concluziile finale sunt prezentate experţilor și se efectuează ultimele corecturi.

Una dintre metodele des utilizate în practica de măsurare a necesarului de personal este metoda analizei încărcării pe post. **Analiza încărcării pe post** presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Sunt identificate principalele produse ale organizației. De exemplu, produse pot fi ”avize emise”, ”plângeri soluționate”, ”plăți efectuate” etc;
- Se calculează câte astfel de produse a obținut organizația în ultimul an. De exemplu, în anul 2010 Primăria X a emis 500 de avize de un anumit tip, a soluționat 25 de plângeri, a repartizat 200 de loturi de teren etc;
- Pentru fiecare structură organizațională în parte se calculează încărcarea cu activitate pe angajat. De exemplu, dacă departamentul care se ocupă de avizele de mediu a eliberat în anul 2010 500 de avize și a avut un număr mediu de angajați[1] de 5, rezultă că încărcarea medie pe fiecare angajat al acestui departament a fost de 100 de avize eliberate în anul analizat;
- Se estimează câte produse din fiecare categorie identificată la primul pas vor trebui să fie gestionate de organizație în anul următor. De exemplu, datorită unor prevederi legale noi care introduc obligații de mediu suplimentare, este anticipat că Primăria va trebuie să emită aproximativ 800 de avize în anul 2011. Dacă un angajat a fost în măsură să elibereze în anul 2010 circa 100 de avize, cele 300 de avize diferență de cantitate între anul 2010 și 2011 vor trebui să fie acoperite de 3 angajați suplimentari celor 5 deja angajați.

Metodologia analizei încărcării pe post, prezentată anterior, are dezavantajul că nu ține cont sau nu identifică ineficiențele angajaților sau ineficiențele diverselor procese ale organizației. E posibil ca cei 5 angajați efectivi să fie, de fapt, suficienți pentru a emite mai mult de 500 de avize într-un an și să nu fi emis mai multe pentru că pur și simplu nu a fost cerere în acest sens.

O altă metodă de identificare a necesarului de personal este **normarea muncii care furnizează o imagine de acuratețe asupra efortului de timp necesar pentru angajați în vederea îndeplinirii anumitor sarcini.** Potrivit Codului Muncii *”norma de muncă exprimă cantitatea de muncă necesară pentru efectuarea operaţiunilor sau lucrărilor de către o persoană cu calificare corespunzătoare, care lucrează cu intensitate normală, în condiţiile unor procese tehnologice şi de muncă determinate. Norma de muncă cuprinde timpul productiv, timpul pentru întreruperi impuse de desfăşurarea procesului tehnologic, timpul pentru pauze legale în cadrul programului de muncă. Norma de muncă se exprimă, în funcţie de caracteristicile procesului de producţie sau de alte activităţi ce se normează, sub formă de norme de timp, norme de producţie, norme de personal, sferă de atribuţii sau sub alte forme corespunzătoare specificului fiecărei activităţi.”*

---

[1] ***Numărul mediu de angajați la nivel** anual reprezintă numărul de salariaţi angajaţi cu contracte individuale de muncă, plătiţi de instituție pentru o durata medie normală a timpului de lucru în anul de referință. Numărul mediu de angajați va fi calculat conform următoarei formule: efectivul zilnic de salariați în anul 2010 / numărul zilelor calendaristice anuale. Efectivul zilnic de salariați reprezintă suma efectivelor zilnice de salariaţi din perioada de referinţă, inclusiv din zilele de repaus săptămânal, sărbători legale şi alte zile nelucrătoare.

În fapt, normarea muncii presupune ***observarea directă a activității unui angajat în procesul de obținere a unui anumit produs și măsurarea timpului pe care îl consumă în acest sens*** – în general se folosesc metode de înregistrare audio-video, cronometre pentru măsurarea timpului. Calculul de timp necesar pentru un anumit produs este extrapolat la masa generală de produse pe care organizația le previzionează pentru anul – anii următori în vederea calculării necesarului de personal.

II.2.4 Compararea resurselor umane existente în cadrul entității publice cu necesarul de personal preconizat

Această etapă implică compararea rezultatelor obținute în urma analizei resurselor umane existente cu previziunea asupra necesarului de personal. Sunt identificate situațiile în care există discrepanțe între forța de muncă curentă și cea necesară. Astfel, entitatea publică se poate afla în una din următoarele situații:

- **Surplus de personal:** forța de muncă actuală excede nevoile de resurse umane ale entității publice în viitor;
- **Deficit de personal:** numărul angajaților și competențele curente nu sunt suficiente pentru acoperirea necesarului de personal și competențe în viitor.

II.2.5 Evaluarea opțiunilor

În această etapă sunt decise soluțiile care vor fi adoptate pentru a rezolva situația surplusului de personal sau a deficitului de personal.

Generic, **surplusul de personal are câteva soluții** (care pot fi combinate), cum ar fi: *pensionarea vremelnică pentru cei care îndeplinesc limita de vârstă, renunțarea la serviciile externalizate și internalizarea acestor servicii pentru a se crea activitate suplimentară în entitate, reducerea salariilor, concediere individuală sau colectivă* (în cazul administrației publice românești, reorganizarea sau reducerea postului). Pe de altă parte, **deficitul de personal se rezolvă apelând la soluții** precum: *reorganizarea internă a structurilor entității pentru a aduce angajați în structurile supraîncărcate cu activități din cele mai puțin aglomerate, transferul de personal din alte entități publice, recrutarea externă, externalizarea unor servicii ale entității pentru a degreva o parte a angajaților.* Aceste soluții sunt abordate din perspectiva administrației publice în capitolul următor.

II.2.6 Pregătirea și implementarea planurilor astfel încât organizația să dispună în viitor de resursele umane necesare

După parcurgerea tuturor etapelor anterioare, pe baza informațiilor obținute, **pot fi dezvoltate planuri de acțiune care să asigure necesarul de resurse umane adecvat pentru entitatea publică interesată.**

II.2.7 Monitorizarea și evaluarea planurilor de acțiune

Așa cum menționam, planificarea resurselor umane este un proces dinamic influențat de factori interni și externi. Din aceasta perspectivă, ***trebuie monitorizată implementarea planurilor*** pentru a le putea ajusta în timp util în cazul în care apar modificări.

Se impune, de asemenea, evaluarea procesului de planificare și a impactului implementării planurilor de acțiune, în funcție de rezultatele obținute.

Comunicarea cu angajații - este obligatoriu ca angajații să aibă acces la documentele legate de planificarea resurselor umane și la planurile de acțiune aferente – această demonstrație de transparență crește încrederea pe care o au angajații în managementul entităţii publice și, prin urmare, fidelitatea față de entitatea publică angajatoare.

III. Optimizarea necesarului de resurse umane

III.1 Surplusul de personal

Apariția surplusului de personal

Una dintre concluziile la care poate ajunge procesul de planificare a necesarului de personal este că există **surplus de personal** în entitatea publică, deci, **există mai mulți angajați decât sunt necesari.**
Cauzele surplusului de personal pot fi multiple și, de obicei, acționează combinat. Cele mai frecvente sunt:

- Apariția unor inovații tehnologice care face ca intervenția umană în derularea anumitor procese să fie minimalizată (de exemplu, entitatea publică introduce o aplicație software care eliberează automat anumite certificate care, anterior, erau completate și verificate manual de o parte a angajaților entităţii publice);
- Entitatea publică, din diverse motive, renunță la furnizarea anumitor servicii pentru care sunt alocați unul sau mai mulți angajați;
- Entitatea publică își eficientizează activitatea, subcontractând o parte a serviciilor sale sau a proceselor interne (de exemplu, subcontractează paza clădirii unei firme specializate și trebuie să renunțe la proprii angajați paznici);
- Se schimbă locația furnizării anumitor servicii sau derulării unor procese interne (de exemplu, o agenție deschide birouri regionale în țară pentru a furniza diverse servicii cetățenilor mai aproape de aceștia și scade activitatea angajaților din București care se ocupau anterior și de serviciile pentru cetățenii din regiuni);
- Unii angajați nu dețin competențele și abilitățile pentru a furniza anumite servicii care devin mai sofisticate (de exemplu, trebuie să folosească o aplicație software avansată și angajații respectivi abia au cunoștințe primare despre utilizarea computerului sau trebuie să fie fluenți într-o anumită limbă străină când entitatea publică deschide anumite servicii și cetățenilor străini);
- Apar constrângeri bugetare care nu mai permit entității publice să susțină masa salarială existentă. Aceste constrângeri pot fi proprii entității publice în cauză sau, de fapt, pot fi constrângeri financiare impuse de Guvern asupra întregii administrații publice și care rezultă în necesitatea de a renunța la o parte dintre funcționarii publici.

Prevenirea pericolului restructurărilor (reorganizărilor)

În general, când se vorbește despre surplus de personal la nivelul unei organizații prima reacție a oamenilor este să se gândească la restructurare ca soluție pentru înlăturarea acestui surplus. Totuși, Angajatorul are posibilitatea de a pune în aplicare câteva acțiuni preventive sau curative care să împiedice atingerea acelui moment în care concedierea sau încheierea raportului de serviciu devine singura soluție:

- **Investiţia constantă în formarea profesională** a angajaților entităţii publice pentru ca aceștia să fie pregătiți pentru toate inovațiile sau schimbările în modul în care furnizează serviciile publice sau serviciile interne, evitând astfel să devină redundanți;
- **Încurajarea angajaților să fie deschiși și altor specializări din cadrul entității publice,** Angajatorul permițând, în limitele legale, flexibilitatea în mobilitatea internă. În felul acesta, dacă structura de care țin se desființează din lipsă de activitate, angajații respectivi vor fi pregătiți să întărească rândurile în acele structuri organizaționale care sunt în continuare solicitate;
- **Închiderea contractelelor temporare sau pe perioadă determinată cu angajații contractuali** atunci când ajung la data scadentă – nu se reînnoiesc aceste contracte decât cu excepția acelor posturi care îndeplinesc, chiar și temporar, funcții importante în entitatea publică; o excepție poate fi făcută și în cazul acelor angajați cu normă parțială performanți;
- **Reinternalizarea serviciilor subcontractate** pentru a crea activitate propriilor angajați. Este posibil ca decizia subcontractării să fi fost luată într-un moment în care părea o alegere judicioasă din punct de vedere preț-calitate, însă, între timp, aceste contracte cu subcontractorii să fi devenit mult prea oneroase pentru entitatea publică. Angajatorul trebuie să re-evalueze aceste subcontractări în momentul în care identifică surplus de personal, prin comparație cu cât ar costa și ce calitate s-ar obține dacă serviciile respective ar fi realizate de angajații entităţii publice aflați în pericolul restructurării sau concedierii;

- **Renunţarea la posturile vacante** și degrevarea bugetului entității publice de sumele alocate pentru costurile salariale asociate acestor posturi;
- Unele organizații, aflate în fața deciziei de restructurare sau concediere colectivă, oferă **scheme de compensare financiară pentru acei angajați care se oferă voluntar să plece din organizație** – în felul acesta, organizația își simplifică procesul de restructurare reducând din numărul angajaților ale căror posturi trebuie desființate. **Bineînțeles, o asemenea practică a voluntariatului trebuie analizată în contextul reglementărilor românești relevante.** Pe de altă parte, în construcția schemei de compensare a voluntarilor, organizația, sau, după caz, entitatea publică, trebuie să decidă: a) dacă deschide schema tuturor posturilor din organizație sau o limitează doar la posturile din anumite structuri – eventual cele cu surplus de personal, b) câți voluntari acceptă, c) ce compensații oferă pentru acești voluntari și d) ce se întâmplă dacă organizația nu vrea totuși să renunțe la anumiți voluntari care sunt angajați performanți, importanți pentru organizație.

Principiile unui proces sănătos de restructurare (reorganizare)

Dacă totuși o decizie de restructurare (reorganizare) devine inevitabilă, este important să fie respectate câteva principii al unui bun proces de tratare a redundanței posturilor. Bineînțeles, trebuie să se ţină cont de constrângerile legale pe care le impune legislația românească referitor la restructurări, precum şi de implicațiile legale deosebite pe care le poate avea o restructurare ”incorectă” (acțiuni în justiție ale angajaților nedreptățiți).

Trebuie acordată o atenție deosebită etapei de planificare a acțiunilor care le va lua entitatea publică în procesul de restructurare (reorganizare). În acest scop, trebuie să existe răspunsuri precise pentru fiecare dintre următoarele întrebări:

- Câte posturi trebuie desființate?;
- În ce structuri organizaționale se găsesc aceste posturi?;
- Cum se decide cine pleacă și cine rămâne?;
- Cum se compensează - dacă este cazul – angajații care părăsesc entitatea publică?;
- Cum se anunţă planul de restructurare?;
- Cum se comunică decizia individuală angajaților în cauză?;
- Care este perioada de timp în care are loc procesul de restructurare (reorganizare)?;
- Care este data de la care posturile sunt desființate (reduse)?;
- Care sunt angajații ale căror posturi nu pot fi desființate? Ttrebuie avute în vedere obligațiile pe care le are entitatea publică, conform legislației muncii și legislației funcției publice)?;
- La ce riscuri legale se expune entitatea publică, în cazul în care nu se respectă prevederile legale ale procesului de restructurare (reorganizare) sau concediere colectivă?;
- Ce impact are asupra entității publice procesul de restructurare / reorganizare sau concediere colectivă (în special asupra procesului de furnizare a serviciilor publice) și ce măsuri trebuie luate pentru a diminua acest impact?;
- Cum pot fi ajutați angajații disponibilizați astfel încât impactul încheierii raportului de muncă cu ei să aibă efecte negative cât mai reduse? Dde exemplu, unele organizații facilitează pentru angajații disponibilizați căutarea de noi locuri de muncă la alte organizații partenere, le pune la dispoziție un birou de consiliere în carieră și căutarea unui loc de muncă, le acordă timp liber în perioada premergătoare încheierii raportului de muncă etc.;
- Cum trebuie documentată întreaga procedură de restructurare?

Un proces de restructurare trece prin câteva **etape mari:**

a) Pregătirea planului de restructurare (reorganizare);
b) Negocieri și concilieri cu organismele sindicale (dacă este cazul);
c) Anunțarea planului de restructurare (reorganizare) instituțiilor de stat cu atribuții în controlul sau verificarea acestor acțiuni;
d) Anunțarea planului de restructurare (reorganizare) în rândul angajaților;
e) Aplicarea procedurilor de selecție a angajaților care vor fi disponibilizați;
f) Comunicarea deciziei de încheiere a raportului de muncă acelor angajați în cauză;
g) Închiderea procesului de restructurare (reorganizare).

În continuare vom prezenta unele **recomandări practice pentru buna desfășurare a etapelor de la punctele d) – f):**

d) Anunțarea planului de restructurare (reorganizare) în rândul angajaților

În general, în administrația publică veștile despre intențiile de restructurare apar mai întâi sub forma unor zvonuri sau anunțuri mai mult sau mai puțin voalate din partea Guvernului (atunci când restructurarea este o decizie luată la acest nivel și aplicabilă întregii administrații). **Angajatorul are obligația de a comunica prompt funcționarilor publici lămuriri legate de conținutul acestor zvonuri sau anunțuri** – *în felul acesta sunt preîntâmpinate diverse bârfe ale angajaților sau se evită crearea unei stări de îngrijorare în rândul acestora cu privire la viitorul lor în entitate. Nu trebuie uitat faptul că incertitudinea angajaților cu privire la stabilitatea slujbei este unul dintre factorii care determină demotivarea și scăderea productivității acestora.* **Lămurirea unor astfel de situații se poate face prin diverse tipuri de comunicări:**

- **Conducerea entității publice poate convoca o ședință generală cu toții angajații entității pentru a răspunde întrebărilor legate de zvonurile sau anunțurile privind restructurarea (reorganizarea). Trebuie încurajați participanții să își exprime îngrijorările și să pună toate întrebările care li se par relevante – nu există întrebări bune și întrebări proaste, nu există întrebări nepotrivite care să atragă sancționarea angajatului respectiv! Se va răspunde complet și ne-echivoc! Organizarea unei astfel de ședințe este, într-adevăr, fezabilă, în cazul entităților publice cu puțini angajați, maxim 50 de angajați;**
- **Se va transmite o comunicare pe e-mail tuturor angajaților conținând răspunsurile la cele mai frecvente întrebări care pot fi puse de angajații entităţii publice aflată într-un proces de restructurare (reorganizare. Conducerea va alcătui o asemenea listă împreună cu responsabilii de resurse umane – de altfel, aceștia sunt în general primii la care ajung întrebările sau nelămuririle angajaților cu privire la acest proces. Trebuie implicați și consilierii juridici ai entității dacă apar întrebări cu conotații juridice.**
- **Se va publica pe portalul de Intranet al entității publice planul pe care îl are conducerea în derularea procesului de reorganizare (restructurare). Stadiul planului va fi actualizat periodic. Planul trebuie să conțină cel puțin:**
  - ✓ *Motivarea deciziei de restructurare (reorganizare);*
  - ✓ *Numărul angajaților care vor fi afectați de decizia de restructurare (reorganizare) (respectiv, numărul angajaților cu care se vor încheia raporturile de serviciu);*
  - ✓ *Cum vor fi selectați angajații care părăsesc entitatea publică – foarte important! Trebuie pregătită o metodologie de selecție transparentă, nediscriminatorie, echitabilă și neechivocă. În felul aceasta angajații entităţii publice vor putea să se pregătească pentru procesul de selecție și se diminuează riscul unor acțiuni în justiție pentru concediere nelegală sau abuzivă;*
  - ✓ *Care este pachetul de compensații (dacă este cazul) pentru angajații care părăsesc entitatea publică;*
  - ✓ *Momentul de la care vor înceta raporturile de serviciu pentru angajații disponibilizați;*
  - ✓ *Ce servicii de sprijin sau consiliere va asigura entitatea publică angajaților disponibilizați (dacă este cazul);*
  - ✓ *Datele de contact ale responsabililor de gestiunea procesului de restructurare (reorganizare) vor fi lăsate deschise canalele de comunicare cu acești responsabili în cazul în care angajații au întrebări suplimentare.*

e) Aplicarea procedurilor de selecție a angajaților care vor fi disponibilizați

În primul rând **trebuie stabilite criteriile de evaluare şi selecţie a angajaţilor cu care vor fi încheiate raporturile de serviciu.** În procedurile de restructurare sau concediere colectivă sunt uzuale următoarele **tipuri de criterii:**

- **Competența** (capacitatea angajatului de a se pronunța asupra unor aspecte de serviciu sau de a trata anumite sarcini de serviciu);
- **Calificările** (diplome, certificări care îl îndreptățesc pe angajat să se pronunțe asupra unor aspecte de serviciu sau să trateze anumite sarcini de serviciu);
- **Productivitatea** (de exemplu, numărul de dosare tratate – corect – de funcționarul public într-o anumită perioadă de timp);
- **Trecutul disciplinar** (de exemplu, abaterile disciplinare ale unui angajat îl expun riscului de a fi disponibilizat);
- **Atitudinea, comportamentul** (de exemplu, aveți multe plângeri din partea cetățenilor sau a altor beneficiari cu privire la atitudinea sau comportamentul unui anumit funcționar public cu care au interacționat).

