



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Manual pregătit de: Renaldo NIȚĂ și Nic ENACHE

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

CUPRINS:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

A. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE CA PROCES

- A1. Ce este acesta și care este importanța sa?
- A2. Obiectivele MRU
- A3. Funcții de resurse umane
- A4. Provocări ale managementului public modern

B. ETICA ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- B1. Conduita funcționarului public
- B2. Conflictele de interese
- B3. Declarația de interese
- B4. Incompatibilități

C. VALORILE ORGANIZAȚIEI

D. CULTURA INSTITUȚILOR PUBLICE

- D1. Câteva elemente de comportament organizațional
- D2. Falsele ipoteze (Leavitt, 1978)
- D3. Cultura organizațională
- D4. Manifestări ale culturii organizaționale
- D5. Modalități de identificare a culturii organizaționale (Judi Marshall)
- D6. Tipuri de culturi organizaționale (Charles Handy, 1986)

E. PRINCIPII, POLITICI, PROCEDURI, MANUAL DE BUNE PRACTICI

- E1. Principii, politici și proceduri de managementul resurselor umane la nivel european
- E2. Principii, politici și proceduri de managementul resurselor umane în românia
- E3. Consultări asupra politicilor de resurse umane
- E4. Monitorizarea și evaluarea implementării politicii de resurse umane
- E5. Condițiile de actualizare a politicilor de resurse umane

F. LIMITĂRI LEGALE ȘI STRUCTURALE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- F1. Particularități ale managementului resurselor umane în administrația publică din românia
- F2. Crearea unui cadru adecvat pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare a administrației publice
- F3. Consolidarea cadrului legal, instituțional și administrativ
- F4. Roluri și responsabilități în domeniul managementului resurselor umane
- F5. Cadrul legislativ al managementului resurselor umane în funcția publică

G. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIE

- G1. Planul de ocupare a funcțiilor publice



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- G2. Considerații strategice în planificarea forței de muncă
- G3. Planificarea resurselor umane în organizație
- G4. Etapele planificării resurselor umane în organizație

H. PAȘI ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE

- H1. Introducere în recrutare și selecție
- H2. Principii în politica de recrutare
- H3. Etapele procesului de recrutare
- H4. Etapele procesului de selecție
- H5. Legislația referitoare la recrutarea și selecție funcționarilor publici

I. ANALIZA POSTULUI

- I1. Analiza postului și celelalte funcții de resurse umane
- I2. Tehnici de realizare a analizei postului

J. FIȘA POST

- J1. Necesitatea fișei postului
- J2. Proiectarea fișei postului

K. ANUNȚUL DE RECRUTARE

- K1. Anunțul cu privire la postul vacant
- K2: Profilul candidatului (sau specificațiile persoanei)

L. INTERVIUL – STRUCTURARE

- L1. Introducere în tehnicile de interviu
- L2. Desfășurarea interviului
- L3. Probleme potențiale ale interviuării
- L4. Verificarea referințelor, a experienței profesionale și a studiilor candidaților
- L5. Luarea deciziei în procesul de selecție

M. INTEGRAREA ÎN ORGANIZAȚIE

- M1. Integrarea noilor angajați în organizație
- M2. Planificarea integrării
- M3. Ce cuprinde procesul de integrare?
- M4. Perioada de stagiu a funcționarilor publici debutanți
- M5. Evaluarea funcționarilor publici debutanți

N. MOTIVAȚIE – SATISFAȚIE –PERFORMANȚĂ



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- N1. Motivația
- N2. Teorii motivaționale

O. COMUNICAREA EFICIENTĂ

- O1. Comunicarea eficientă
- O2. Comunicarea nonverbală
- O3. Factorii perturbatori în comunicare
- O4. Ședințele în organizații
- O5. Avantajele și dezavantajele ședințelor
- O6. Organizarea ședințelor

P. MANAGEMENTUL CONFLICTULUI ÎN ORGANIZAȚII

- P1. Conflictul în organizații
- P2. Tipuri de conflict
- P3. Alte tipuri de conflict
- P4. Sursele conflictelor interpersonale din organizații
- P5. Strategii pentru evitarea unui conflict distructiv
- P6. Strategii ineficiente de abordare a conflictului
- P7. Gestionarea rezistenței la schimbare în administrația publică