În niciun caz nu vor fi aplicate criterii subiective sau nelegale cum ar fi: *starea de graviditate, refuzul de a lucra în zilele libere, sexul, etnia, principiul "ultimul venit, primul plecat", vârsta etc…*

Pentru cele cinci criterii enumerate mai sus poate fi pregătită o grilă de evaluare cu punctaj pentru fiecare criteriu – trebuie avute în vedere și cazurile de egalitate la punctaj între angajații din aceeași structură, pe aceeași funcție.

Unele organizații, aflate în fața unui proces de restructurare sau reorganizare, apelează la metoda centrelor de evaluare pentru a selecta pe bază competitivă pe cei care pleacă și pe cei care rămân. În fapt, toți angajații sau doar angajații din structurile organizaționale vizate sunt concediați, oferindu-li-se posibilitatea de a concura pe un număr de posturi restrânse – redefinite pentru concordanță cu noua organigramă a organizației. Centrele de evaluare sunt, în general, organizate și administrate de o terță parte (de obicei un consultant) pentru a se asigura obiectivitatea și confidențialitatea întregii proceduri. Testele care se dau candidaților în cadrul acestor centre verifică în mod obiectiv, neutru competențele, productivitatea, comportamentul foștilor angajați și rezultă într-un clasament al angajaților cu punctajul obținut de fiecare și decizia de atribuire sau nu a postului pe care au candidat fiecare dintre ei.

f) Comunicarea deciziei de încheiere a raportului de serviciu acelor angajați în cauză

Comunicarea deciziei de încheiere a raportului de muncă către angajaţii în cauză trebuie să respecte anumite bune practici:

- **Organizarea de întâlniri individuale cu angajații cu care vor fi încheiate raporturile de serviciu.** Decizia de încheiere a raportului de muncă trebuie să fie comunicată de Angajator sau de managerul persoanei respective – în niciun caz nu trebuie delegată această sarcină unor terți sau colegi de-ai persoanei în cauză;
- **Asigurarea confidențialitatăţii discuției conducătorului / superiorului ierarhic cu angajatul respectiv.** Discuția va avea loc într-o sală care nu este folosită în mod uzual de angajați, izolată fonic, care nu se află în vederea celorlalți angajați. Unii angajați pot reacționa emoțional la aflarea deciziei și ultimul lucru de care au nevoie este să observe colegii cercetând cu interes ceea ce se întâmplă în sala în care are loc întâlnirea;
- **Comunicarea deciziei trebuie să fie clară și completă.** Nu trebuie să existe ambiguităţi, nu trebuie spuse lucrurile pe jumătate. Angajatului respectiv trebuie să îi fie clară decizia și ce are de făcut în continuare din punct de vedere procedural;
- **Se va comunica empatic, dar ferm.** I se va permite angajatului să comenteze decizia și eventualele dificultăți personale pe care i le creează, dar nu trebuie lăsată impresia că decizia de încheiere a raportului de serviciu poate fi revocată;
- **Vor fi explicate angajatului eventualele drepturi bănești sau beneficii la care are dreptul ca urmare a deciziei de încheiere a raportului de serviciu, fiind îndrumat către responsabilul de resurse umane pentru derularea celorlalte proceduri** (pre-aviz, nota de lichidare etc).

III.2 Deficitul de personal

Apariția deficitului de personal

Deficitul de personal înseamnă a avea mai puțin angajați decât are nevoie o entitate publică pentru a funcționa la parametri maximi, asigurând cele mai bune servicii publice. Deficitul de personal este, de asemenea, una dintre concluziile la care ajunge procesul de planificare a necesarului de personal, descris în capitolul anterior.

Ca și în cazul surplusului de personal, **cauzele care determină apariția deficitului de personal sunt multiple** și, de obicei, acționează combinat:

- Entitatea publică își asumă sau primește noi sarcini și responsabilități care nu pot fi acoperite cu angajații curenți fie pentru că nu sunt suficienți, fie pentru că nu au competențele necesare noilor atribuții;
- A crescut fluctuația voluntară a angajaților generând goluri importante în masa de personal din anumite structuri organizaționale;
- S-au înmulțit cazurile de concedii de maternitate, pensionări timpurii sau concedii medicale;
- Unii angajați sunt incompetenți și apare necesitatea încheierii raporturilor de serviciu cu aceștia, determinând însă, în același timp, și apariția deficitului de personal datorită posturilor care devin vacante.

Soluții pentru acoperirea deficitului de personal

În mod tradițional, **deficitul de personal** cunoaște **câteva soluții care au avantaje și dezavantaje,** evidențiate în tabelul următor:

Soluție	Avantaje	Dezavantaje
Recrutarea de noi angajați	• Candidații sunt supuși procedurilor stricte de evaluare și selecția unor candidați buni este un câștig pe termen lung pentru entitatea publică.	• Perioada de timp relativ mare necesară derulării procedurii de recrutare; • Costurile necesare derulării procedurii de recrutare; • Perioada de acomodare la noul loc de muncă de care are nevoie angajatul înainte de a deveni operațional; • Investiția în formare pe care o face Angajatorul în vederea integrării noului angajat la locul de muncă.
Transferul temporar sau definitiv al unor angajați ai altor entități publice (soluție aplicabilă doar în cazul admi-nistrației publice)	• În principiu, sunt transferați angajați care își pot asuma sarcinile din fișa postului din prima zi de lucru sau a căror perioadă de adaptare este mai mică decât în cazul recrutării externe.	• În cazul transferului temporar, odată cu întoarcerea angajatului la entitatea publică de care ține, e posibil să se creeze un vid de cunoștințe în entitatea publică ”adoptatoare” sau blocaje temporare în derularea proceselor de muncă; • Procedurile de transfer au un anumit grad de birocrație și e nevoie de timp pentru a fi implementate.
Subcontractarea către terți a unor servicii pe care le furnizează în mod obișnuit entitatea publică în mod direct (firme specializate)	• Subcontractarea serviciilor pentru a fi realizate de specialiști în domeniu, conduce la creșterea calității acestora; • Externalizarea serviciilor se poate dovedi mai eficientă din punct de vedere al costurilor decât internalizarea serviciilor.	• Externalizarea serviciilor se poate dovedi mai scumpă decât internalizarea serviciilor; • Nu toate serviciile publice pot fi externalizate (legislația românească indică anumite servicii care țin de autoritatea statului și care nu pot fi realizate decât de organe de stat – presupun exercitarea prerogativelor de putere publică); • Procedura de subcontractare este birocratică și necesită timp.

IV. Recrutarea

Recrutarea constituie unul din cele mai importante procese ale managementului de resurse umane din cadrul entității publice. Prin acest proces, toți cei responsabili de derularea procesului –conducătorul entităţii publice în calitate de Angajator, managerii și responsabilii de resurse umane – se vor asigura că entitatea publică are **”oamenii potriviți la locurile potrivite”.**

IV.1 Definirea nevoilor de recrutare

La baza recrutării stă **etapa de definire a nevoilor de recrutare**, de proiectare a acelor posturi care trebuie ocupate de persoane deținând competențe specifice. În realizarea acestei etape se va ţine seama de următoarele **recomandări:**

- **Se va realiza un ”inventar” al sarcinilor neîndeplinite** din lipsă de competențe specifice și, în baza acestora, se vor construi **fișe de post coerente**, cât mai precis descrise. Se vor defini competențele care lipsesc din colectivele structurilor organizaționale și, luând ca reper fișele de post, se vor **crea profile de post. Acest set de documente** (fișa de post și profilul de post) **stă la baza procesului de recrutare.** Cu cât sunt mai bine definite și armonizate, cu atât mai ușor decurge procesul; În practica de management al resurselor umane, există cazuri în care fișa postului încorporează informațiile profilului de post, constituind un singur document. Este mai puțin importantă forma de organizare a acestor informații. Esențial este, însă, **asigurarea că prin aceste documente s-au definit atât sarcinile și activitățile postului, cât și competențele necesare îndeplinirii acestuia.**
- **Fișele și profilele de post se construiesc prin colaborarea dintre managerul entității publice** (sau al structurii organizaționale) și **responsabilul de resurse umane.** Implicarea responsabilului de resurse umane este deosebit de importantă pentru că întărește certitudinea asupra a două aspecte extrem de importante:
  - ✓ documentul respectă toate prevederile legale aplicabile (de exemplu, cele incluse în legislația funcției publice sau în legislația muncii), şi
  - ✓ limbajul este accesibil, ne-echivoc și explicit potențialilor candidați;
- **Când se elaborează fișa postului, trebuie păstrată întotdeauna și o vedere de ansamblu asupra structurii organizaționale în cauză.** Acest exercițiu asigură garanţia că:
  - ✓ responsabilitățile posturilor pentru care recrutați nu se suprapun cu altele care țin de posturile deja ocupate;
  - ✓ nu rămân ‘goluri’ de responsabilități neacoperite. Posturile din compartimentul vizat, împreună cu competențele specifice, trebuie să se completeze și să asigure derularea în cele mai bune condiții ale activității, fără să se suprapună sau să permită scăpări;.
- **Odată cu pregătirea fișei de post, trebuie concepute și obiectivele și indicatorii de performanță care trebuie să reiasă logic din sarcinile alocate și să poată fi atinse în baza abilităţilor, calităţilor şi aptitudini descrise în fișa de postl. Una din cele mai utile metode de identificare și dezvoltare a obiectivelor este metoda SMART.** Semnificația acestui acronim este următoarea:
  - ✓ S – Specific / Descrierea obiectivelor trebuie făcută într-o manieră concretă, specifică, fără a lăsa loc interpretărilor;
  - ✓ M – Măsurabil / Obiectivele pot fi cuantificate, există modalități de verificare a realizării obiectivului / a indicatorilor de performanță. Această caracteristică este deosebit de importantă pentru evaluarea performanței. Cel mai ușor de măsurat sunt indicatorii cantitativi;
  - ✓ A – Accesibil / Această caracteristică înseamnă că un obiectiv poate fi îndeplinit cu resursele disponibile, că este realist;
  - ✓ R – Relevant / Prin stabilirea obiectivelor relevante, vă asigurați că aceste ținte contribuie în mod semnificativ la îndeplinirea rolului entității publice.
  - ✓ T – încadrat în Timp / Acest indicator face referire la stabilirea și încadrarea în termene-limită. Intervalele trebuie să fie bine definite, dar și realiste, astfel încât să constituie o bună bază de evaluare a performanței.

IV.2 Planificarea și derularea concursului de recrutare

După finalizarea etapei de definire a nevoilor de recrutare, se poate trece la etapa **planificării și derulării concursului de recrutare.** Dincolo de aspectele legale și procedurale ale organizării concursului care trebuie respectate, există și o serie de principii generale, de bună practică, care asigură eficiența și succesul acestui demers:

- **Popularizarea concursului prin anunţuri cât mai multe. Această popularizare nu se va limita doar la mediile de comunicare impuse de legislația funcției publice** (Monitorul Oficial, avizierul entității publice, cotidiene de largă circulație etc). În cazul cotidienelor de largă circulație, dacă entitatea publică aparţine administrației locale, nu trebuie neapărat să fie ales un cotidian cu circulație națională. **Alegerea unui ziar local sau regional** poate aduce multiple beneficii, între care: asigură citirea anunțului de către publicul-țintă cel mai relevant și se obține un preț al spațiului publicitar mult mai scăzut față de prețul pentru un cotidian național; în cazul publicațiilor locale, se pot negocia condiții de publicare mult mai avantajoase – de exemplu, o poziționare preferențială a anunțului (prima sau ultima pagina, pagina de dreapta) sau condiții grafice care măresc vizibilitatea (color, chenar, font mărit). **De asemenea, se poate disemina anunțul de concurs și pe portaluri web private specializate în recrutare;**
- **Asigurarea că membrii comisiei de concurs au competențe și cunoștințe relevante evaluării candidaturilor pentru postul scos la concurs.** De exemplu, dacă se recrutează pentru un post de contabil, măcar unul dintre evaluatori ar trebui să aibă educație sau experiență contabilă;
- **Subiectele pentru proba scrisă trebuie să fie relevante postului și pentru studiul lor trebuie să existe bibliografie accesibilă publicului larg;**
- **Este recomandabil ca și cei care nu au câștigat concursul să primească** – prin poșta electronică sau poșta obișnuită – **o informare oficială privind rezultatul concursului. Angajatorul nu trebuie să se limiteze doar la obligația legală de a afișa rezultatele concursului la avizier.** Este o formă de respect și prețuire să fie comunicat candidatului respins un mesaj personalizat prin care să i se adreseze mulțumiri pentru timpul și efortul său;
- **Datele de contact ale candidaților respinși pot vor fi reţinute şi arhivate într-o bază de date,** urmând ca acești candidați să fie informați când sunt planificate noi concursuri de care pot sau nu să fie interesați. Bineînțeles, trebuie solicitat acordul acestora pentru stocarea datelor lor personale. Extinzând gradul de diseminare al anunțurilor de concurs şi în rândul foștilor candidați respinși, cresc șansele de a obține o masă critică, calitativă de candidați la concursurile care urmează a fi organizate.

IV.3 Interviul

În cadrul oricărui proces de recrutare și selecție, etapa interviului cântărește poate cel mai mult în decizia de recrutare. **Interacțiunea directă cu candidații este șansa acestora să se diferențieze, să își evidențieze trăsăturile specifice.** De aceea, trebuie acordată o atenție deosebită acestei etape de către membrii comisiei de concurs și responsabilii de resurse umane. Dintre **bunele practici pentru planificarea și derularea interviurilor,** vă recomandăm următoarele:

- **Trebuie alocat suficient timp în agendă pentru derularea interviurilor.** În mod normal, se face o **estimare inițială de 45 de minute, maxim o oră, dar se va lua în calcul și o posibilă prelungire de 15-20 de minute.** Pentru interviurile din cadrul concursurilor pentru funcţii de conducere poate fi luată în calcul din start durata interviului de 90 de minute. Din punct de vedere al timpului alocat, agendele tuturor membrilor comisiei de concurs trebuie sincronizate;
- **Verificarea planului de interviu înainte de începerea întâlnirilor.** Este important să fie atinse toate subiectele de interes, aspectele relevante postului pentru care se recrutează, dar, trebuie păstrată și o doză de flexibilitate, permiţându-se candidatului să se exprime în stilul propriu. **Planul de interviu trebuie să fie privit ca un ”inventar” al punctelor de atins, nu neapărat ca un desfășurător de la care nu se permit abateri sau care nu acceptă adaptări.** Vor fi discutate cu membrii din comisia de concurs **”rolurile” care trebuie adoptate pe parcursul interviului – intervievator activ, observator;**

- **La prezentarea candidatului, se va acorda o atenție deosebită etapei de adaptare** – nu trebuie uitat faptul că orice concurs, mai ales etapa interviului, este o experiență stresantă pentru candidați. Pe un ton deschis, conversațional, se face schimbul de salut cu formule obișnuite – ”Bună dimineața! Bună ziua!”, după caz – și **nu se vor uita prezentările membrilor de comisie, după confirmarea identității candidatului.** Se vor adresa candidatului câteva întrebări introductive la care să poată răspundă cu ușurință: (ex. ”Înțelegem că sunteți implicat în echipa/ proiectul Y. Este de actualitate această informație?”, ”Am văzut din dosarul de concurs că ați absolvit Facultatea X din localitatea Y. Un oraș frumos, aveți amintiri plăcute din studenție?” etc.);
- **Se vor solicita candidatului cât mai multe detalii despre locurile de muncă și posturile anterioare** – nu se vor face presupuneri bazate strict pe denumirea postului. Posturi denumite identic pot conține responsabilități diferite de la o entitate publică la alta sau de la un angajator la altul;
- **Întrebările trebuie formulate cât mai clar și neechivoc posibil.** Nu trebuie formulate întrebări multiple, de tipul: ”Care au fost activitățile derulate în cadrul ultimului proiect, cum le-ați îndeplinit și care au fost rezultatele?”. O asemenea întrebare multiplă trebuie simplificată la nivelul unei succesiuni de întrebări simple cu răspunsuri imediate: ”Care au fost activitățile pe care le-ați derulat în ultimul proiect?” / Răspuns....? ”Care a fost cel mai interesant aspect din derularea acestora?” / Răspuns...../ ”Care au fost rezultatele cele mai importante ale proiectului?”/ Răspuns....”. **Candidații își structurează diferit răspunsurile, putând să anticipeze întrebări, motiv pentru care e bine ca membrii comisiei să fie atenți și pregătiți să adapteze întrebările următoare.** În cadrul interviului, **se va practica ”ascultarea activă”,** legând întrebările în mod firesc de răspunsurile primite, astfel încât discuția să decurgă normal și firesc;
- **Candidatul trebuie încurajat să ofere cât mai multe detalii legate de activitățile derulate în posturile și proiectele anterioare,** prin formule de tipul: ”Ne puteți oferi mai multe detalii despre proiectul X/ activitățile derulate în cadrul compartimentului Y?”. Din răspunsul primit se pot reţine detalii importante privind abordarea rolului de către candidat, poziționarea sa față de postul ocupat anterior, felul în care organizează pe priorități sarcinile alocate, zonele de interes maxim;
- **Formularea întrebărilor trebuie să fie cât mai simplă și scurtă.** Nu trebuie dezvoltate prea mult, până la limita la care devin greu de urmărit;

Așa DA, așa Nu – întrebări pentru interviu

Formulare recomandată	Formulare nerecomandată
Descrieți o situație în care ați îndeplinit rolul de coordonator de proiect/ de echipă.	*Puteți coordona o echipă?*
Descrieți obiectivele proiectului. *Care au fost etapele proiectului?* *Cum ați aprecia rezultatele proiectului?*	*Prezentați obiectivele proiectului, stadiile și rezultatele lui.*
Care a fost rolul dumneavoastră în echipa X/ proiectul Y?	*Luând in calcul proiectul, obiectivele sale, dificultățile cu care v-ati confruntat, resursele alocate, oamenii disponibili din compartimentul în care lucrați, cum ați califica implicarea dumneavoastră în proiectul X?*
Care considerați că a fost cauza pentru care proiectul X nu și-a atins obiectivele? *Ce concluzii ați tras din rezultatul proiectului X?* *Cum ar fi putut fi îmbunătățite rezultatele proiectului X?*	*Credeți că proiectul X a fost un eșec?*

- **Vor fi evitate întrebările închise – cele care permit răspuns afirmativ sau negativ.** Eventual, se vor adresa acest tip de întrebări doar pentru clarificare (de exemplu, „Am înțeles corect că implicarea dumneavoastră în proiectul de anul trecut a fost doar în activități de suport / asistență?”);
- **Pe parcursul interviului, există ocazia de a discuta spețe în baza bibliografiei indicate la proba scrisă.** Este oportunitatea de a vedea cum aplică intervievatul în practică legislația, cum abordează situații concrete, similare cu cele cu care s-ar confrunta pe postul pentru care candidează;
- **Alte exemple de întrebări ajutătoare pentru interviu:**
  - ✓ *Care considerați că sunt cele mai interesante aspecte ale postului dumneavoastră actual? / ale ultimului post ocupat?;*
  - ✓ *Care considerați că sunt cele mai importante realizări profesionale de până acum în cariera dumneavoastră?;*
  - ✓ *Cu ce fel de probleme / dificultăți v-ați confruntat recent în exercitarea rolului dumneavoastră?;*
  - ✓ *Ce ați învățat în postul dumneavoastră actual? / în ultimul post ocupat? Ce competențe ați avut ocazia să vă dezvoltați la postul actual / ultimul post ocupat?;*
  - ✓ *Care considerați că este experiența / competența dumneavoastră cheie?;*
  - ✓ *Ce abordare folosiți, de obicei, într-o situație conflictuală / de impas în cadrul unui proiect?;*
  - ✓ *Ce considerați a fi cel mai interesant / provocator aspect la postul dumneavoastră actual / ultimul post ocupat?;*
  - ✓ *Ați avut ocazia să parcurgeți anunțul pentru postul pentru care candidați. Care aspecte v-au atras atenția?;*
  - ✓ *Care credeți că este competența dumneavoastră cea mai importantă / relevantă pentru postul pentru care candidați acum?;*
  - ✓ *Ați dori să adăugați vreun aspect legat de experiența dumneavoastră profesională despre care nu am discutat până acum?.*
- **Legislația interzice discriminarea și garantează egalitatea de șanse.** Se va avea grijă să nu fie adresate întrebări care să pună candidatul în situații neplăcute, incomode sau care să-i dea sentimentul că poate fi nedreptățit sau discriminat. **Se vor evita întrebările cu caracter personal,** cum ar fi următoarele:
  - ✓ *Sunteți căsătorit/ă?;*
  - ✓ *Aveți în plan să faceți un copil în viitorul apropiat / la un moment dat?;*
  - ✓ *Vă doriți mai mulți copii?;*
  - ✓ *Cine are grijă de copii cât dumneavoastră sunteți la serviciu?;*
  - ✓ *Care este situația dumneavoastră financiară?;*
  - ✓ *Ce orientare sexuală aveți?;*
  - ✓ *Sunteți ortodox/ă?.*

În practica managementului resurselor umane au fost identificate o serie de erori de **judecată care apar frecvent în analiza și evaluarea unui intervievat.** Aceste erori apar ca niște automatisme date de ”filtrele” pe care fiecare persoană le aplică inconștient în interacțiunile cu ceilalți.

Astfel de erori sunt generate de următoarele situaţii posibile:

- **Prima impresie** – eroarea primei impresii nu înseamnă neapărat tendința de a analiza și evalua intervievatul în baza primei impresii create pe parcursul primelor secunde de interacțiune, cât, mai degrabă, **tendința de a procesa informațiile astfel încât să ne fie confirmată prima impresie;**
- **Efectul de ”proximitate temporală/ actualitate” – tendința de a conferi o importanță mai mare ultimelor informații primite,** celor mai recente în raport cu momentul evaluării. Această eroare a impresiilor recente apare din cauza mecanismului memoriei, uneori intervievatorul reține mai ușor ultimele cuvinte, ultimele gesturi ale persoanei cu care a discutat;
- **Efectul de halou** – este o eroare care apare din cauză exacerbării/ transferului unei anumite caracteristici (pozitive sau negative, deopotrivă) asupra întregului. **Există pericolul absolutizării evaluării pe baza unei singure trăsături care, asemenea unui halou, le pune în umbră pe toate celelalte.** Cele mai des întâlnite atribute care pot crea efect de halou sunt: inteligența, atractivitatea fizică, aspectul exterior (curat / neîngrijit), comunicativitatea (extravertit / introvertit), timiditatea;

- **Efectul de contrast / similaritate – se referă la tendința naturală a unei persoane de a evalua pozitiv oamenii cu care crede că seamănă sau în compania cărora se simte bine.** În mod inconștient, un intervievator poate avea tendința de a evalua mai relaxat și cu mai multă bunăvoință un candidat cu care se poate identifica sau care îi amintește de o persoană pe care o simpatizează, decât pe ceilalți;
- **Stereotipia** – pentru a putea procesa cât mai rapid informații, oamenii și-au dezvoltat un sistem de 'etichetare', creând tipologii cu care este mai ușor de operat. Astfel, oamenii cu care interacționează pot fi incluși în categorii. Pericolul pentru un intervievator este că **aplicarea unei etichete – indiferent dacă este pozitivă sau negativă – nu garantează evaluarea corectă a unui candidat;**
- **Impactul stării de spirit a intervievatorului asupra evaluării candidaților** – indiferent cât de experimentat ar fi un intervievator, este posibil ca starea lui de spirit și dispoziția pe care o are la un moment dat să îi afecteze percepția asupra candidaților. **Este uman și firesc să se manifeste tendința de a evalua pozitiv atunci când starea de spirit este bună și, invers, de a evalua negativ când dispoziția nu este dintre cele mai relaxate.**

IV.4 Despre recrutare, atunci când eșuează

Un bun proces de recrutare și selecție depinde de o multitudine de factori, unii care pot fi prevăzuți și luați în calcul, alții care apar din cele mai neprevizibile cauze. Fără a fi un inventar exhaustiv, în tabelul următor sunt explicate câteva **"semne" după care se poate observa dacă procesul de recrutare este eficient sau nu și pot fi puse în aplicare planuri de rezervă sau pot fi găsite soluții în timp util.** De aceste simptome trebuie ținut cont și în scopul îmbunătățirii proceselor de recrutare viitoare.

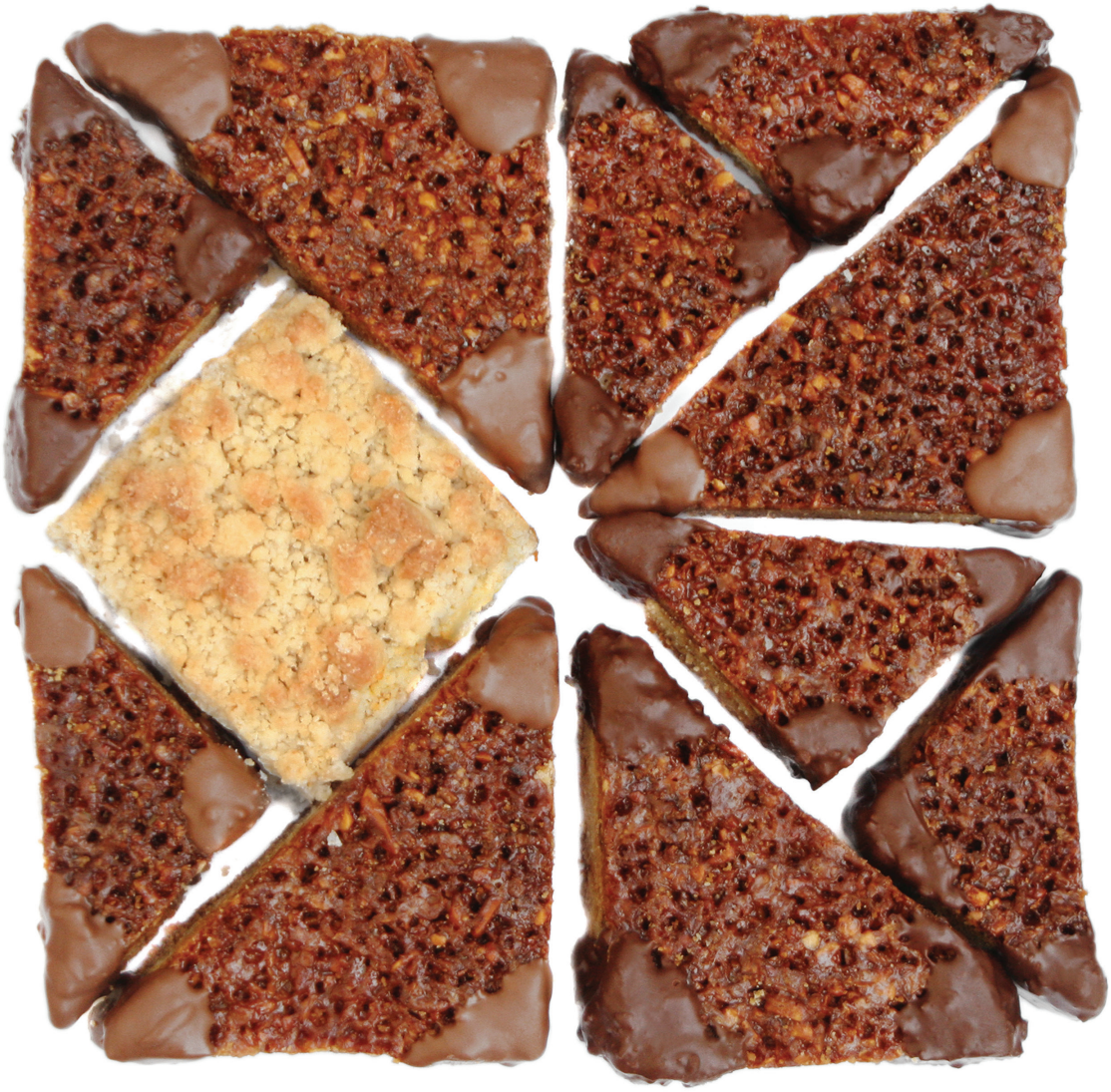
Semne și soluții pentru recrutarea ineficientă

SEMNE	SOLUȚII
• **Se primesc multe în-trebări de clarificare a anunțului de concurs;** • **Sunt respinse multe / toate dosarele candi-dați în etapa de preselecție.**	• Va fi reanalizat anunțul de concurs. Se vor da noi detalii sau se vor reformula cerințele; • Vor fi incluse în anunț informații despre activitățile care vor fi îndeplinite de ocupantul postului scos la concurs și se vor detalia / clarifica / reformula cerințele (conform informațiilor din fișa postului).
• **Foarte puțini candidați / nicio candidatură**	• Va fi re-analizat anunțul de concurs. Se vor da noi detalii sau sau se vor reformula cerințele; • Diversificarea platformelor de publicare / promovare folosite (în limita bugetului disponibil).
• **Prezență scăzută la concursul scris**	• Se verifică dacă informațiile privind data și locul au fost accesibile și disponibile în timp util celor interesați; • Verificarea comunicării cu privire la rezultatele preselecției; • Verificarea accesibilității locației alese pentru proba scrisă, accesul trebuie să fie marcat corespunzător; • Verificarea bibliografiei indicate. Se va solicita o bibliografie relevantă pentru poziția pentru care se recrutează, ușor accesibilă candidaților și care să poată fi asimilată până la data concursului.
• **Prezență scăzută la interviu**	• Verificarea calității tuturor informațiilor privind logistica evenimentului, a disponibilităţii acestora în timp util pentru toţi candidații; • Unii candidați se retrag pe parcursul procesului de recrutare pentru că află diverse informații privind salariul sau alte condiții de muncă (detalii despre potențialii viitori colegi, condiții specifice clădirii în care urmează să lucreze). Nu poate fi controlat procesul de luare a deciziei de către fiecare candidat, dar astfel de informații trebuie transmise candidaților pe parcursul recrutării, într-o manieră profesionistă, în termenele stabilite.

Semne și soluții pentru recrutarea ineficientă

SEMNE	SOLUȚII
• **Candidatul selectat nu se prezintă la serviciu**	• Verificarea faptului că a fost informat candidatul, că a primit și a acceptat propunerea de numire, că a avut toate informațiile necesare disponibile; • Evaluarea procesului de recrutare desfășurat și identificarea punctelor în care se pot face îmbunătățiri pentru trierea candidaților, pentru analizarea motivației lor.
• **Noul angajat părăsește serviciul în primele trei luni**	• Dincolo de motive strict personale sau independente de factorii implicați în procesul de recrutare, un nou angajat părăsește locul de muncă dacă așteptările lui / ale ei nu sunt îndeplinite. Un rol esențial în formarea așteptărilor îl are anunțul de concurs și toate informațiile legate de post care îi sunt prezentate ulterior – în cadrul discuțiilor de la interviu, în fișa postului. Angajatorul sau persoana însărcinată cu recrutarea trebuie să se asigure că așteptările sunt clare, înțelese și asumate de ambele părți.
• **Noul angajat nu se ridică la nivelul profesional așteptat**	• Verificarea cu atenție maximă a informațiilor incluse în dosarul de concurs – studiile, experiența, calificările. Solicitarea de clarificări și detalieri pe parcursul interviului; • Solicitarea de recomandări sau alte informații despre performanța candidatului la locurile de muncă precedente. Responsabilii de resurse umane trebuie să verifice pro-activ referințele profesionale ale candidatului; • Acordarea unei atenții deosebite verificării nivelului de motivare a noului angajat pe parcursul recrutării, în special în etapa interviului. Dacă noul angajat este suficient de motivat de noul loc de muncă, ar putea trece peste neajunsuri date de lipsă de experiență neidentificată corespunzător pe parcursul procesului de recrutare.

V. Integrarea noilor angajați la locul de muncă



V.1 Importanța programului de integrare la noul loc de muncă

După încheierea cu succes a procesului de recrutare pentru un post oarecare – a fost selectat candidatul care se potrivește cel mai bine nevoilor și exigențelor entității publice - Angajatorul are tot interesul **să beneficieze cât mai repede de competențele, abilitățile și cunoștințele noului angajat.** Utilizarea eficientă a noului angajat, astfel încât acesta să fie folositor în cel mai scurt timp, după primele zile de lucru, **depinde fundamental de cât de bine se integrează sau este ajutat acesta să se integreze în echipă și în entitatea publică.**

Din aceste motive, **prezentul capitol este dedicat programului formal, instituționalizat de integrare a noului angajat la locul de muncă.**
Prin programul de integrare a noului angajat la locul de muncă se înțelege o suită de acțiuni din partea angajatorului și a angajatului, întreprinse, de regulă, în perioada primelor trei luni de la angajare care urmăresc, în principal, **următoarele scopuri:**

- **familiarizarea angajatului cu aspectele practice, de natură logistică,** de la noul loc de muncă (biroul la care va lucra, dotările de tehnologia informației și a comunicațiilor care i se vor pune la dispoziție, locuri de parcare, acces în clădire etc);
- **familiarizarea angajatului cu regulile interne ale noului loc de muncă** (program de lucru, pauză de masă, aprobarea concediilor, lucrul peste program, regulamentul de organizare şi funcţionare, regulamentul de ordine interioară etc);
- **realizarea unor prime interacțiuni de cunoaştere şi relaţionare** dintre noul angajat și șefii, colegii, subordonații săi;
- **familiarizarea angajatului cu activităţile, proiectele şi politicile** / strategiile entității publice și ale structurii funcţionale în care a fost angajat;
- **clarificarea așteptărilor pe care le are angajatorul de la noul angajat** (inclusiv a regulilor de evaluare a performanței) și alocarea primelor sarcini de muncă.

Derularea unui program de integrare a noului angajat la locul de muncă aduce beneficii atât entităţii publice, în calitate de Angajator, cât și noului coleg angajat, după cum rezultă din următoarele aspecte:

- **Este dezamăgitor pentru noul angajat să vină în prima zi de lucru la birou, să i se facă o introducere superficială față de noii colegi,** după care să fie ”pus” în fața unui calculator unde urmează să îşi petreacă ziua respectivă şi, probabil, alte câteva zile, citind diverse materiale publicate pe Intranet sau navigând pe Internet, fără ca vreun superior sau coleg să se preocupe de nevoia de informații a noului angajat sau de integrarea cât mai rapidă a acestuia în activităţile curente ale structurii din care face parte. **Faţă de asemenea situaţii se recomandă:**
  - ✓ *Practicarea unei atitudini de respect și apreciere față de noul coleg prin pregătirea unui program riguros de integrare în entitate / structură. Superiorul trebuie să aloce timp suplimentar noului angajat în primele luni de lucru pentru discuții, prezentări care să îl ajute să înțeleagă entitatea publică și rolul său în entitate și să desemneze un mentor (un alt coleg) care să fie principalul său punct de sprijin în perioada de integrare;*
  - ✓ *Nu trebuie omis faptul că implementarea unui program serios, profesional de integrare a noilor angajați crește satisfacția acestora și atașamentul față de locul de muncă, determinând (bineînțeles, alături și de alți factori) scăderea ratei de fluctuație voluntară;*
  - ✓ *Angajatorii și diverși superiori trebuie să țină cont că perioada de probă a noilor angajaţi (care, de obicei, se suprapune peste perioada de integrare la noul loc de muncă) nu înseamnă doar probarea angajatului de către angajator – în paralel și angajatul testează noul mediu în care lucrează și poate decide să părăsească organizația dacă primele sale impresii îl dezamăgesc;*
- **Dacă i se alocă sarcini şi responsabilităţi noului angajat fără ca acesta să fi avut posibilitatea să înțeleagă care sunt regulile de organizare şi funcţionare în entitatea publică / structură,** care sunt regulile de comunicare internă și externă, care sunt resursele pe care le poate folosi în munca sa sau care sunt obiectivele şi strategiile entităţii publice / structurii din care face parte, **există riscul apariției unor sincope în derularea activităţilor, a unor rezultate nesatisfăcătoare,** care pot influenţa calitatea şi performanţele entităţii publice / ale structurii organizaționale din care face parte noul angajat.