Q. LEADERSHIP

- Q1. Rolul și caracteristicile liderului
- Q2. Tipuri de lideri
- Q3. Conducerea centrată pe acțiune (John Adair)
- Q4. Conducere situațională

R. MANAGEMENTUL TIMPULUI

- R1. Managementul efectiv al timpului
- R2. Stabilirea priorităților
- R3: Matricea timpului
- R4. Delegarea
- R5. Planificarea
- R6. Tehnici de programare a activității

S. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- S1. De ce e importantă schimbarea?
- S2. Presiuni interne și externe favorabile schimbării
- S3. Diagnosticarea nevoii de schimbare
- S4. Analiza situațiilor de schimbare
- S5. Abordarea opoziției oamenilor față de schimbare
- S6. Etapele schimbării

T. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

- T1. Metode de evaluare a performanței
- T2. Interviul de evaluare

U. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ

- U1. Dezvoltarea personalului. Formarea profesională
- U2. Metode de identificare a nevoilor de formare

V. DEZVOLTARE DURABILĂ, EGALITATE DE ȘANSE ȘI PROTECȚIA MEDIULUI

- V1. Conceptul de „dezvoltare durabilă”
- V2. Istoricul dezvoltării durabile
- V3. Obiectivele generale ale strategiei pentru dezvoltare durabilă a Uniunii Europene
- V4. Strategia națională pentru dezvoltare durabilă
- V5. Acțiuni întreprinse la nivelul Uniunii Europene
- V6. Marile provocări ale dezvoltării durabile
- V7. Principiile și criteriile dezvoltării durabile
- V8. Schimbări impuse de dezvoltarea durabilă
- V9. Egalitatea de șanse

A. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE CA PROCES

A1. CE ESTE ACESTA ȘI CARE ESTE IMPORTANȚA SA?

Managementul resurselor umane (MRU) nu reprezintă o idee nouă care să fie impusă serviciilor publice. Acesta reprezintă o parte firească și esențială a managementului, toți managerii jucând un rol activ în procesul gestionării propriului personal. Managerii gestionează oameni, aceasta este una dintre responsabilitățile lor de bază. Dar managerii mai gestionează și alte resurse, printre care se numără bugetele și resursele materiale. Descrierea oamenilor drept “resurse” poate duce la respingerea unei asemenea etichetări, deoarece factorul uman deține o valoare intrinsecă mult mai mare decât banii sau alte aspecte materiale. Cu toate acestea, nerecunoașterea lor ca



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

resursă a dus la acordarea unei atenții diminuate sarcinii de gestionare a oamenilor. Acceptarea oamenilor ca resursă subliniază faptul că aceștia sunt cel puțin la fel de importanți ca alte resurse, precum și faptul că buna lor gestionare necesită niveluri de pregătire similare celor necesare gestionării oricărui alt tip de resurse. Acest lucru se aplică mai ales în sectorul public unde oamenii rămân bunul cel mai prețios, asigurarea de servicii publice eficiente depinzând în mare parte de competența și calibrul funcționarilor publici.

O definiție simplă a rolului MRU ar putea fi:

“Managementul resurselor umane dintr-o instituție vizează maximizarea potențialului pentru succes al acesteia prin încurajarea alocării și evoluției optime a personalului său.”

Toți managerii sunt responsabili de gestionarea eficientă a resurselor de care dispun, rolul directorilor în gestionarea și evoluția personalului fiind la fel de important ca și acela al managerului “specialist” în RU. Managementul resurselor umane se referă - asemenea tuturor activităților de management - la politici și la proceduri. Acestea au rolul de a susține activitatea managementului ierarhic, mai ales a celor din eșalonul superior, prin consiliere, elaborare de politici și proceduri de RU, precum și prin monitorizarea punerii lor în practică. Rolul acestor manageri este de gestionare a personalului conform politicilor și procedurilor instituției din care fac parte, cu precădere în ceea ce privește alocarea, tratamentul corect, performanța, comportamentul și dezvoltarea. Sunt responsabili de stabilirea obiectivelor și evaluarea realizării de către personal a obiectivelor respective, precum și de luarea de măsuri necesare optimizării performanței.