De aceea, **trebuie reținut că:**

- ✓ *Mobilizarea noului angajat, fără parcurgerea programului de integrare, este deosebit de riscantă când acesta trebuie să îndeplinească sarcini / servicii în care relaţionează direct cu clienții / beneficiarii entităţii publice: cetăţeni, instituţii / diverse organizaţii ale mediului economic și social sau din administrația publică;*

- **Niciun Angajator nu trebuie să se amăgească crezând că faptul de a "sări" peste programul de integrare a noului angajat generează economii de timp și resurse entității publice.** Chiar și în absența unui program formal de integrare, noul angajat tot va fi interesat să știe, de exemplu, regulile de decontare a cheltuielilor sau cine îi va evalua activitatea și cum – întrebările sale vor fi puse în momente nepotrivite sau persoanelor nepotrivite sau, mai rău, își va inhiba anumite întrebări (cum sunt cele legate de ajustarea beneficiilor salariale și nesalariale sau cele legate de programul de lucru flexibil) necunoscând în ce măsură sunt acceptate ca legitime aceste întrebări în entitatea publică. Drept urmare, **pentru evitarea unor astfel de situaţii, se recomandă:**
  - ✓ *Abordarea integrării noului angajat la locul de muncă într-o manieră sistematică, organizată, evitând în acest fel neînţelegerile, presupunerile, informaţiile denaturate, risipirea competenţelor şi a abilităților noului angajat, plecarea acestuia etc.*

V.2 Exemplul unui program de integrare a noului angajat la locul de muncă

Pregătirea programului de integrare a noului angajat la locul de muncă este sarcina responsabililor de resurse umane, iar implementarea acestui program are nevoie de concursul superiorilor și colegilor noului angajat. Nu există în practica și literatura de specialitate un program standard de integrare care să poată fi aplicat întocmai în administrația publică românească – conținutul programului trebuie ajustat în funcție de dimensiunea și complexitatea entităţii publice, de specificul activităților acesteia sau de nivelul de experiență profesională a angajatului (angajat aflat la primul loc de muncă sau angajat cu vechime). Responsabilii de resurse umane pot adapta sau detalia programul de integrare a **noilor angajați la locul de muncă** având drept punct de plecare **următoarea propunere**, structurată şi detaliată pe zile:

Ziua 0

Se va trimite candidatului recrutat (nou angajat) agenda programului de integrare cu câteva zile înainte de prima sa zi de lucru. Acesta va fi, astfel, pregătit pentru etapele prin care va trece în perioada inițială în entitatea publică / structură și își va da concursul pentru conformarea la cerințele programului. Trimiterea anticipată a agendei programului de integrare crează oportunitatea ca noul angajat să să fie consultat cu privire la aspecte pe care ar dori să le acopere programul de integrare și care nu sunt acoperite de programul standard al entității angajatoare.

Ziua 1

- **Noului angajat i se va permite să se prezinte la birou cu una - două ore peste ora de începere a programului de lucru în organizație.** Astfel, există certitudinea că cel puțin majoritatea colegilor săi va fi la birou să îl întâmpine și nu va trebui să fie reluat procesul de prezentare a noului coleg pe măsură ce se strânge colectivul;
- **Personalul de la securitatea clădirii trebuie să fie informat de venirea noului angajat** pentru a-i permite accesul în incintă fără probleme;
- **Trebuie să existe deja un spațiu de lucru organizat pentru noul angajat cu toate dotările necesare** (telefon, computer, acces la Internet şi / sau Intranet, adresă de e-mail, consumabile etc);
- **Pe biroul noului angajat trebuie să se găsească o scrisoare de bun venit,** semnată de șeful său direct sau, chiar mai potrivit, semnată de conducerea organizației. Îi va crește încrederea că a făcut o alegere bună să accepte postul respectiv, va simți că i se acordă importanță și își va începe ziua cu seninătate și entuziasm; unele organizații practică organizarea unei mini-petreceri de bun venit sau, cel puțin, se asigură că acesta găsește pe biroul său un mic cadou (de exemplu, o agendă personalizată cu elementele de identitate vizuală a entității publice);

- **Noul angajat trebuie să aibă cărți de vizită din prima zi de lucru**– e posibil să îi fie alocate în scurt timp sarcini în care interacționează cu terți și un angajat fără cărți de vizită (mai ales un funcționar public) proiectează o imagine defavorabilă asupra profesionalismului entității publice angajatoare;
- **Responsabilul de resurse umane împreună cu managerul structurii sau al entității publice trebuie să îl prezinte pe noul venit** colegilor săi. Nu trebuie trecut ușor peste un asemenea moment – **prezentarea nu trebuie limitată la prezentarea numelui persoanei respective și a postului pe care va lucra. Se recomandă de a fi făcută o succintă prezentare colegilor despre noul coleg** (ce educație are, care este trecutul său profesional – pentru angajații cu vechime - , care vor fi atribuțiile sale, cu cine va lucra etc). Astfel, **se evită situaţiile în care colectivele au tendința de a trata cu suspiciune sau de a respinge pe noii veniți,** fie pentru că aceștia vin să înlocuiască foști colegi apreciați care au plecat, fie pentru că au îndoieli legate de transparența și corectitudinea recrutării noilor veniți, fie pentru că îi percep ca pe potențiali concurenți la promovări, măriri salariale. Deși nicio normă nu obligă Angajatorul să explice sau să justifice recrutarea noului angajat în fața colegilor săi, nu trebuie ignorat faptul că **noul angajat va trebui să lucreze în echipă și că succesul integrării sale în structura organizațională / entitate depinde foarte mult de cât de acceptat este de aceasta din urmă;**
- În continuare, **responsabilul de resurse umane îl va însoți pe noul venit într-un tur al locației entității publice.** Noul angajat trebuie să afle unde sunt localizate structurile funcţionale de tip suport (cum ar fi cele de contabilitate, resurse umane, administrativ, tehnologia informației și a comunicațiilor, juridic etc.). Aceste vizite sunt importante având în vedere că în primele zile și săptămâni de activitate va trebui să îndeplinească o serie de formalități și proceduri legate de angajare (de exemplu, stabilirea contului bancar în care va primi salariul sau accesul la diverse aplicații software pe care le utilizează entitatea publică). Poate fi relevant pentru n**oul angajat să fie prezentat și celorlalte structuri specializate din cadrul entității publice** – această opțiune trebuie apreciată de la caz la caz, în funcție de măsura în care noul angajat va interacționa cu celelalte structuri sau în funcție de dimensiunea entității publice sau a funcţiei publice pe care o va ocupa (de exemplu, este obligatoriu pentru cei care vin pe funcții de conducere să îi cunoască cu această ocazie pe omologii lor din alte structuri). În orice caz, va fi transmis un mesaj electronic tuturor angajaților entității publice anunțând venirea oricărui nou coleg. Ca parte a turului locaţiei **se recomandă ca noului angajat să-i fie precizate și facilitățile practice ale clădirii** (toaleta, parcarea, locul pentru fumat, bucătăria, sala de mese etc.). Pe parcursul turului de orientare în clădire, noul angajat trebuie încurajat să pună întrebări pentru orice fel de nelămurire pe care o are legat de această etapă;
- **Prima zi de lucru pentru noul angajat este destinată şi îndeplinirii sau inițierii diverselor formalități care țin de statutul funcționarului public** (cum ar fi completarea declarației de avere, a declarației de interese) **sau semnarea diverselor acorduri de confidențialitate,** dacă este cazul. **Nu trebuie omise obligațiile legale față de noii angajați în domeniul sănătății și securității în muncă.** De asemenea, încă din prima zi de muncă, **trebuie explicate noului angajat condițiile și cerințele perioadei de stagiu,** dacă este cazul;
- **Pentru prima zi de lucru a noului angajat este foarte important ca șeful său direct să își rezerve una - două ore de discuții cu acesta** în care să abordeze subiecte precum: tipologia şi specificul activităţilor, conținutul fișei de post, activităţile curente și implicarea noului angajat, felul în care se face controlul şi raportarea rezultatelor, evaluarea angajaților, proceduri şi reguli de lucru, managementul performanței, organizarea practică a activității individuale şi de echipă, comunicarea internă în cadrul echipelor de lucru, între departamente, modalităţi şi posibilităţi de formare profesională etc. **Scopul acestei întâlniri,** care trebuie să aibă loc într-un cadru relaxat și cât mai puțin formal pentru a încuraja întrebările angajatului, **este de a familiariza noul coleg încă din prima zi de lucru cu elemente concrete ale activității sale viitoare;**
- Prima zi de lucru poate fi folosită de noul angajat și pentru **familiarizarea cu câteva materiale legate de comunicarea în interiorul și în afara entității publice** – vor fi puse la dispoziția sa un mini-îndrumar al abrevierilor folosite în activitatea entității, exemple de scrisori, rapoarte, notificări și alte comunicări scrise cu caracter formal, regulile pentru răspunsul la telefon și redirecționarea apelurilor / preluarea mesajelor. De asemenea, noul angajat va primi și regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare și funcționare, orice alte norme interne de conduită etc.

O bună practică ar fi **să fie publicată pe Intranet o listă cu răspunsurile la cele mai frecvente întrebări ale noilor angajați pe care aceștia o pot consulta în prima zi.** Atenție, însă, la a nu încărca noul angajat cu prea multă lectură "obligatorie" din prima zi. Vor fi organizate pe priorități lecturile pe care trebuie să le parcurgă la începutul carierei sale în entitatea publică, ce materiale trebuie să cunoască temeinic și ce materiale trebuie doar să răsfoiască;

- **Prima zi de lucru este un moment oportun pentru noul angajat să afle și câteva elemente esențiale care țin de cultura organizațională** (de exemplu, care este practica de adresare între colegi – se foloseşte prenumele sau se ajustează formula de adresare de la caz la caz; care sunt practicile pauzei de prânz – oră fixă pentru toţi angajaţii sau fiecare angajat își organizează pauza de prânz cum dorește; se practică sau nu sărbătorirea zilelor de naștere la birou etc).

Ziua 2

- **Este momentul să fie alocate noului angajat primele sarcini de serviciu.** Se recomandă să nu treacă această zi fără ca noul angajat să nu primească ceva de făcut. O asemenea practică este importantă pentru întărirea sentimentului său de apartenență la entitatea publică, astfel încât noul angajat să înceapă să se simtă folositor cât mai curând după angajare;
- **Trebuie desemnat un mentor/îndrumător pentru noul venit** care să îl îndrume în realizarea primelor sarcini de serviciu. În general, noul angajat va avea diverse întrebări specifice sau nelămuriri legate de ce are de făcut și este recomandat să știe cui să i se adreseze punctual, fără să deranjeze și alți colegi sau, mai rău, să își inhibe întrebările de teama de a nu părea ignorant sau incompetent. **Unele organizații recompensează angajații care desfășoară activități de mentorat sau, cel puțin, acordă puncte suplimentare în evaluarea anuală a acestora.**

Sfârşitul săptămânii 1

- **Responsabilul de resurse umane organizează o scurtă ședință cu noul angajat pentru a discuta primele sale impresii după o săptămână de lucru** și pentru a afla dacă are nevoie de anumite informații sau lămuriri suplimentare față de cele comunicate în programul standard de integrare. Folosește feedbackul angajatului pentru a facilita acordarea de sprijin noului angajat în funcție de nevoile sale suplimentare. Poate va fi nevoie în continuare de mobilizarea șefului său direct pentru acțiuni concrete de sprijinire a angajatului său în procesul de integrare.

Săptămânile 2 - 12

- **Adaptarea la noul loc de muncă nu are o durată standard, general valabilă pentru orice angajat,** în orice entitate publică. **Integrarea rapidă a noului angajat depinde în mare măsură și de acesta, nu doar de calitatea programului de integrare organizat de entitatea angajatoare.** Integrarea rapidă a noului angajat este facilitată de capacitatea de comunicare a acestuia, de flexibilitatea sa, de experiența sa anterioară de muncă, de dorința de a învăța de la colegi și de a împărtăși cu aceștia cunoștințele și competențele sale etc. **Unii angajați se pot simți foarte confortabil cu noul loc de muncă și cu ce au de făcut după una – două săptămâni de la angajare, alții au nevoie de mai mult timp și de asistență suplimentară din partea responsabililor de resurse umane și a superiorilor.** De aceea, **recomandăm oricărui Angajator să monitorizeze integrarea noului angajat pe o perioadă de până la trei luni,** organizând în acest răstimp una sau mai multe întâlniri cu acesta și responsabilul de resurse umane pentru abordarea diverselor dificultăți de integrare. Monitorizarea necesită şi măsurarea cu diverse ocazii din această perioadă a nivelului de satisfacție a noului angajat față de locul de muncă, precum şi anticiparea eventualei hotărâri de părăsire a entității publice.

În încheierea acestui capitol, **atragem atenția asupra importanței derulării interviului la încetarea raportului de serviciu cu acei funcţionari publici care își părăsesc locul de muncă în primele trei luni de la angajare.** Discuția dintre responsabilul de resurse umane și angajatul care pleacă poate releva deficiențe sau lipsuri grave în derularea programului de integrare. Angajatorul va afla, eventual, că motivul plecării este chiar sentimentul de neintegrare la locul de muncă, motiv pentru care, în viitor, va trebui să îmbunătățească calitatea eforturilor de integrare rapidă a noilor angajați.

VI. Managementul performanței – Evaluarea

VI.1 Importanța managementului performanței

Managementul performanței angajaților este un ***proces strategic de resurse umane care*** **urmărește să îmbunătățească activitatea entității publice pe termen lung**, prin creșterea productivității și a eficacității activității angajaților și prin dezvoltarea competențelor acestora. Este un proces transformativ, orientat către viitor, care urmărește să optimizeze activitatea entității publice și **nu este doar o formă de control a angajaților care să constate performanțele slabe.** Procesul implică o înțelegere comună a obiectivelor organizaționale și a standardelor de performanță și competență așteptate.

Managementul performanţei se bazează pe evaluarea performanţelor profesionale. Proiectarea unui sistem eficace de management al performanței pornește de la rezultatele analizei muncii și nu poate fi implementat fără să existe o descriere clară, de acuratețe și actualizată a atribuțiilor și responsabilităților fiecărui post de muncă și a competențelor necesare pentru ocuparea acestuia.

Un sistem de evaluare a performanțelor eficace aduce beneficii pe de-o parte funcționarilor publici, i**ar pe de altă parte entității publice** prin prisma faptului că îndeplinirea obiectivelor fiecărui funcționar public asigură îndeplinirea obiectivelor entității.

Beneficii pentru funcționarul public:

- Reprezintă o oportunitate de a primi feedback direct de la superiorul ierarhic cu privire la activitatea desfășurată;
- Îi oferă posibilitatea unei discuții directe referitoare la posibilitățile de dezvoltare;
- Își poate clarifica rolurile și responsabilitățile care îi revin;
- Primește asistență în atingerea obiectivelor personale și profesionale care sunt congruente cu obiectivele organizaționale prin formalizarea planurilor de formare profesională și dezvoltare a carierei.

Beneficii pentru entitatea publică:

- Asigură legătura între obiectivele strategice ale entității publice și obiectivele angajaților;
- Sunt obținute informații obiective despre performanța angajaților;
- Fundamentează deciziile legate de restructurare / reorganizare, delegare a responsabilităților, promovare, formare profesională, acordare de recompense, îmbunătățirea proceselor organizaționale;
- Îmbunătățește comunicarea dintre angajat și angajator / superiorul ierarhic;
- Sporește performanța angajaților;
- Performanțele slabe sunt identificate și sunt create, astfel, premisele luării măsurilor corective;
- Sporește motivația angajaților și fidelitatea acestora față de organizație.

VI.2 Actori instituționali și roluri în procesul de evaluare a performanței

Procesul de evaluare a performanţei are loc prin colaborarea dintre superiorul ierarhic, specialistul în resurse umane și angajatul. Responsabilităţile fiecăruia dintre cei trei actori implicaţi sunt prezentate în continuare

Evaluatorul (superiorul ierarhic)	Responsabilul de resurse umane	Angajatul
• Realizează și comunică angajatului planul de evaluare a performanței; • Monitorizează activitatea angajatului și furnizează feed-back permanent; • Oferă soluții pentru îmbu-nătățirea performanței și dezvoltarea angajatului; • Realizează evaluarea formală a performanței individuale; • Menține o atitudine deschisă și încurajează comunicarea bidirecțională în relația cu angajatul evaluat.	• Pune la dispoziție instrumente și proceduri pentru evaluarea performanței; • Asigură formarea profesională a persoanelor implica-te în procesul de evaluare; • Oferă consultanță angajaților și managerilor care realizează evaluarea pe parcursul întregului proces; • Gestionează dosarele de evaluare a performanței pentru fiecare angajat.	• Furnizează în mod proactiv informații persoanei care realizează evaluarea; • Colaborează cu supervizorul pentru stabilirea obiectivelor și pentru îndeplinirea acestora; • Se autoevaluează; • Se preocupă în mod continuu de propria dezvoltare personală; • Documentează obstacolele întâmpinate în atingerea obiectivelor și informează corespunzător superiorul ierarhic.

Eficacitatea evaluării performanțelor este condiționată de competențele celor implicați în cadrul procesului de evaluare.

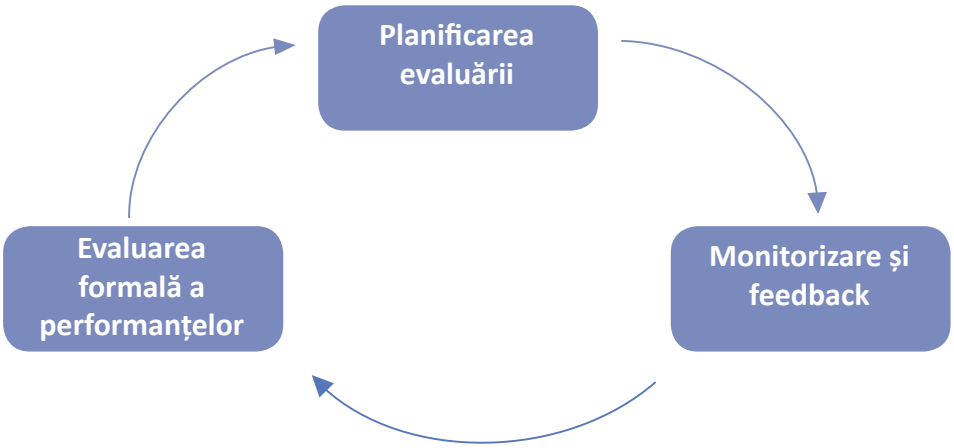
Pentru îndeplinirea rolului care îi revine, evaluatorul trebuie cel puțin:

- Să înțeleagă procesul de evaluare a performanțelor;
- Să cunoască rolurile și responsabilitățile angajaților;
- Să stabilească obiectivele de îndeplinit și criteriile de performanță;
- Să cunoască modalități de colectare a informațiilor pentru a realiza evaluări cât mai obiective;
- Să înțeleagă importanța feedbackului în procesul de evaluare (inclusiv modalități de oferire a feedbackului constructiv și de solicitare a feedbackului din partea angajaților);
- Să cunoască tipurile de erori care apar în procesul de evaluare;
- Să identifice nevoile de dezvoltare ale angajaților.

În practica de management al resurselor umane multe organizații (mai ales cele mari) asigură cursuri de formare profesională în domeniul evaluării performanțelor angajaților.

VI.3 Etapele procesului de management al performanței

Figura următoare evidenţiază trei etape principale prin care trebuie să treacă orice angajator care dorește să analizeze eficiența, eficacitatea, calitatea activității angajaților.



a) Planificarea evaluării

Etapa de planificare urmărește să transpună obiectivele organizaționale în obiective la nivel de angajat. În această etapă se stabilesc așteptările și standardele de performanță individuale, ca **rezultate și comportament,** pentru a canaliza eforturile depuse de angajaţi în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.

Tipuri de așteptări și standarde utilizate în evaluare

Așteptările și standardele de rezultat	Așteptările și standardele comportamentale
• **Obiectivele organizaționale pe care trebuie să le îndeplinească angajatul** (de exemplu, ”realizarea procedurilor cuprinse în programul anual de achiziții publice în termenele propuse”.	• **Metodele utilizate pentru atingerea obiectivelor și valorile și comportamentele manifestate în procesul de muncă** (de exemplu, spirit de echipă, adaptabilitate, orientare către rezultate); • **Dacă entitatea publică își propune să îmbunătă-țească relația cu cetățenii, este important să includă în procesul de management al performanței așteptări legate de orientarea angajaților către beneficiari.**

Planificarea evaluării presupune elaborarea planului de evaluare pe baza obiectivelor individuale ale funcționarilor publici **și a indicatorilor de performanță stabiliți deja din faza recrutării.**
Un obiectiv profesional formulat în mod adecvat:

- Clarifică angajaților așteptările pe care le are entitatea publică de la aceștia;
- Oferă direcții clare pentru monitorizarea activității angajaților de către şefii direcţi;
- Ajută la operaționalizarea unor mecanisme de colectare a informațiilor privind activitatea desfășurată de angajați care să permită evaluarea obiectivă a activității acestora.

Planul de evaluare a performanțelor este un document flexibil care poate fi modificat pe parcursul perioadei de evaluare, ca urmare a modificărilor care apar la nivelul sarcinilor și responsabilităților angajaților.

b) Monitorizare și feedback

Evaluarea performanțelor angajaților este un proces care se desfășoară continuu, chiar dacă legislația funcției publice prevede anumite momente cheie pe parcursul unui an când trebuie formalizată. De aceea:

- În entitatea publică trebuie susţinută ideea ca managerii sau diferiții superiori ierarhici să ofere în mod constant feedback subordonaților lor cu privire la calitatea muncii prestate. Cel mai eficient feedback este cel formulat în momentul în care angajatul respectiv nu este performant sau, dimpotrivă, în momentul în care îndeplinește cu succes sarcinile alocate;
- Feedbackul negativ formulat în mod spontan, atunci când apar situații determinante, îl stimulează pe angajat să își corecteze activitatea în timp real (cu efecte asupra performanței per ansamblu a entității publice);
- Superiorii nu trebuie să aștepte momentul evaluării formale pentru a-i comunica angajatului toate frustrările și nemulțumirile pe care le-a acumulat în 6-12 luni cu privire la munca sa;
- De asemenea, superiorii trebuie să recunoască în mod constant meritele subordonaților – este o foarte bună formă de motivare a angajaților, mai ales atunci când entitatea publică nu dispune de suficiente forme de motivare materială;
- Superiorii trebuie să furnizeze feedback de o manieră constructivă pentru a oferi angajaților oportunități de instruire și pentru a menține canalele de comunicare cu aceștia deschise. Feedbackul neadecvat poate transforma procesul de evaluare al angajatului dintr-unul menit să îl facă să se simtă valorizat, implicat, respectat, apreciat, într-un factor care să îl demotiveze și chiar să conducă la plecarea sa voluntară din entitatea publică.

Recomandări practice pentru evaluator / superior în vederea asigurării calității feedbackului:

- Evaluatorul / superiorul trebuie să explice motivele pentru care oferă feedback;
- Se va descrie comportamentul angajatului și nu se vor face referiri la trăsăturile personale ale acestuia! Feedback-ul este descriptiv, nu evaluativ;
- Referirile trebuie să vizeze aspecte concrete, specifice, evitându-se aprecierile generale; Evaluarea este despre aspectele specifice care pot fi controlate de către angajatul evaluat;
- Feedbackul se dă față în față, și, în măsura în care este posibil, în cadrul unei discuții private;
- Angajatul va fi asigurat de sprijinul evaluatorului în prevenirea şi eliminarea neajunsurilor profesionale, în îmbunătățirea performanței;
- Evaluatorul trebuie să verifice dacă angajatul a înțeles corect ceea ce i s-a comunicat.

Pe parcursul perioadei de evaluare este important să fie adunate și informații referitoare la activitatea angajaților, informaţii ce vor fi folosite la momentul evaluării formale. În acest sens, se recomandă:

- Să existe un jurnal în care să fie înregistrate informaţii referitoare la performanțele angajaților, cu rezultate, incidente critice (evenimente deosebite care reflectă succesul sau insuccesul activității desfășurate);
- Să fie păstrate, de către evaluator sau angajaţii evaluaţi documente care reflectă dimensiunile performanței;
- Să fie solicitate rapoarte periodice din partea angajaţilor;
- Să fie solicitat feedback și de la colegii angajatului respectiv sau de la alți colaboratori din cadrul entității publice.

c) Evaluarea formală a performanțelor

În cadrul acestei etape se realizează evaluarea formală a funcționarilor publici, comparându-se performanțele obținute cu cele stabilite în etapa de planificare. Această etapă nu reprezintă altceva decât **formalizarea demersului de evaluare realizat pe parcursul întregii perioade supuse evaluării.**

Un moment important al aceastei etape este reprezentat de interviul de evaluare. Acest interviu este o întâlnire, față în față, între evaluator și angajat, destinată analizei performanței angajatului în perioada supusă evaluării, stabilirii noilor obiective și identificării nevoilor de dezvoltare profesională ale acestuia.

Pentru o bună desfășurare a întâlnirii periodice de evaluare se recomandă:

- Să fie alocat timp angajatului evaluat în vederea pregătirii pentru interviu. Evaluatorul va avea grijă să-i transmită raportul de evaluare[1] înainte de întâlnire pentru a-i da posibilitatea de a a-şi formula punctul de vedere personal (neclarităţi, observaţii, comentarii etc.);
- Să fie revăzute cerințele postului și obiectivele individuale de performanță;
- Să fie creat un climat pozitiv şi sigur al întâlnirii;
- Să fie abordat fiecare obiectiv în parte în mod individual, analizându-se îndeplinirea criteriilor de evaluare și atingerea indicatorilor de performanță;
- Să fie ascultat activ şi cu atenţie punctul de vedere al angajatului evaluat, adresându-i întrebări când este cazul;
- Discuțiile trebuie să fie constructive, orientate către îmbunătățirea activității angajatului;
- Să fie constatate și realizările angajaților, nu doar insuccesele acestora, încercându-se menținerea unui echilibru între pozitiv și negativ;
- Evaluatorul trebuie să manifeste respect faţă de angajatul evaluat;
- Nu se vor face referiri la trăsăturile individuale ale angajatului evaluat, atunci când se discută despre erorile acestuia;

[1] Raportul de evaluare este un document care reflectă gradul de îndeplinire al obiectivelor individuale stabilite în perioada de planificare și conține o notare a activității angajatului. Pentru elaborarea raportului de evaluare se vor avea în vedere următoarele tipuri de informații: descrierea detaliată și actualizată a sarcinilor și responsabilităților angajatului; obiectivele și standardele de performanță agreate; jurnalele formale ori informale de activitate a angajaților; autoevaluarea angajaților.

- Se va păstra o atitudine încurajatoare care să nu intimideze sau să demotiveze angajatul;
- Se va evita compararea performanțelor angajatului evaluat cu cele ale colegilor, raportând evaluarea la standardele de performanță așteptate de la acesta;
- Evaluatorul trebuie să pregătească o listă de întrebări deschise prin care să fie solicitat feedback din partea angajatului cu privire la evaluarea făcută;
- Modul de formulare și comunicare a feedbackului trebuie să țină cont de gestiunea posibilelor reacții ale angajatului (unii angajați care primesc feedback negativ pot deveni agresivi verbal, inhibați, necooperanți).

VI.4 Erori în procesul de evaluare

Acest capitol prezintă o parte din erorile întâlnite frecvent în procesul de evaluare, care viciază rezultatele procesului și îl transformă într-un **demers inechitabil, pur formal și inutil. Conștientizarea erorilor care pot apărea în procesul de evaluare ajută la preîntâmpinarea lor.**

Între cele mai frecvente tipuri de erori întâlnite în procesele de evaluare se regăsesc:

- **Toleranța ridicată față de eroare** – acordarea de calificative ridicate tuturor angajaților pentru a evita apariția eventualelor conflicte între aceștia sau în relație cu evaluatorul;
- **Toleranța scăzută față de eroare** – acordarea de calificative scăzute tuturor angajaților din pricina stabilirii unor standarde de performanță foarte ridicate, nerealiste;
- **Tendința centrală sau a restrângerii de rang** - evaluatorul apreciază global performanța grupului și, pe baza acestei evaluări, stabilește și calificativele individuale ale angajaților. În cazul tendinței centrale, evaluările tuturor angajaților se situează în zona performanțelor medii;
- **Efectul de contrast / similaritate** – evaluatorul face aprecieri asupra angajaților raportându-se la propria sa persoană; are tendința de a face aprecieri pozitive/negative în funcție de asemănările care există între sine și angajat din punct de vedere profesional sau personal;
- **Efectul de ”proximitate temporală / de actualitate”** – evaluarea ia în considerare succesele ori insuccesele recente ale angajaților, fiind date uitării celelalte rezultate din intervalul de timp supus evaluării;
- **Efectul de halou** - evaluatorul are tendinţa de a evalua activitatea funcționarului public în funcţie de evaluările făcute anterior, fie că acestea aparţin aceluiaşi evaluator, fie că aparţin unor evaluatori diferiţi. În mod concret, acest efect se concretizează prin perpetuarea acelorași calificative de la o evaluare la alta, indiferent de creșterea sau scăderea performanței angajatului respectiv;
- **Ecuaţia personală** - evaluarea diferă de la un evaluator la altul, în funcţie de nivelul de exigenţă specific acestuia.

Pentru a preîntâmpina apariția erorilor în procesul de evaluare sunt necesare:

- **Instruirea evaluatorilor cu privire la tipurile de erori** pe care le pot comite în evaluarea performanței;
- **Utilizarea unor tehnici și proceduri de evaluare cât mai diversificate** pentru a surprinde un spectru cât mai larg de criterii de evaluare;
- **Colectarea informațiilor cu privire la activitatea desfășurată de angajați** pe tot parcursul anului / a perioadei de evaluare;
- **Documentarea activităților** desfășurate de angajați;
- **Realizarea autoevaluării de către angajați.**

VI.5 Recunoașterea performanței ridicate și gestionarea slabei performanțe

Recunoașterea performanțelor angajaților este deseori asociată cu momentul evaluării formale, însă aceasta poate fi utilizată pe tot parcursul perioadei supusă evaluării.

Recunoașterea performanțelor poate poate fi realizată sub diverse forme, de la **aprecieri verbale ale performanței, oferirea de oportunități de dezvoltare, sporirea autonomiei la locul de muncă și diverse forme de beneficii**[1] , până la **recompense materiale ori pecuniare**, conform prevederilor legislației relevante.

Aprecierea performanțelor angajaților este un factor care întreține sau sporește motivația angajaților și, de aceea, este important să fie valorificate oportunitățile care apar la locul de muncă pentru recunoașterea meritelor subordonaților.
Performanțele scăzute ale angajaților impun, înainte de toate, o analiză a cauzelor care au determinat apariția acestora. Evaluarea performanțelor indică existența unor deficiențe, însă nu oferă și explicații referitoare la factorii care au condus la apariția acestora. **Este necesar să fie identificate şi înțelese cauzele care au generat rezultatele slabe ale angajatului înainte de a lua măsuri corective.**

Măsurile pentru îmbunătățirea performanțelor angajaților trebuie să aibă în vedere cei doi factori care asigură performanța optimă a angajaților: **competențe și motivație.**

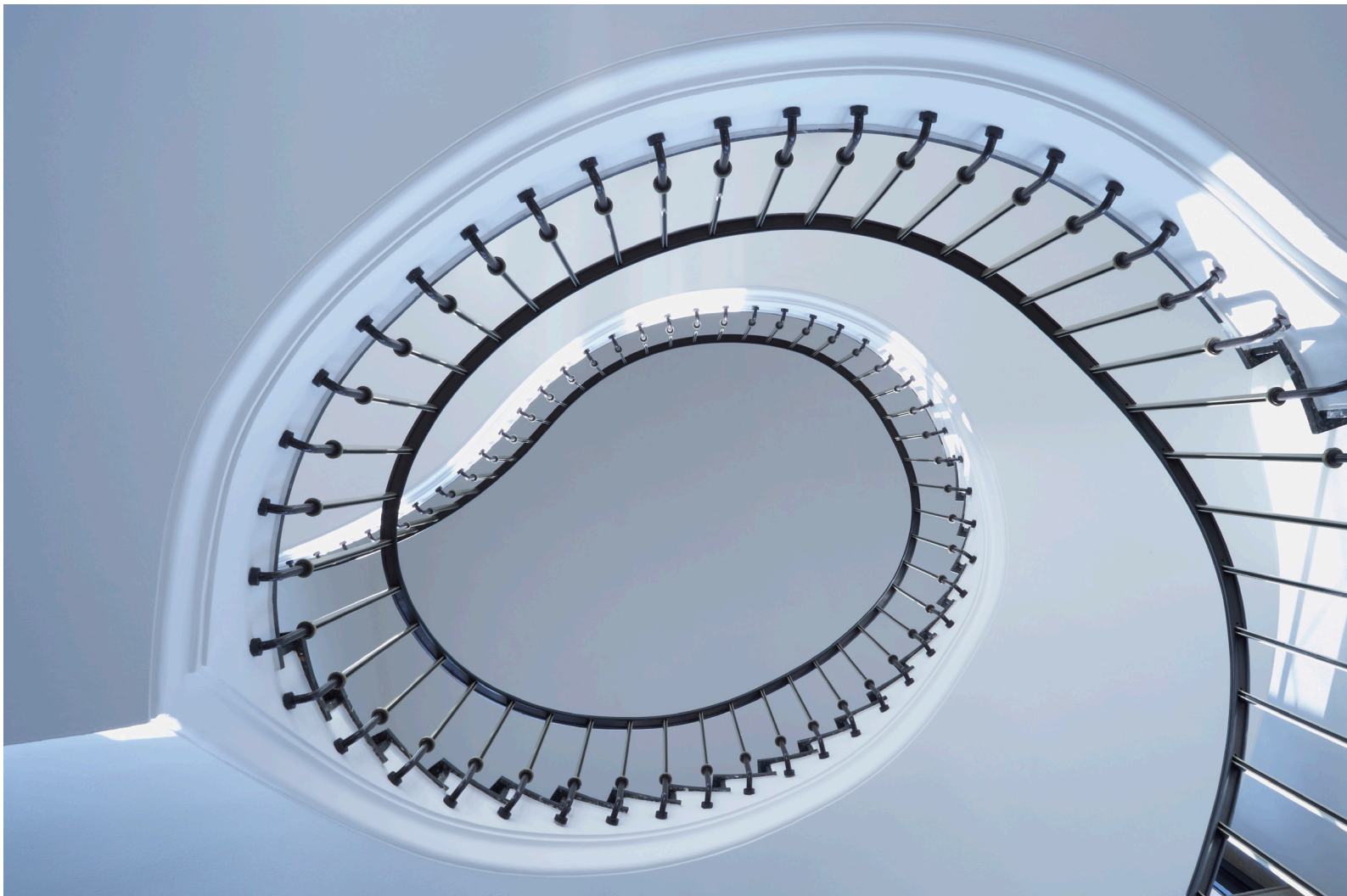
Atunci când unul dintre angajați are performanțe slabe evaluatorul trebuie să verifice dacă:
- așteptările cu privire la performanță au fost clar stabilite și înțelese de către angajat;
- anterior, persoana evaluată a desfășurat în condiții de performanță optimă activitatea respectivă și deține competențele necesare;
- angajatul respectiv a avut la dispoziție resursele necesare și nu au existat obstacole care l-au împiedicat să își desfășoare activitatea.

Urmare a analizei deficitului de performanță, se identifică una din următoarele situații:

Descrierea situației	Posibile măsuri
• **Funcționarul public nu are competențele necesare** realizării sarcinilor.	• Plan de formare profesională (participare la programe de formare, mentorat, coaching etc.)
• **Funcționarul public a beneficiat de programe de formare profesională** în domeniu.	• Formare profesională suplimentară; • Transferul pe o altă poziție adecvată capacităţii sale individuale; • Supervizare în îndeplinirea sarcinilor.
• **Funcționarul public a dovedit că are competențele necesare,** dar nu își îndeplinește obligațiile.	• Analiza factorilor care generează lipsa motivației; • Monitorizarea activității și feedback permanent; • Măsuri disciplinare.
• **Funcționarul public nu cunoaște așteptările** pe care Angajatorul le are de la acesta.	• Implicarea angajatului în procesul de stabilire a obiectivelor și standardelor de performanță.

[1] Tipuri de beneficii: autoturism personal de serviciu, rambursarea costurilor ocazionate de deplasarea domiciliu – serviciu, telefon mobil de serviciu cu costuri plătite integral, telefon mobil personal cu facilități legate de costuri, calculator de tip laptop pe care angajații îl pot lua acasă, asigurare profesională, asigurare medicală privată, asigurare de viață, plata taxelor de școlarizare la programe de formare în cadrul unor instituții terțe, primă de concediu, primă de Paște, primă de Crăciun, primă pentru naștere copil, posibilitatea de a lucra de acasă (timp de lucru flexibil), vizite de studiu pentru schimb de experiență, locuință de serviciu.

VII. Promovarea angajaților



Promovarea reprezintă modalitatea de dezvoltare a carierei funcţionarilor publici, de aceea trebuie privită cu toată seriozitatea, atât de entitatea publică cât şi de funcţionarul public. Promovările, atunci când sunt realizate într-o manieră corectă, sunt un câştig atât pentru organizaţie cât şi pentru angajat.

Promovarea este un factor de creştere a satisfacţiei şi a responsabilităţii profesionale a angajatului, iar entitatea publică economiseşte resurse pentru că nu mai este nevoie să apeleze la procesul de recrutare, de mai lungă durată şi mai costisitor decât procesul de promovare. De asemenea, nu poate fi omis faptul că procesul de recrutare aduce cu sine și costuri legate de integrarea și adaptarea noului angajat la locul de muncă și la atribuțiile postului – costuri pe care promovarea nu le generează sau le generează în mai mică măsură.