A2. OBIECTIVELE MRU

- **Facilitarea recrutării și fidelizării mâinii de lucru calificate și dedicate de care are nevoie o instituție pentru a fi pe deplin eficientă.**
- Dezvoltarea și consolidarea aptitudinilor personalului prin asigurarea permanentă de oportunități de evoluție personală.
- Elaborarea de politici, proceduri și sisteme eficiente de personal.
- Crearea unui climat de cooperare și încredere reciprocă în care se pot menține relații productive și eficiente în cadrul parteneriatului stabilit între management și angajați.
- Crearea unui climat propice muncii în echipă și practicilor bazate pe flexibilitate.
- Analizarea permanentă și, la nevoie adaptarea politicilor în vederea satisfacerii nevoilor clienților.
- Aprecierea personalului în funcție de activități și realizări.
- Gestionarea forței de muncă diverse, prin luarea în calcul a nevoilor fiecărui angajat.
- Asigurarea de oportunități egale pentru toți.
- Adoptarea unei abordări etice față de management bazată pe preocuparea față de oameni, pe corectitudine și transparență.

Există câteva **piedici** în calea realizării unei bune gestionări a resurselor umane și a dezvoltării culturii:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Prioritățile în continuă schimbare
- Gândirea pe termen scurt
- Infrastructura necorespunzătoare
- Lipsa resurselor
- Pregătirea insuficientă
- Lipsa de încredere între conducere și personal
- Rezistența la schimbare

Și mai ales ... **lipsa susținerii din partea conducerii.**

Nu există nici o îndoială că în momentul în care nu se creează o cultură pozitivă MRU/DRU, nu va exista nici susținere din partea conducerii de vârf. Introducerea principiilor MRU face parte dintr-un proces care pornește de sus în jos, și nu poate funcționa corespunzător dacă nu există susținere clară din partea conducerii de la vârf.

Principalele caracteristici ale MRU

- Subliniază importanța angajamentului față de obiectivele instituției
- Este gestionat de către managementul de la vârf, dar
- Este realizat de managementul ierarhic
- Contribuie într-o măsură cuantificabilă la realizarea obiectivelor operaționale
- Se referă la performanță și la optimizarea nivelelor de realizare
- Sporește concentrarea asupra muncii în echipă și nivelul de flexibilitate
- Pune accentul pe ameliorarea calității serviciilor și pe satisfacerea clienților

Conceptul strategic

- Conceptul strategic al MRU în contextul administrației publice se referă în primul rând la considerarea oamenilor din cadrul sistemului ca fiind o resursă strategică, vitală asigurării obiectivelor organizaționale.
- Se referă la dezvoltarea nivelului de cunoștințe, aptitudini și comportament al personalului, în vederea realizării optime și ameliorării rezultatelor și standardelor calității.
- Nu reprezintă o sumă de sisteme de personal care să se numească împreună MRU, ci o dezvoltare orientată, care anticipează un rezultat operațional.

A3. FUNCȚII DE RESURSE UMANE

Rolul serviciului de resurse umane

Lista de mai jos enumără funcțiile îndeplinite în mod normal de serviciul de resurse umane. Fiecare funcție este prezentată pe scurt în paragrafele următoare:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



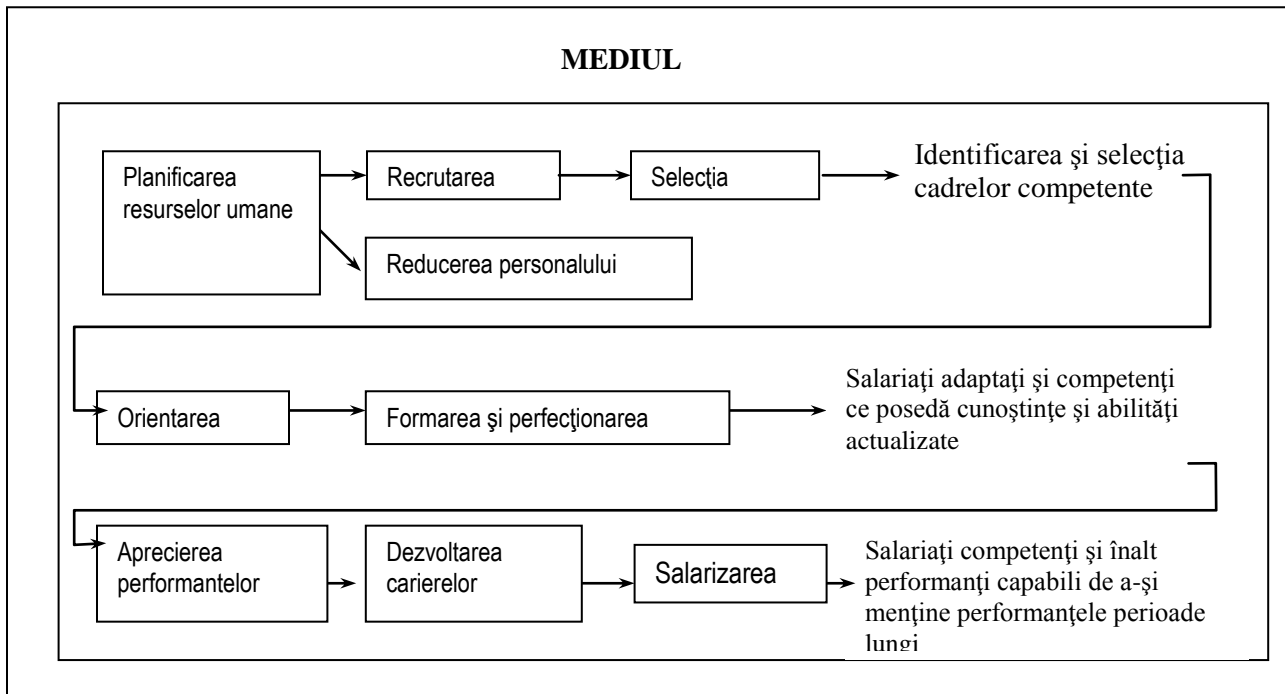
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Politica/strategia și planificarea resurselor umane
- Recrutarea și selecția personalului
- Condițiile de serviciu/relațiile angajaților
- Managementul performanței
- Pregătire și dezvoltare
- Sistemele de plată
- Sănătate și siguranță/bunăstarea personalului
- Disciplina și nemulțumiri
- Demiteri și personal excedentar

Fig. 1: Schema procesului managementului resurselor umane



(Sursa: S. Robbins, Mary Coulter, "Management" 5-th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 1996, pag. 375)

Politica/strategia și planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane are în vedere situațiile viitoare și pronosticarea, pe cât posibil, a măsurilor ce trebuie luate pentru a satisface cerințele de competență și de încadrare cu personal, gestionând cererea și oferta de



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

forță de muncă și reducând la minimum riscul surplusului sau lipsei de competențe relevante. Vor fi deținute informații care să sprijine planificarea, cum ar fi: analiza resurselor curente sub aspectul competenței și potențialului; profilul de vârstă al personalului, câți angajați se vor pensiona sau vor pleca din alte motive în următorii, să zicem, 3 ani? Unde se află sursele pentru recrutare și ce competențe sunt disponibile în zonă?

Procesul de planificare include:

- Stabilirea obiectivelor de activitate pe termen scurt și lung
- Identificarea profilului curent al personalului
- Prognozarea cererii pe baza nevoilor viitoare de activitate; ce sarcini trebuie îndeplinite
- Identificarea omisiunilor, dacă este cazul
- Formarea unui plan pentru rezolvarea omisiunilor, inclusiv, dacă este cazul, luarea în considerare a posibilității de realocare a activității sau, dacă sarcinile pot fi grupate împreună, de creare de posturi în funcție de competențele cerute.
- Revizuirea nevoilor și planificarea regulată

Procesul de planificare implică managementul superior și serviciul de resurse umane deoarece este vorba nu numai de necesarul de personal și competențele acestuia, ci și de modul de constituire a forței de muncă. Din ce în ce mai mult, în domeniul administrației publice personalul de la proiectele sau contractele pe termen scurt sau sarcinile din surse externe sporesc în permanență angajarea pe termen lung.

Sub aspect politic/strategic, șeful serviciului sprijină conducerea superioară la formularea politicii de resurse umane. Apoi serviciul schițează declarațiile de politică, de exemplu cu privire la recrutare și la șanse egale, și le comunică întregului personal. Serviciul trebuie să stabilească procedurile pentru a asigura implementarea și respectarea politicii de către managerii ierarhici.