În calitate de Angajator, **entitatea publică trebuie să acorde o atenție sporită procesului de luare a deciziilor de promovare.**

În funcţie de modul în care sunt utilizate criteriile de promovare **în practica de management al resurselor umane pot fi identificate trei abordări principale, care se regăsesc parțial și în practica** administraţiei publice românești.

VII.1 Tipologia promovărilor în carieră

- **Promovarea pe baza vârstei şi a vechimii în muncă.** O astfel de tendinţă consideră că trecerea anilor determină în mod automat o amplificare a potenţialului salariaţilor. Această abordare predomină în domeniul administraţiei publice, atât în România cât şi în alte state europene (de exemplu, Franţa):
- **Promovarea pe baza potenţialului personalului.** Aceasta are în vedere *calităţile, cunoştinţele şi deprinderile personalului analizate în perspectivă.* Se ține cont de nivelul de pregătire actual, receptivitatea la nou, capacitatea de efort, capacitatea de adaptare etc;
- **Promovarea pe baza rezultatelor.** Punctul forte al acestei tendinţe este *utilizarea unor criterii de promovare verificabile,* bazate pe evaluarea performanţelor profesionale . Se consideră că *acest model de promovare motivează angajații,* recunoscându-le efortul depus și calitatea muncii. De asemenea, *contribuie la întărirea culturii organizaționale a meritului.*

În practică, **în entitățile publice se utilizează un sistem care are în vedere atât experienţa dobândită pe parcursul anilor cât şi aprecierea rezultatelor obţinute,** prin evaluarea gradului şi a modului de atingere a obiectivelor individuale şi evaluarea gradului de îndeplinire a criteriilor de performanţă.

VII.2 Planificarea succesiunii

Orice entitate publică, ca Angajator, ar trebui să acorde o atenție sporită identificării timpurii a potenţialului personalului din subordine și monitorizării acestuia. Scopul entităţii publice trebuie să fie acela de a eficientiza procesul de promovare pregătind din timp generația următoare de promovați, întărind în același timp angajamentul acestora față de entitate.

În **practica internațională de management al resurselor umane pregătirea generației următoare de promovați** (mai ales pentru posturile de conducere) apare sub denumirea de planificare a succesiunii (eng. *succession planning*). Înseamnă, de fapt, că angajatorul știe în orice moment care sunt angajații care ar putea prelua atribuțiile anumitor funcții superioare, atunci când posturile respective devin vacante sau, pur și simplu, este nevoie de mai multe posturi pentru funcția respectivă. **Planificarea succesiunii ar trebui să fie un aspect deosebit de important în managementul resurselor umane în administrația publică având în vedere necesitatea asigurării continuității furnizării serviciilor publice în cazul în care unul sau mai mulți angajați părăsesc posturi cheie ale acesteia.** Putem spune că planificarea succesiunii este un instrument de previzionare a evoluției angajaților în organizație și care nu împietează asupra normelor legale de promovare în funcția publică românească. În același timp, nu trebuie omis faptul că **este vorba despre un proces continuu, orientat către nevoile pe termen mediu și lung ale organizației,** și mai puțin pe înlocuirea rapidă a angajaților prezenți.

Planificarea succesiunii este, în primul rând, o analiză care arată unui angajator unde se găsesc angajații în dezvoltarea lor profesională, cât de aproape sunt de următorul nivel în ierarhia entității respective.

Planificarea succesiunii implică parcurgerea următoarelor etape:

- **Inventarierea funcțiilor din entitatea publică pentru care trebuie identificați potențiali succesori.** În general, este vorba despre **funcțiile de conducere sau de supraveghere,** dar pot și **alte funcții cu rol cheie în entitate,** care nu pot fi vacante nici măcar pentru o scurtă perioadă, fără ca această situație să nu afecteze activitatea entității publice sau să nu îi atragă sancțiuni pentru neconformitate legală. Poate fi, de exemplu, cazul auditorului intern sau al responsabilului de sănătate și securitate în muncă;
- **Identificarea angajaților din structurile organizaționale în care se află funcțiile succesibile** sau, în cazul în care funcțiile respective sunt autonome – nu țin de o anumită structură organizațională – a angajaților ale căror atribuții și responsabilități sunt proxime celor pentru funcțiile în cauză;
- **Analiza potențialului angajaților identificați în etapa anterioară de a fi succesorii celor care se află deja în funcțiile succesibile.** Această etapă este relevantă dacă promovarea se face pe baza potenţialului sau a rezultatelor. La finalul acestei analize pot fi elaborate trei tipuri / categorii de liste, menţionate în continuare:
  - ✓ *Categoria I.* **Lista angajaților care sunt ”gata” să treacă într-o funcție superioară.** Orizontul de timp necesar pentru promovare: 0;
  - ✓ *Categoria II.* **Lista angajaților care pot fi promovați într-o funcție superioară într-un orizont de timp de 1-2 ani.** Va cuprinde acei angajați care încă nu sunt pregătiți să preia atribuțiile și responsabilitățile unei funcții superioare;
  - ✓ *Categoria III.* **Lista angajaților care nu prezintă potențial pentru promovare într-un orizont de timp rezonabil.**

Pentru realizarea celor trei liste se pot folosi următorii indicatori:

Categorii	Indicatori
Categoria I *Lista angajaților care sunt ”gata” să treacă într-o funcție superioară.*	• **Angajatul demonstrează deja comportamentul dezirabil pentru funcția superioară succesibilă.** (de exemplu, **își înlocuiește cu succes superiorul ierarhic** atunci când acesta este în concediu, plecat la diverse evenimen-te în afara entității publice sau pur și simplu supraîncărcat cu sarcini); • **Își asumă cu naturalețe și relaxare sarcinile delegate de superiorul ierarhic,** nu are nevoie de pregătire sau formare prealabilă specială.
Categoria II *Lista angajaților care pot fi promovați într-o funcție superioară într-un orizont de timp de 1-2 ani.*	• **Angajatul demonstrează o bună capacitate de învățare rapidă și adaptare la diverse sarcini noi;** • **Îndeplinește corect sarcinile de serviciu pentru nivelul său ierarhic;** • **Este interesat de dezvoltarea sa continuă** – participă la cursuri potrivite pentru o funcție superioară; • **Este inovativ** – depășește cadrul atribuțiilor sale propunând în mod constant soluții pentru îmbunătățirea activității echipei sau pentru soluționarea unor probleme interne; • **Îi lipsesc anumite competențe tehnice sau comportamentale care să îl facă potrivit pentru o funcție superioară,** dar care pot fi dezvoltate într-un orizont mediu de timp.
Categoria III *Lista angajaților care nu prezintă potențial pentru promovare într-un orizont de timp rezonabil.*	• **Așa-numiții angajați ”plafonați”** – care îndeplinesc doar sarcinile care le sunt alocate, nu demonstrează proactivitate; nu participă la îmbunătățirea proceselor organizaționale și nu sunt interesați de programele de formare care i-ar pregăti pentru o funcție superioară; • **Acei angajați care pur și simplu nu își doresc să avanseze** pentru că nu vor să fie încărcați de responsabilitățile și răspunderea unei funcții superioare.

- **Pregătirea potențialilor succesori.** Odată identificate cele trei categorii de angajați, este momentul deciziei măsurilor ce trebuie luate pentru asigurarea succesiunii funcțiilor succesibile vacante sau a suplimentării posturilor alocate funcțiilor succesibile. În continuare sunt prezetate câteva recomandări, adaptate fiecărei categorii de potențiali ”succesibili”. Trebuie ținut cont că aceste recomandări au un caracter orientativ în sensul că ghidează eforturile de investiție în oameni și de pregătire ale Angajatorului – cele trei categorii definite mai sus nu ar trebui folosite pentru a discrimina angajații și nu ar trebui privite ca niște categorii închise între care nu se poate migra (a se vedea prevederile legislației românești privind funcția publică legate de promovarea prin concurs).

Categorii	Indicatori
Categoria I *Lista angajaților care sunt ”gata” să treacă într-o funcție superioară*	• **Acești angajați sunt primii în linie la promovare,** pregătiți să fie promovați temporar pe funcția superioară în orice moment; • **Performanța acestor angajați trebuie monitorizată constant** și trebuie acordată o atenție deosebită menținerii motivării acestora; • **E bine ca acești angajați să știe că sunt preferați la promovare,** cu îndeplinirea condițiilor legale de promovare. Este o formă de apreciere a muncii lor și contribuie la creșterea fidelității lor față de entitatea publică.
Categoria II *Lista angajaților care pot fi promo-vați într-o funcție superioară într-un orizont de timp de 1-2 ani.*	• **În acești angajați Angajatorul trebuie să investească:** ✓ Se vor alcătui împreună cu ei planuri de dezvoltare și învățare personalizate care să îi ajute să ajungă în punctul de a fi promovați într-un orizont de timp care să nu depășească 1-2 ani; ✓ Va fi monitorizat constant progresul în îndeplinirea condiţiilor pentru a fi avansați.
Categoria III *Lista angajaților care nu prezintă potențial pentru promovare într-un orizont de timp rezonabil.*	• **Angajații din această categorie nu sunt subiectul acțiunilor proactive din partea** Angajatorului în vederea pregătirii pentru promovare; • **Situația lor trebuie monitorizată cu ajutorul evaluărilor periodice** – e posibil să demonstreze la un moment dat că îndeplinesc indicatorii care să îi încadreze în categoria II.

VII.3 Alte recomandări referitoare la procesul de promovare

- **Toţi angajaţii trebuie să aibă acces la documentele interne legate de condițiile și posibilitățile de promovare deschise în cursul unui an** (de exemplu, publicarea acestor documente pe Intranet). Se întâlnește deseori în practică să nu poată fi promovaţi angajaţi care îndeplinesc condițiile pentru promovare din cauza lipsei resurselor financiare necesare pentru acoperirea costurilor de promovare sau pentru că, pur și simplu, promovarea înseamnă ocuparea unui post vacant care nu există. De aceea, este important să fie aduse la cunoștința eventualilor aspiranți posibilitățile curente ale entității publice de a promova funcționarii publici;
- **Responsabilii de resurse umane trebuie să fie disponibili să clarifice diverse aspecte cuprinse în documentele interne de planificare a promovărilor.** Aceștia trebuie să cunoască în detaliu planurile conducerii și ale diverșilor manageri referitor la posibilele promovări în entitatea publică / structura organizațională și să poată acorda consultanță angajaților în mod informat;
- **Responsabilii de resurse umane și managerii trebuie să pregătească fișele de post pentru angajații care urmează să fie promovați înainte ca promovarea să devină efectivă.** Această abordare are următoarele avantaje:
  - ✓ angajatul are posibilitatea de a cunoaște conținutul posibilei sale noi funcții înainte de a lua decizia de a candida pentru promovare – se micșorează astfel riscul selectării pentru promovare a unor persoane care realizează ulterior că nu pot face față sarcinilor și responsabilităților noilor funcții;
  - ✓ dacă fișa de post pre-există intrării în vigoare a promovării, managerul va putea să aloce sarcini noului promovat din primele zile de exercitare a noii funcții.
- **Nu trebuie încurajate promovările ”de formă”, fără conținut real, în cazul cărora angajaţii promovaţi păstrează vechile atribuții, responsabilități și răspunderi, deși sunt încadraţi în posturi noi;** orice promovare, fie că este pe orizontală (promovarea în grad, în cazul funcției publice), fie că este pe verticală (promovarea în funcție, în cazul administrației publice românești) trebuie să genereze modificarea fișei postului angajatului respectiv (de exemplu, primește sarcini mai complexe; crește răspunderea sa profesională; se extinde zona sa de interacțiune cu alte structuri organizaționale sau terți - vezi cazul celor promovați în funcții de conducere; îi sunt atribuite anumite competențe, o anumită autoritate pentru derularea a diverse procese organizaționale; îi sunt alocați subordonați etc);
- **Deciziile de promovare, odată luate, trebuie transmise prin e-mail sau altă formă de comunicare circulară tuturor angajaților entității publice** – se vor evita astfel micile disfuncționalități sau neînțelegeri care pot apărea atunci când marea majoritate a angajaților nu știe de modificarea rolurilor unora dintre colegii lor. Superiorul ierarhic va transmite felicitări celor promovați– prin acest act de comunicare se va evidenția că promovarea este un proces organizațional important pentru entitatea publică, că cei promovați sunt apreciați.
- **Va fi acordată o perioadă de acomodare persoanelor recent promovate pentru a se obişnui cu noile cerinţe din fişele posturilor.** Managerii direcţi ai celor promovaţi trebuie să îi sprijine în această perioadă. Se va stabili si cât trebuie să dureze această perioadă acomodare – de obicei, una-trei luni.

VIII. Formarea și perfecționarea profesională

VIII. 1 Importanța formării și perfecționării profesionale

Formarea profesională a angajaților este un proces strategic de resurse umane cu multiple beneficii pentru entitatea publică, întrucât:

- **Asigură un nivel de performanță adecvat al angajaților** care să sprijine realizarea misiunii și a obiectivelor entității publice;
- **Asigură angajaților cunoștințele, abilitățile și deprinderile necesare** pentru furnizarea unor servicii publice de calitate;
- **Asigură adaptarea calificărilor funcționarilor publici la noile responsabilități** determinate de modificările din mediul extern (noi tehnologii, modificări legislative etc.);
- **Contribuie la motivarea funcționarilor publici;**
- **Contribuie la dezvoltarea carierei angajaților** prin facilitarea formării competențelor necesare îndeplinirii unor noi sarcini sau ocupării altor poziții în entitatea publică.

Dezvoltarea profesională a angajaților este un proces continuu și integrat și nu trebuie abordat ca acțiuni singulare, pe parcursul carierei unui funcţionar public. Foarte important este ca la nivelul entității publice să existe o strategie sau un plan de dezvoltare a resurselor umane orientat pe învățarea continuă, corelat cu competențele de care are nevoie entitatea publică şi nivelul competențelor angajaților acesteia.

Pentru conceperea și implementarea unui program de formare eficient și eficace în cadrul entității publice, **trebuie parcurse o serie de etape**, menţionate mai jos:

1. Identificarea și analiza nevoilor de formare
2. Alegerea / Planificarea programului de formare
3. Evaluarea programului de formare

VIII.2 Identificarea și analiza nevoilor de formare

Orice program de formare începe cu identificarea nevoilor de formare, individuale şi / sau organizaționale, precum **și a modalităților optime prin care acestea pot fi satisfăcute.**

În această etapă sunt implicați:

- **conducătorul entității publice;**
- **responsabilii de resurse umane** (inclusiv, dacă este cazul, responsabilul de resurse umane însărcinat cu formarea profesională);
- **formatorul extern** (dacă este cazul);
- **angajații** entității publice, respectiv funcționarii publici;

Nevoile de formare profesională trebuie identificate la nivel structural (respectiv la nivelul entității publice sau al structurii organizaționale) și la nivel individual.

La nivelul organizațional sau al unei structuri organizaționale, nevoile de formare pot fi:

- **reactive** - ca urmare a identificării unei probleme cu care se confruntă entitatea publică ori o structură din cadrul acesteia (de exemplu, constatarea scăderii calității serviciilor furnizate de entitatea publică, creșterea numărului de cazuri de neconformitate ca urmare a ignorării sau a cunoașterii insuficiente a legislației);

- **proactive** - atunci când sunt determinate de necesitatea de a pregăti entitatea publică pentru valorificarea unei oportunități sau pentru a răspunde unor modificări ale strategiei entității publice și/sau ale conținutului posturilor (de exemplu, decizia de a informatiza o activitate a entității publice poate să determine nevoia de a organiza un curs de formare pentru angajați legat de utilizarea noii aplicații informatice).

La nivel individual, nevoile de formare ar trebui să derive, de fapt, din nevoile de formare ale entității sau structurii organizaționale din care angajatul face parte, transpuse în nevoile de formare specifice fiecărei funcții. Aceasta înseamnă că subiectele sau domeniile în care angajatul crede că trebuie să se perfecționeze trebuie să aibă legătură cu activitățile entității angajatoare și, bineînțeles, cu conținutul funcției sale. De exemplu, unui funcționar public i se poate părea relevant să participe la un curs de formare în domeniul managementului entităților publice – pe de altă parte, acesta este funcționar public de execuție și cu greu se poate argumenta necesitatea perfecționarii acestuia într-un domeniu pertinent funcționarilor publici de conducere. Într-un alt caz, funcționarii publici angajați într-un birou de relații cu publicul la o Primărie își exprimă interesul de a urma cursuri de formare în domeniul managementului relației cu clienții – conducerea Primăriei este conștientă, însă, că o mare parte dintre plângerile publicului împotriva acestui birou provin de la cetățeni străini care nu au fost îndrumați corespunzător în interacțiunea lor cu Primăria pentru că, pur și simplu, acești angajați nu stăpânesc suficient de bine limba engleză astfel încât să poată consilia în mod corespunzător pe clienții fără cetățenie română ai Primăriei – într-o astfel, de situație, responsabilul de formare al Primăriei trebuie să dea prioritate în planul de formare cursurilor de limba engleză (importante pentru îmbunătățirea calității serviciilor entității publice) și, mai apoi, cursurile de formare cu valoare adăugată mai mică.

În esență, **nevoia de formare profesională este un „gol", un "minus" care reiese din discrepanța dintre situația actuală și situația dezirabilă, dintre performanța actuală și standardele de performanță de atins, dintre competențele și abilitățile existente și cele necesare sau dezirabile.**

Formularea nevoilor de formare profesională trece, în general, prin mai multe etape, după cum urmează:

- **Sunt identificate surse de informații deja existente,** cum ar fi:
  - ✓ planurile strategice ale entității publice;
  - ✓ rapoartele anuale ale entității publice;
  - ✓ rezultatele procesului de analiză a muncii (descrierea conținutului postului precum și a caracteristicilor pe care titularul postului trebuie să le dețină - cu precădere, cunoștințele, abilitățile și deprinderile necesare pentru realizarea sarcinilor în condiții de performanță);
  - ✓ rapoartele de evaluare a performanțelor angajaților;
  - ✓ chestionare sau interviuri anterioare cu angajații pe această tematică.

sau

- **Sunt identificate sau se creează instrumente pentru strângerea informațiilor,** dacă acestea nu sunt deja disponibile. Se va lua în considerare faptul că în cazul în care se utilizează noi instrumente de strângere a datelor este necesară testarea acestora. **Pentru strângerea de informații necesare se recomandă unele tehnici,** printre care: observația directă a activității desfășurate de angajat, interviuri cu angajații, chestionare, focus grup, tehnica Delphi, tehnica incidentelor critice, testarea psihologică, metoda grupului nominal, metoda World Cafe. Se poate opta pentru una din tehnicile de mai sus sau pentru o combinație a acestora, ținând cont de avantajele și dezavantajele fiecăreia, precum și de resursele financiare și de timp dispobile;
- **Sunt adunate informațiile necesare** prin utilizarea instrumentelor identificate sau create la etapa anterioară.

De cele mai multe ori nu există resurse suficiente pentru realizarea unor acțiuni de tip educațional care să satisfacă toate nevoile de formare profesională identificate. De aceea, **este necesar să fie realizată o prioritizare a nevoilor identificate, ținându-se cont de caracteristicile acestora, importanța relativă, resursele disponibile sau alte criterii.** În luarea deciziei asupra priorităților trebuie implicate și alte persoane / funcţii care pot avea un cuvânt de spus sau au putere de decizie în entitatea publică.

Se recomandă ca rezultatele activității de analiză a nevoilor de formare profesională să se constituie într-un raport sintetic care să includă: o scurtă introducere, descrierea scopului și a obiectivelor activității întreprinse, metodele utilizate pentru identificarea nevoilor, datele colectate, concluzii, decizii și recomandări de acțiune, anexe. Raportul va fi comunicat tuturor persoanelor interesate din entitatea publică.

După identificarea nevoilor de formare profesională, **vor fi formulate obiectivele de învățare și conținutul programului de formare,** urmând ca pe baza acestora, să se planifice, implementeze și evalueze întregul demers. **Obiectivele de învățare trebuie să fie specifice, măsurabile și să aibă un orizont de timp în care trebuie atinse** (ex. ”până la finalul programului de perfecționare participanții vor cunoaște toate etapele procesului de achiziție publică”, ”în termen de șase luni de la închiderea programului de formare privind implementarea standardelor de control managerial intern toți angajații vor fi întocmit registrul riscurilor”).

VIII.3 Alegerea / Planificarea programului de formare

Odată definite nevoile de formare profesională din entitatea publică, **trebuie decis dacă se apelează la serviciile unui furnizor extern de formare profesională sau se va desfășura o activitate de formare profesională la locul de muncă** (de exemplu, formarea la locul de muncă de tip “unu la unu”[1] , mentorat[2] ori coaching[3]). Această decizie se va lua ținându-se cont de avantajele și dezavantajele celor două modalităţi, rezumate în tabelul următor:

Modalitate	Avantaje	Dezavantaje
Externalizarea formării	• Mediu de învățare relaxat; • Schimb de informații cu ceilalți participanți la programul de formare și posibilități de relaționare; • Beneficiarii pot obține o calificare; • Nu necesită mobilizarea altor resurse din partea entității publice, cu excepția celor financiare; • Poate lărgi aria competențelor existente în entitatea publică; • Metodologia permite utilizarea unor metode de formare variate;	• În general, costurile mai ridicate decât cele ale internalizării formării; • Calitatea programului de formare nu este garantată; • Conținutul programului de formare poate fi necorespunzător; programele de formare asigurate de formatorii externii au, de regulă, o abordare mai generală; • Dificultăți în asigurarea omogenității participanților din punct de vedere al nivelului de cunoștințe, stilurilor și ritmurilor de învățare;

[1] ***Instruirea „unu la unu”*** este o metodă de învățare la locul de muncă care se poate utiliza cu succes după încadrarea unui nou angajat. Practic, constă în supervizarea atentă a acestuia de către unangajat cu experiență care explică sarcinile angajatului, observă modul în care acesta le îndeplinește, oferă clarificări și feedback. Metoda este frecvent utilizată atunci când angajatul are de realizat sarcini practice, cum ar fi utilizarea echipamentelor.

[2] ***Mentoratul*** este o abordare de formare similară cu coaching-ul care se întinde pe o durată mai mare de timp și se concentrează pe dezvoltarea personală și a carierei. Mentorii își utilizează cunoștințele și experiența pentru a sprijini dezvoltarea unui angajat. Totodată, servesc ca model și furnizează noi perspective, oportunități și soluții.

[3] ***Coaching-ul*** este un proces structurat care constă, de regulă, în discuții unu la unu și urmărește formarea sau dezvoltarea profesională a angajaților la locul de muncă prin oferirea de suport din partea unei persoane cu experiență din cadrul organizației (coach). Coaching-ul se concentrează pe dezvoltarea unor arii specifice și se întinde pe o perioadă scurtă de timp, fiind orientat către atingerea unor obiective pe termen scurt.

Modalitate	Avantaje	Dezavantaje
Internalizarea formării	• Programul de formare răspunde mai bine cerințelor reale și actuale ale entității publice; • Beneficiarii formării pot demonstra imediat transferul de competențe; • Flexibilitate mai mare pentru organizarea activității de formare; • Mai puțin costisitoare; • Contribuie la consolidarea echipei.	• Absența resurselor umane specializate care să realizeze formarea profesională; • Presupune investiție pentru formarea persoanelor care vor realiza procesul de formare; • Lipsa de disponibilitate a formatorilor din pricina altor activități pe care le îndeplinesc în cadrul entității publice; • Presupune eforturi de natură logistică pentru asigurarea spațiului și echipamentelor necesare; • Nu oferă oportunitățile de relaționare pe care le oferă un mediu extern, neutru participanților; • Beneficiarii pot privi programul de formare ca pe o pauză de la îndeplinirea atribuțiilor.

Perfecţionarea cunoştinţelor și dezvoltarea competențelor angajaților are loc și prin participarea acestora la **workshop-uri, conferințe ori seminarii pe domeniile lor de interes,** care, deși nu sunt activități de instruire clasice, se pot concretiza în activități de învățare pentru participanți.

Următoarele criterii vă pot ajuta în luarea unei decizii informate și corecte cu privire la modalitatea de asigurare a programului de formare:

- Tipologia grupului țintă al programului de formare;
- Calitatea formatorilor;
- Obiectivele de învățare ale programului de formare (generale sau specifice);
- Nivelul de instruire al grupului ţintă;
- Conținutul programului de formare (structura sesiunilor de formare) și timpul alocat fiecărei sesiuni;
- Principalele metode de învățare utilizate;
- Modalitățile de evaluare a programului de formare;
- Locația de desfășurare;
- Costul programului de formare.

Dacă veţi decide să apelați la un furnizor extern de formare, trebuie acordată o mai mare atenţie portofoliului profesional al acestor furnizori externi şi ofertei de formare profesională prezentate decât preţului pe care îl propun. Se vor solicita acestora informații despre numărul de participanţi la programele de formare similare susţinute anterior; referințe de la foști participanți la programele de formare. O altă bună practică care poate să ajute în luarea celei mai bune decizii asupra formatorului extern **este de a cere diverșilor formatori de la care primiți oferte să susţină mini-sesiuni de formare de tip ”mostră”,** pentru comisia de selecție din cadrul entității publice în vederea verificării expertizei.

VIII.4 Evaluarea programului de formare

După finalizarea programului de formare urmează evaluarea acestuia pentru a se măsura atingerea obiectivelor preconizate. **Evaluarea programului de formare asigură informații despre:**

- calitatea organizării practice și logistice a acestuia;
- utilitatea programului pentru participanți;
- eficacitatea programului de formare (respectiv, câte informații au acumulat participanții);
- impactul programului de formare asupra beneficiarilor programului de formare (în ce măsură participanții au transferat în munca lor deprinderile învățate);
- impactul programului de formare asupra entității publice concretizat prin îmbunătățirea performanței acesteia;
- ce trebuie să fie îmbunătăţit la programele de formare viitoare.

Aceste informații trebuie să vă parvină indiferent dacă programul de formare este internalizat sau externalizat.

Evaluarea programelor de formare este deosebit de importantă pentru entitățile publice având în vedere că acestea sunt finanțate din bani publici și trebuie justificate riguros cheltuielile cu formarea profesională.

În activitatea de evaluare se pot utiliza instrumente / metode precum:

- Chestionare;
- Observarea din partea superiorului sau a formatorului;
- Interviu structurat realizat de către superior sau formator;
- Interviu telefonic realizat de către formator;
- Focus-grup;
- Tehnica incidentelor critice;
- Chestionare de follow-up;
- Planuri de acțiune;
- Vizite de follow-up.

IX. Ce înseamnă să fii un ”Bun Angajator”?

Acest capitol este dedicat principiilor de conduită a căror respectare îi asigură unui Angajator, alături de alți factori, **maximizarea beneficiilor pe care i le aduce relația cu angajații.**

În practica cercetării satisfacției angajaților au fost identificați o serie de factori prin care angajații definesc ceea ce înseamnă pentru ei un **"bun Angajator",** cum ar fi: stabilitatea locului de muncă, nivelul remunerației, prestigiul Angajatorului, politica programului de lucru, respectarea echilibrului viață personală-viață profesională, dar și alți factori, mai puțin tangibili, care țin de cultura organizațională promovată de Angajator sau de conduita acestuia față de angajați.

Recomandările pentru ceea ce înseamnă a fi un bun Angajator, prezentate în continuare, **sunt adresate în principal conducătorilor de entități publice** (aleşi, numiţi, funcţii publice de conducere sau nu), **precum şi altor categorii de funcții de conducere** din structurile organizaționale ale acestor entităţi. Lista are caracter minimal și orientativ, posibilitățile de a identifica comportamente pozitive în orice organizație fiind nelimitate.

- **Fiţi un exemplu de comportament etic și profesionist.** Influența exemplului personal în rândul angajaților este extraordinară, mai ales când exemplul este dat de o funcție de conducere; Practicați comportamentul pe care îl pretindeți subordonaților dumneavoastră;
- **Tratați pe toți cei cu care interacționați cu același nivel de apreciere și respect,** indiferent de poziția în entitatea publică sau de calitatea terțului;
- **Respectați deciziile pe care le anunțați sau, cu alte cuvinte, demonstrați că atitudinea și comportamentul dumneavoastră sunt în acord cu deciziile pe care le-ați luat. Nu spuneți una și faceți alta;**
- **Promovați comunicarea deschisă și sinceră cu angajații entităţii / structurii conduse.** Angajații nu trebuie să se simtă intimidați sau inhibați în a exprima în mod liber, necenzurat, diversele probleme sau doleanțe pe care le au referitor la locul lor de muncă, la activităţile profesionale sau mediul de lucru;
- **Promovați imaginea angajaților entităţii / structurii conduse în medii externe ori de câte ori aveți ocazia.** Vorbiți despre complexitatea activității lor, despre succesele pe care le-au obținut, despre competențele lor. În niciun caz, nu vă asumați meritele subordonaților dumneavoastră;
- **Promovați cultura echilibrului „viață privată – viață profesională".** Lipsa acestui echilibru este deseori blamată de angajații care își părăsesc locul de muncă;
- **Încercați să asigurați cât mai bune facilități de lucru angajaților entităţii / structurii conduse** (birouri spațioase, luminozitate bună, bucătărie, sală de mese etc);
- **Respectați normele legale legate de protecția fizică a angajaților (sănătatea și securitatea în muncă);**
- **Atunci când este cazul, asumați-vă în solidar cu angajatul răspunderea juridică pentru diverse incidente apărute în contextul exercitării atribuțiilor de serviciu și care rezultă în acțiuni in justiție** (de exemplu, în situația în care funcționarul public este chemat în judecată pentru fapte generate de respectarea procedurilor de lucru din entitatea publică);
- **Încurajați dezvoltarea unei culturi a diversității** (angajați de toate vârstele, cu origini profesionale din cele mai diverse, femei și bărbați în egală măsură etc). Nu veți avea decât de câștigat din această diversitate;
- **Sancționați derapajele de comportament ale unor angajați nepoliticoși, necuviincioși sau care se poartă abuziv față de ceilalți;**
- **Practicați transparența totală cu privire la politicile de recrutare, promovare și remunerare.** Contribuie la creșterea încrederii angajaților entităţii / structurii conduse și a fidelității lor față de dumneavoastră;

- **Creați sisteme de consiliere și mentorat pentru a sprijini angajații începători sau care se află în etapa inițială de adaptare la noul loc de muncă.;**
- **Fiți ferm în privința abaterilor disciplinare.** Nu lăsați impresia că asemenea fapte pot fi ignorate;
- **Preocupați-vă de nevoile de dezvoltare și învățare ale angajaților.** Alocați resurse pentru a le pune la dispoziție programe de formare;
- **Organizați periodic (o dată pe lună ar fi suficient) întâlniri cu toți subordonații dumneavoastră** oferindu-le acestora oportunitatea să vă adreseze direct diverse întrebări pe care le au legate de activitatea entității publice, să vă facă cunoscute diverse îngrijorări pe care le exprimă, eventual, doar în grupuri restrânse. Răspundeți tuturor acestor mesaje complet și clar. Folosiți ocazia acestei întâlniri pentru a comunica diverse planuri de management pe care urmează să le implementați;
- **Derulați periodic în interiorul entității publice sondaje de opinie cu privire la satisfacția angajaților!** O dată, de două ori pe an, este suficient. Derularea unui sondaj de opinie anonim este un excelent barometru pentru calitatea activității manageriale.

Mult succes!

Glosar terminologic
specific sistemului administraţiei și funcţiei publice[1]

Termeni	Interpretare / Semnificaţii / Detalii
Administraţie publică	• Totalitatea entităţilor publice administrative (autorităţi, instituţii) ale unui stat prin care se realizează activităţi şi servicii publice, individuale şi organizaţionale, într-un context de reglementări legale, pentru toate structurile economico-sociale şi comunităţile umane ale statului.
Administraţie publică centrală	• Ansamblul entităţilor publice administrative (autorităţi, instituţii) ale unui stat prin care se elaborează, coordonează, implementează şi evaluează / monitorizează strategii şi politici publice, de interes naţional / regional / teritorial, într-un context de reglementări legale, pentru toate macro-structurile economico-sociale şi umane ale statului; • Administraţia publică centrală cuprinde: ✓ Guvernul şi administraţia guvernamentală coordonată / subordonată; ✓ Ministerele şi organele de specialitate din coordonarea / subordonarea acestora; ✓ Autorităţi administrative autonome etc.
Administraţie publică locală	• Ansamblul entităţilor publice administrative (autorităţi, instituţii) ale unităţilor administrativ-teritoriale (UAT / judeţe, municipii, oraşe, comune) ale statului prin care se implementează strategiile şi politicile publice, de interes naţional / regional / teritorial / local, într-un context de reglementări legale, pentru toate structurile economico-sociale şi comunităţile umane ale fiecărei unităţi administrativ-teritoriale. Administraţia publică locală cuprinde: ✓ Consiliile judeţene şi instituţii publice coordonate / subordonate; ✓ Consiliile locale / primării (municipii; sectoare / oraşe; comune şi servicii publice coordo nate / subordonate); ✓ Servicii publice descentralizate / deconcentrate; ✓ Instituţii / servicii publice autonome etc.
Agenţia Naţională a funcţionarilor Publici - ANFP	• *„Este organ de specialitate al administraţiei publice centrale, cu personalitate juridică”*; • Agenţia Naţională a Funcţionarilor Publici (ANFP) este principala instituţie responsabilă pentru managementul funcţiei publice şi al funcţionarilor publici, având ca principală misiune *„crearea şi dezvoltarea unui corp de funcţionari publici profesionist, stabil şi imparţial”* şi *„aplicarea strategiilor şi a Programului de guvernare în domeniul managementului funcţiei publice şi al funcţionarilor publici, cât şi în domeniul formării profesionale a personalului din administraţia publică”*.
Angajator / administraţia publică	• Denumire generică a entităţii publice (autorităţi, instituţii) din administraţia publică care gestionează resursele umane şi managementul acestora într-un cadru organizatoric, funcţional şi relaţional reglementat.
Angajaţi / administraţia publică	• Denumire generică a resurselor umane care activează, în cadrul entităţilor publice (autorităţi, instituţii) din administraţia publică, în baza unor relaţii şi raporturi reglementate (raporturi de serviciu, contracte de muncă, fişe de post etc).

1 Sursa citatelor:
Anton Parlagi; Dicţionar de administraţie publică; Editura C.H. Beck; Ediţia 3 / 2011;
Legea nr. 188 / 1999 (r2) privind Statutul funcţionarilor publici;
Hotărârea nr. 611/ 2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici, cu modificările şi completările ulterioare.

Termeni	Interpretare / Semnificaţii / Detalii
Autorităţi publice	• *„Denumirea generică atribuită instituţiilor care îşi exercită autoritatea conferită de lege pentru realizarea funcţiei specifice (legislativă, executivă sau judecătoreacă)”*; • *„Orice organ de stat sau al unităţilor administrativ – teritoriale ale României care acţionează, în regim de putere publică, pentru satisfacerea unui interes public”*; • Tipologie autorităţi publice: ✓ Autorităţi publice centrale: ministerele; alte organe / agenţii centrale din subordinea Guvernului sau a ministerelor; serviciile publice descentralizate; autorităţile administrative autonome; ✓ Autorităţi publice locale: consiliile judeţene; consiliile locale; primarii; instituţiile şi serviciile de interes local sau judeţean; ✓ Autorităţi publice de specialitate: structurile administraţiei publice „dintr-un anumit domeniu de activitate prin intermediul cărora se realizează politicile ministeriale: direcţii, inspectorate, servicii şi oficii sau agenţii”; ✓ Autorităţi publice independente / autonome: *„persoane / instituţii care îndeplinesc o funcţie publică în mod autonom, fără a se subordona guvernului sau altor autorităţi”*.
Cariera funcţionarilor publici	• *„Cariera în funcţia publică cuprinde ansamblul situaţiilor juridice şi efectele produse, care intervin de la data naşterii raportului de serviciu al funcţionarului public până în momentul încetării acestui raport, în condiţiile legii”*.
Categorii funcţii publice	• *„Corespunzătoare categoriei înalţilor funcţionari publici”;* • *„Corespunzătoare categoriei funcţionarilor publici de conducere”;* • *„Corespunzătoare categoriei funcţionarilor publici de execuţie”.*
Consiliul judeţean	• Este autoritate a administraţiei publice locale, la nivel de judeţ, cu caracter deliberativ. Este compus dintr-un număr de consilieri, direct proporţional cu numărul de locuitori ai judeţului, şi *„aleşi prin vot universal, direct, liber şi secret.”*
Consiliul local	• Este autoritate a administraţiei publice locale cu caracter deliberativ; • Este compus dintr-un număr de consilieri, direct proporţional cu numărul de locuitori din unitatea teritorial – administrativă respectivă (judeţ, municipiu, oraş, comună), şi *„aleşi prin vot universal, direct, liber şi secret”*; • Adoptă hotărâri şi realizează, între altele, atribuţiile şi responsabilităţile menţionate la Consiliul judeţean (raportate la arealul teritorial administrat).
Drepturile funcţionarilor publici	• *„Drepturile funcţionarilor publici”* sunt prevăzute şi reglementate conform Legii nr. 188/1999(r2) privind Statutul funcţionarilor publici.
Entităţi publice	• Structuri organizaţionale şi funcţionale (autorităţi, instituţii) ale administraţiei publice teritoriale, centrale şi locale, constituite legal *„potrivit domeniilor şi sectoarelor în care îşi desfăţoară atribuţiile”*; • Orice organizaţie de stat, al unităţilor administrativ – teritoriale ale României, precum şi persoane juridice de drept privat (autorizate potrivit legii), care acţionează pentru satisfacerea de interese şi servicii publice.
Evaluare	• Evaluarea performanţelor are în vedere determinarea măsurii în care angajaţii îşi îndeplinesc responsabilităţile conform cerinţelor postului.
Fişa postului	• *„Documentul prin care se definesc atribuţiile, sarcinile şi obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească funcţionarul care ocupă un anumit post în structura unei autorităţi sau instituţii publice”*; • *„Prin fişa postului se stabilesc detaliile privind actele juridice şi operaţiunile tehnico-materiale ce trebuie realizate într-o anumită perioadă de timp, relaţiile ierarhice, precum şi drepturile şi obligaţiile ce decurg din acestea”*.