Recrutare și selecție

Recrutarea are drept scop satisfacerea nevoilor de forță de muncă prin atragerea de angajați potențiali în mod eficient economic și la timpul oportun. Selectarea constă în identificarea din rândul acestor potențiali angajați a candidatului cel mai bun și cu cea mai mare probabilitate de îndeplinire a cerințelor.

Serviciul de resurse umane răspunde în mod normal de sprijinirea procesului de recrutare prin:

- Convenirea asupra posturilor vacante autorizate, împreună cu managerul responsabil, asigurând aducerea la zi a fișei postului.
- Convenirea asupra condițiilor de angajare, calificărilor, experienței în activitate, salariului, orelor, concediului etc. specifice postului.
- Asigurarea elaborării unei „specificatii privind candidatul” și a stabilirii unor criterii preferențiale.
- Convenirea asupra anunțului cu privire la postul vacant; acesta va fi pus în circulație pe plan intern, va fi dat publicității în presă etc.
- Plasarea anunțului, organizarea testelor, asigurarea că potențialii solicitanți sunt pe deplin informați în legătură cu locul și modul de depunere a cererii.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Primirea și procesarea cererilor, respingerea celor care nu îndeplinesc criteriile preferențiale.
- Organizarea în vederea interviurilor; informarea comisiilor de interviuare și a candidaților, după caz.
- Convenirea asupra și emiterea ofertelor de scrisori de angajare pentru candidații reușiți și notificarea candidaților nereușiți.
- Completarea procedurilor de numire, de exemplu: emiterea contractului de serviciu, obținerea certificatelor necesare etc., și efectuarea demersurilor necesare pentru contactarea managerului responsabil în vederea datei de începere a serviciului/inițierii.

Serviciul va mai sprijini procesul de selecție prin asigurarea de consultanță sau asistență pentru comisia de interviuare cu privire la condițiile de angajare corecte și legislație. (Multe instituții au un specialist de resurse umane în comisia de interviuare.) Serviciul trebuie să dețină o metodă de monitorizare a procesului. Date utile: câte cereri au fost primite, câte au îndeplinit criteriile, câte persoane au fost interviuate și care au fost rezultatele, s-au asigurat șanse egale și tratament corect tuturor candidaților? Documentația scrisă realizată de comisia de interviuare, în cazul în care se păstrează, va fi ținută în condiții de siguranță.

Relațiile cu angajații/condițiile de serviciu

Aici sunt incluse condițiile în care este angajat personalul, drepturile statutare ale angajaților și responsabilitățile angajatorului și ale angajatului în relație cu angajarea. Serviciul răspunde de obicei de:

- Întocmirea contractului scris de serviciu în conformitate cu legislația relevantă
- Crearea și menținerea unui dosar de personal pentru fiecare angajat, alocându-se un număr de personal unic
- Menținerea evidenței cu privire la concediile anuale, înregistrarea zilelor de absență/concediu medical sau concediu de maternitate etc. Norma cu privire la absențele pe caz de boală va fi monitorizată și adusă la cunoștința managerului ierarhic responsabil pentru măsuri în consecință, dacă este cazul.
- Amendarea evidențelor după caz, de exemplu modificări cu privire la orele de lucru, dreptul la concediu, majorările de salariu, promovări etc.
- Notificarea angajării la agențiile în drept, cum ar fi cea a asigurărilor de sănătate.
- Completarea documentației și a procedurilor cu privire la terminarea angajării.

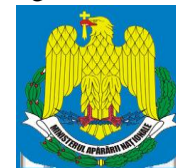
Serviciul trebuie să poată oferi consultanță întregului personal cu privire la angajare și trebuie să posede cunoștințe legislative corespunzătoare și la zi. Se obișnuiește ca un specialist în probleme de resurse umane, de obicei din rândul conducerii, să fie inclus în echipa managerială responsabilă de negocierile cu reprezentanții personalului/sindicatelor locale.

Managementul performanței

Rolul serviciului de resurse umane în managementul performanței este tot unul de sprijin și monitorizare. Evaluarea performanței este o funcție managerială ierarhică. În cazul în care există însă un sistem de raportare a performanței, este esențial să se aplice standarde riguroase de raportare pentru întreaga instituție dacă se așteaptă ca personalul să aibă încredere și respect pentru sistem. Rolul conducerii superioare este de a discuta, conveni și comunica aceste standarde managerilor ierarhici; rolul serviciului de resurse umane este de a monitoriza rapoartele pentru a se asigura respectarea consecventă a standardelor și de a informa managerii în cazul în care



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

standardele nu sunt respectate. În plus, raportează de obicei anual cu privire la standardele realizate și pun la dispoziție evidența statistică a notărilor.

Sistemele de management al performanței sunt în general utilizate pentru:

- Ameliorarea performanței curente a postului
- Creșterea motivației
- Acordarea de majorări salariale/acordarea de recompense
- Identificarea nevoilor de dezvoltare/pregătire/potențiale
- Furnizarea de informații pentru planificarea resurselor umane
- Asigurarea că personalul cunoaște ce se așteaptă de la ei

Serviciul poate pune la dispoziție date sau consultanță cu privire la multe dintre aceste aspecte, din care unele vor fi tratate în alte paragrafe. Serviciul va răspunde de obicei de stocarea evidențelor scrise și de asigurarea confidențialității.

Pregătire și dezvoltare

Rolul serviciului de resurse umane în pregătire și dezvoltare diferă considerabil; în instituțiile mari aceasta este o funcție separată dar strâns legată de serviciul de resurse umane. În instituțiile mici ea adesea nici nu există iar activitățile de pregătire/dezvoltare se desfășoară ad-hoc. Serviciul de resurse umane poate răspunde de coordonarea solicitărilor de pregătire și, posibil, de organizarea de calificări în domeniul administrației publice. Managerii trebuie să identifice nevoile de pregătire fie prin referință la noile obiective sau sarcini care trebuie realizate, fie pe baza rezultatelor din rapoartele de performanță. Aceste nevoi trebuie clasificate pe priorități în funcție de obiectivele și resursele activității. De obicei, coordonarea și controlarea bugetului de pregătire intră în atribuțiile serviciului de resurse umane. Într-un astfel de caz, serviciul se ocupă și de asigurarea și evaluarea pregătirii.

Sisteme de remunerare

Rolul serviciului de resurse umane diferă; el poate fi implicat în negocierile privind salarizarea / sistemele de recompensare, dar cel mai adesea rolul său se va limita la probleme de rutină, înregistrând nivelul corect de salarizare sau răspunzând întrebărilor adresate de angajați pe diferite teme. El mai poate primi sarcina de a se interesa în legătură cu metodele de plată și recompensare de la alte instituții. Este normal ca serviciul de resurse umane, în calitate de serviciu de personal, să fie primul loc unde se adresează angajații în probleme legate de salariu.

Sănătate și siguranță/bunăstarea personalului

În majoritatea cazurilor, serviciul de resurse umane are responsabilitatea de a implementa politica de sănătate și siguranță. Aceasta privește mediul de lucru, siguranța echipamentelor și a utilizării lor. Implicarea depinde de resursele disponibile, de exemplu în cazul în care există un funcționar responsabil de siguranță, acesta va raporta adesea serviciului de resurse umane. Uneori serviciul de resurse umane răspunde de campaniile de promovare în problemele privind sănătatea și siguranța.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Multe instituții au un funcționar responsabil de bunăstarea personalului; el poate acoperi o gamă întreagă de servicii, de la consiliere totală până la o simplă trimitere la organizațiile sau agențiile de caritate locale care oferă sprijin anumitor categorii. De obicei, oferă servicii personalului care are probleme pe care nu poate sau nu dorește să le discute cu managerul ierarhic.

Proceduri legate de disciplină sau nemulțumiri

Rolul serviciului în acest domeniu este similar celui asumat în managementul performanței. El constă în asigurarea de sprijin și consultanță pentru managementul ierarhic în vederea unei aplicări corespunzătoare a procedurilor referitoare la disciplină și nemulțumiri. Procedurile trebuie aplicate strict în conformitate cu legea/procedurile existente și înregistrate precis în fiecare stadiu. Se obișnuiește ca serviciul să emită și să urmărească avertizările scrise. Trebuie ținută evidența tuturor măsurilor disciplinare adoptate.

Procedurile pot fi incluse și în pregătirea managerilor, deoarece în majoritatea instituțiilor astfel de probleme nu apar frecvent, din fericire. În principal, serviciul are responsabilitatea de a asigura corectitudinea în fiecare stadiu, accesul angajatului respectiv la tot sprijinul disponibil, la reprezentanții personalului și la protejarea legii.