Termeni	Interpretare / Semnificaţii / Detalii
Formare profesională	• Formarea profesională a angajaţilor este un proces strategic de resurse umane cu multiple beneficii pentru entitatea publică.
Funcţie publică	• *„Reprezintă ansamblul atribuţiilor şi responsabilităţilor, stabilite în condiţiile legii, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administraţia publică centrală, administraţia publică locală şi autorităţile administrative autonome”.*
Funcţii publice de stat	• *„Sunt funcţiile publice stabilite şi avizate, potrivit legii, în cadrul ministerelor, organelor de specialitate ale administraţiei publice centrale, precum şi în cadrul autorităţilor administrative autonome”.*
Funcţii publice generale	• *„Reprezintă ansamblul atribuţiilor şi responsabilităţilor, cu caracter general şi comun tuturor autorităţilor şi instituţiilor publice, în vederea realizării competenţelor lor generale”.*
Funcţii publice locale	• *„Sunt funcţiile publice stabilite şi avizate, potrivit legii, în cadrul aparatului propriu al autorităţilor administraţiei publice locale şi al insituţiilor publice subordonate acestora”.*
Funcţii publice specifice	• *„Reprezintă ansamblul atribuţiilor şi responsabilităţilor, cu caracter specific unor autorităţi şi instituţii publice, stabilite în vederea realizării competen-ţelor lor specifice, sau care necesită competenţe şi responsabilităţi specifice”.*
Funcţii publice teritoriale	• *„Sunt funcţiile publice stabilite şi avizate, potrivit legii, în cadrul instituţiei prefectului, serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor şi ale celorlalte organe ale administraţiei publice centrale din unităţile administrativ-teritoriale”.*
Funcţionar public	• *„Este persoana numită, în condiţiile legii, într-o funcţie publică”.*
Funcţionari publici cu statute speciale	• *„Funcţionarii publici care îşi desfăşoară activitatea în cadrul următoarelor servicii publice: stucturile de specialitate ale Parlamentului României, Administraţiei Prezidenţiale, Consiliului Legislativ, serviciile diplomatice şi consulare, autoritatea vamală;,poliţie şi alte structuri ale Ministerului de Interne,; alte servicii stabilite prin lege”*;
Instituţia prefectului	• Denumire generică a structurilor de organizare şi funcţionare a reprezentării Guvernului în teritoriu, la nivelul judeţelor şi a municipiului Bucureşti, pentru *„conducerea serviciilor publice descentralizate şi supravegherea legalităţii actelor emise de celelalte autorităţi ale administraţiei”.*
Instituţie publică	• Denumire generică a structurilor de organizare şi funcţionare a administraţiei publice, caracterizate prin: ✓ *„au capacitate de exerciţiu restrânsă (numai pentru realizarea obiectului de activitate aprobat)”*; ✓ *„se organizează şi funcţionează potrivit regulilor stabilite de autorităţile publice prin înfiinţare”*; ✓ *„sunt finanţate în tot, sau în parte, din bugetul public”.*
Instituţii / Servicii publice descentralizate	• *„Serviciile publice subordonate ierarhic ministerelor sau altor instituţii guvernamentale, care se organizează la nivelul enităţilor administrativ-teritoriale: judeţe, oraşe, municipii, comune”*; • *„Se organizează şi funcţionează ca servicii publice descentralizate unităţile de învăţământ, sănătate, cultură, sanitar-veterinare, ecologice ş.a.m.d.”*
Îndatoririle funcţionarilor publici	• *„Îndatoririle funcţionarilor publici”* sunt prevăzute şi reglementate conform Legii nr. 188/1999(r2) privind Statutul funcţionarilor publici.

Termeni	Interpretare / Semnificaţii / Detalii
Management public	• Reprezintă ansamblul proceselor şi relaţiilor de management din administraţia publică în toată complexitatea lor, prin care, în regim de putere publică, se aduc la îndeplinire legile şi/ sau se planifică, organizează, coordonează, gestionează şi controlează activităţile implicate în realizarea eficientă / performantă a serviciilor corespunzătoare nevoii economico-sociale generale, a intereselor publice.
Managementul funcţiei publice	• Reprezintă ansamblul proceselor şi relaţiilor de management public din administraţia publică, prin care autorităţile şi instituţiile publice, în regim de putere publică, în conformitate cu reglementările legale în vigoare, asigură îndeplinirea prevederilor referitoare la funcţiile publice şi la funcţionarii publici.
Managementul resurselor umane - MRU	• *„Managementul resurselor umane poate fi definit concomitent ca stiinţa şi arta de a coordona efortul uman astfel încât sa fie atinse obiectivele de creştere a eficienţei şi eficacităţii organizaţionale”*; • *„Managementul resurselor umane este o ştiinţă pentru că formulează şi generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere, şi artă pentru că aplicarea lor în practică ţine seama de specificitaţiile care apar la nivelul fiecarei organizaţii, solicitând multă experienţă mai ales în domeniul comportamentului uman, al negocierii şi al gestionării conflictelor”*; • *„Reprezintă abordarea strategică şi coerentă a managementului celei mai preţioase resurse - resursa umană”*.
Manager	• *„Denumire generică pentru orice persoană care ocupă o funcţie de conducere în cadrul unei autorităţi sau instituţii publice”*.
Nou angajaţi	• Denumire generică a noilor intraţi, ca angajaţi, în cadrul entităţilor publice din administraţia publică (autorităţi, instituţii) din administraţia publică, pe baza reglementărilor legale în vigoare; • Nou angajaţi, din punct de vedere al funcţiei publice, pot fi: funcţionarii publici debutanţi şi funcţionarii publici recrutaţi prin concurs.
NU SUNT funcţionari publici	• Conform art. 6 al Legii nr. 188/1999(r2) privind Statutul funcţionarilor publici, în administraţia publică din România, nu sunt funcţionari publici următoarele categorii de angajaţi: *„personalul contractual salariat din aparatul propriu al autorităţilor şi instituţiilor publice care desfăşoară activităţi de secretariat, administrative, protocol, gospodărire, întreţinere-reparaţii şi de deservire, pază, precum şi alte categorii de personal care nu exercită prerogative de putere publică”; „personalul salariat încadrat, pe baza încrederii personale, la cabinetul demnitarului”; „corpul magistraţilor”; „cadrele didactice”; „persoanelor numite sau alese în funcţii de demnitate publică”*;
Perfecţionare profesională	• *„Denumire generică pentru orice formă de activitate organizată al cărei scop este deprinderea unor metode, proceduri sau tehnici ce urmează a fi aplicate în viitor şi care asigură progresul în carieră”*.
Performanţă	• Denumire generică pentru nivelul calitativ şi cantitativ ridicat al rezultatelor activităţilor individuale / de echipă / organizaţionale înregistrate în cadrul entităţilor publice (autorităţi, instituţii), într-o anumită perioadă de timp.
Performanţele profesionale ale funcţionarilor publici	• Denumire generică pentru nivelul calitativ şi cantitativ ridicat al rezultatelor profesionale individuale realizate de funcţionarii publici prin activităţile desfăşurate în cadrul entităţilor publice (autorităţi, instituţii), într-o anumită perioadă de timp (de regulă – 1 an).

Termeni	Interpretare / Semnificaţii / Detalii
Perioada de stagiu	• Denumire generică a perioadei de verificare a aptitudinilor profesionale pentru noii angajaţi, în cadrul entităţilor publice (autorităţi, instituţii) din administraţia publică, pe baza reglementărilor legale în vigoare.
Prefect	• Înalt funcţionar public *„numit de Guvern”* pentru a asigura managementul instituţiei prefectului, îndeplinirea obiectvelor şi atribuţiilor de activitate ale acestei instituţii.
Primar	• Este *„autoritate publică aleasă prin vot direct de către cetăţenii unei localităţi pentru a exercita conducerea serviciilor publice de interes local şi a serviciilor statale din unitatea administrativă”*.
Primărie	• Reprezintă structura organizaţională şi funcţională cu activitate permanentă a unei unităţi administrativ-teritoriale (UAT – municipiu / oraş / comună), constituită din primar, viceprimar, secretarul UAT şi aparatul de specialitate al primarului, având drept scop îndeplinirea hotărârilor consiliului local şi soluţionarea problemelor curente ale colectivităţii locale de la nivelul UAT.
Promovarea funcţionarilor publici	• Pentru funcţionarii publici *„promovarea este modalitatea de dezvoltare a carierei prin ocuparea unei funcţii publice superioare”*.
Putere executivă	• *„Denumire generică pentru activitatea specifică de conducere a societăţii la nivel central şi local de către autorităţile administraţiei publice”*; • *„Capacitatea pe care a dobândit-o administraţia în statul contemporan de a decide la nivel statal sau local ca urmare a aparatului tehnic de care dispune, a serviciilor publice pe care le gestionează şi a relativei autonomii în care funcţionează”*.
Putere publică	• *„Dreptul autorităţilor administraţiei publice de a reglementa în domeniile nedefinite de lege sau de a emite norme speciale pentru aplicarea legii”*; • *„Ansamblul de prerogative atribuite administraţiei publice pentru a promova interesul general ori de cîte ori vine în contradicţie cu interesul particular”*.
Raport de serviciu	• Denumire generică a relaţiei dintre funcţionarii publici, angajaţi pe posturi de funcţii publice, şi entităţile publice (autorităţi, instituţii) - angajatori din administraţia publică, reglementată conform prevederilor Statutului funcţionarilor publici.
Recrutarea funcţionarilor publici	• *„Ocuparea funcţiilor publice se face prin: a) promovare; b) transfer; c) redistribuire; d) recrutare; e) alte modalităţi prevăzute expres de lege”*.
Resurse publice	• *„Totalitatea bogăţiilor naturale ale solului şi subsolului, a stocurilor de materii prime şi materiale, a rezervelor de aur şi valută, a creanţelor şi celorlalte valori de care dispune un stat sau o unitate administrativ-teritorială pentru a-şi realiza sarcinile economico-sociale şi de care dispune în mod autonom”*.
Resurse umane	• Categoria de resurse publice, de persoane angajate sau potenţial candidaţi la a fi angajaţi în administraţia publică, în conformitate cu reglementările legale în vigoare, şi utilizate pentru realizarea obiectivelor şi atribuţiilor entităţii publice angajatoare (autorităţi, instituţii); • Tipologia resurselor umane angajate: ✓ funcţionari publici; ✓ funcţionari publici cu statute speciale; ✓ personal contractual; ✓ personal de specialitate – cadre didactice, magistraţi etc; ✓ personal numit sau ales în funcţii de demnitate publică.

Termeni	Interpretare / Semnificaţii / Detalii
Servicii publice	• Denumire generică pentru orice tip de activitate / serviciu / prestaţie realizată de entităţile publice (autorităţi, instituţii) ale administraţiei publice, la nivel statal şi teritorial / local pentru mediile economico-sociale şi comunităţile umane (organizaţional şi individual / cetăţeni); • Tipologie servicii publice: ✓ *„servicii publice statale”* (ex. organizarea alegerilor, paza şi ordinea publică, evidenţa populaţiei etc.; ✓ *„servicii publice locale”* (ex. administrarea bunurilor de utilitate publică; furnizarea unor bunuri / servicii de necesitate generală etc.); ✓ *„servicii publice comunitare”* (de exemplu, servicii înfiinţate de autorităţile administraţiei publice locale, conform principiului subsidiarităţii, pentru necesităţi la nivel de unitate administrativ-teritorială (judeţe, municipii, oraşe, comune etc.); ✓ *„servicii sociale”* (de exemplu, servicii prestate de autorităţile administraţiei publice centrale şi locale pentru categorii de persoane defavorizate etc.); ✓ alte tipuri de servicii specializate (de exemplu,. relaţii publice, poştă, telecomunicaţii etc.).
Structura administraţiei publice	• *„Sistemul care include toate entităţile structurale (autorităţi, instituţii) ale administraţiei publice (centrală şi locală), relaţiile dintre acestea conform nivelurilor de competenţă, precum şi modul de organizare şi funcţionare a fiecărei entităţi publice în parte”*; • *„În principiu, structura administraţiei publice este un sistem ierarhizat, sub conducerea unei autorităţi supreme (şeful statului sau al guvernului) în subordinea căreia funcţionează servicii publice descentralizate în relaţii de tip supraordonare - subordonare şi care se organizează şi funcţionează la nivelul fiecărei unităţi administrativ-teritoriale”*.
Structură funcţională	• *„Modul în care se organizează şi funcţionează autorităţile administraţiei publice, potrivit domeniilor şi sectoarelor în care îşi exercită atribuţiile”*; • *„Prin structura funcţională se realizează distribuirea sarcinilor administraţiei publice între autorităţi diferite şi în conformitate cu competenţa lor materială”*: ✓ autorităţi cu *„competenţă materială generală (drept de reglementare în orice domeniu)”*; ✓ autorităţi cu *„competenţă materială specială (drept de reglementare într-un singur domeniu)”*.
Structură organizaţională	• *„Modalitatea în care este constituită o organizaţie/instituţie publică”*; • *„În cazul structurii organizaţionale se au în vedere tipul relaţiilor de conducere, modul în care este coordonat ansamblul compartimentelor care compun instituţia, stilul de conducere, raporturile de subordonare, colaborare sau cooperare dintre compartimente, statul de funcţii şi organigrama specifică”*.

Referinţe bibliografice suplimentare pentru documentare detaliată

I. Cărţi, manuale şi lucrări de specialitate resurse umane/ administraţia publică – *(tipărite, publicate, biblioteci)*

- Anastasi, A.; **Psychological Testing;** Macmillan Publ. Co. Inc.; New-York; 1976;
- Annett, J., Stanton, N.A.; **Task analysis;** London: Taylor & Francis; 2000;.
- Anton Parlagi; Dicţionar de administraţie publică; Editura C.H. Beck; Ediţia 3; Bucureşti; 2011;
- Armenia Androniceanu; Management public; Editura Economică; Bucureşti; 1999;
- Bee, F., Bee, R.; **Learning needs analysis and evaluation.** 2nd ed;, Chartered Institute of Personnel and Development, Londra; 2003.
- Bloomsbury Reference Book; **Business. The Ultimate Resource;** Statele Unite ale Americii, ISBN 0 7475 5978 3, 2002;
- Bogathy, Z.; **Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizational;** Editura Polirom, București; 2007;
- Gazier, B.; **Strategiile resurselor umane;** Editura Institutul European; București; 2003
- Greenberg, J.;. **Managing Behavior in Organizations;** Prentice Hall; New Jersey; 1999;
- Harrison, M. I. & Shirom, A.; **Organizational Diagnosis and Assessment;** Sage; London; 1999;
- Kim S. Cameron; **"Strategies for successful organizational downsizing" - Human Resource Management Journal,** 33: 89-112; 1994;
- Levinson, H.; **Organizational diagnosis;** Cambridge, MA: Harvard Press Review; 1972;
- Manolescu, A.; **Managementul resurselor umane;** Editura R.A.I.; Bucureşti; 1998;
- Michael Armstrong; **Managementul resurselor umane. Manual de practică;** Ed. CODECS; 2006;
- Ovidiu Nicolescu, Viorel Lefter, Aurel Manolescu; **Minidicţionar de management (11) - Managementul resurselor umane;** Ed. PRO UNIVERSITARIA; 2011;
- Pitariu, H.D., Albu, M.; **Psihologia personalului. Măsurarea şi interpretarea diferenţelor individuale;** Editura Presa Universitară Clujeană; Cluj-Napoca; 1996;
- Pitariu, H.D.; **Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului;** Editura Irecson; București; 2006;
- Rae, L.; **Planning and Designing Training Programmes;** Gower Publishing Ltd.; Aldershot; 2001.
- Stanciu, S., Leovaridis, C., Ionescu, M.; **Managementul resurselor umane;** Editura Comunicare.ro; București
- Viorel Lefter, Aurel Manolescu, Alecsandrina Diaconu; **Managementul resurselor umane;** Ed. PRO UNIVERSITARIA; 2012;
- Zlate, M.; **Psihologia muncii - relaţii interumane;** Editura Didactică şi Pedagogică; Bucureşti; 1981;
- Zlate, M.; **Tratat de psihologie organizațional-managerială;** Editura Polirom; București; 2007.

II. Reglementări normative principale /administraţia publică – *în vigoare (Monitorul Oficial)*

- Hotărârea Guvernului nr. 1000/2006 privind **Organizarea şi funcţionarea Agenţiei Naţionale a Funcţionarilor Publici,** cu modificările şi completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru **Aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici,** cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 161/2003 privind **Unele măsuri pentru asigurarea transparenţei în exercitarea demnităţilor publice, a funcţiilor publice şi în mediul de afaceri, prevenirea şi sancţionarea corupţiei,** republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind **Statutul funcţionarilor publici** - republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 215/2001 privind **Administraţia publică locală,** republicată, cu modificările şi completările ulterioare.
- Legea nr. 544/2001 privind **Liberul acces la informaţiile de interes public,** republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- Legea nr. 7/2004 privind **Codul de conduită a funcţionarilor publici,** republicată, cu modificările şi completările ulterioare.

Titlul proiectului: "*Creşterea capacităţii administraţiei publice de a gestiona procesele de recrutare, selecţie şi evaluare a funcţionarilor publici în contextul creşterii gradului de responsabilizare a administraţiei publice privind gestionarea funcţiei publice*" cod SMIS 35032
Proiect cofinanţat din Fondul Social European
Editor: Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Data publicării: octombrie 2013
Conţinutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziţia oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.