Demiteri și concedieri

Serviciul va răspunde de obicei de inițierea procedurilor de demitere la cererea managerului ierarhic responsabil. Aceste proceduri trebuie revizuite în fiecare stadiu pentru a se asigura conformitatea cu legislația; se acordă consultanță și îndrumare tuturor celor implicați în proces. Va emite anunțul de demitere și va lua toate măsurile în consecință.

Proceduri similare se aplică în caz de concediere. Șeful serviciului de resurse umane este implicat în procesul de consultare și de stabilire a criteriilor în funcție de care se vor lua deciziile; acest proces este similar celui de demitere. Serviciile de resurse umane care au ca atribuții și salariile vor fi de obicei responsabile pentru calcularea plăților compensatorii în caz de concediere în conformitate cu legislația existentă.

A4. PROVOCĂRI ALE MANAGEMENTULUI PUBLIC MODERN

Principalele provocări ale managementul public modern sunt:

- Să facă instituțiile mai responsabile, transparente și accesibile,
- Să instaureze o abordare bazată pe performanță în sectorul public,
- Să schimbe percepția asupra performanței în sectorul public,
- Să faciliteze relocarea și restructurarea
- Să organizeze și să motiveze mai bine funcționarii publici,

Între managementul general, de linie sau departament al unei organizații și managementul resurselor umane există diferențieri esențiale. Ele sunt exemplificate mai jos:

| Management general | Correspondențe de nivel ierarhic | Managementul RU |
|--------------------|----------------------------------|-----------------|
|--------------------|----------------------------------|-----------------|



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

| | | |
|---|----------------------|---|
| Motivul pentru care există instituția Viziune Opțiuni strategice Factori de succes | Leadership strategic | Conformitatea cu politica de RU Programe de dezvoltare și schimbarea Resurse Competențe cheie |
| Obiective Stabilirea nivelelor de performanță pentru obiective Indicatori Trasarea de responsabilități | Management de linie | Recrutare Cunoaștere Managementul RU Evaluare, beneficii |
| Procese de muncă Organizarea muncii Separarea posturilor Sarcini | Șef de echipă | Coaching Cooperare Interacțiune, comunicare Capacitatea de a face performanță |

Tipurile de strategii existente într-o organizație au forma foilor unei cepe: strategia instituției este punctul de plecare și referința pentru strategia de resurse umane, iar aceasta include pe termen lung strategia de dezvoltare a resurselor umane.

Planificarea strategică a unei instituții este apanajul exclusiv al top managementului. Se constituie într-un instrument pentru a ajuta organizația publică să-și realizeze activitatea mai performant. Este un efort disciplinat de a produce decizii și acțiuni fundamentale. Este de asemenea un proces prin care instituția publică își planifică răspunsul la mediul în care-și desfășoară activitatea.

Însă nici o strategie nu se poate realiza fără a cunoaște în cele mai mici detalii care este punctul din care plecăm. Pare evident că trebuie să cunoaștem bine de unde pornim ca să știm unde ne propunem să ajungem. În același timp, este indispensabil să luăm în calcul atât factorii catalizatori cât și pe cei frenatori ai procesului de dezvoltare. În acest sens, cea mai uzitată metodă de evaluare a situației actuale este analiza SWOT – puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. În general se consideră că punctele tari și cele slabe țin de instituție în timp ce oportunitățile și amenințările țin de mediul extern în care acționează instituția.

Pentru a înțelege modul în care decurg unele din altele documentele de planificare, trebuie să precizăm că un plan strategic este un document foarte scurt, care oferă fundația și stabilește un cadru de activitate. Este vizionar, oferă direcție și un concept unitar al activității. O politică este de obicei un document mai detaliat (e.g. politica referitoare la recrutare). Un plan operațional este un document de planificare pe termen scurt, tactic, concentrat, măsurabil și gata pentru a fi implementat. (e.g. planul de formare profesională al unui departament).

Destul de des auzim comentarii, în special din partea funcționarilor publici, că este dificil, dacă nu imposibil, să stabilești indicatori măsurabili în munca administrativă. Managementul resurselor umane este în cele din urmă o 'deprindere soft', unde figurile 'hard' nu joacă niciun rol. Deși ceva din această critică poate fi justificat, este la fel de



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

justificabil a spune că 'nonmăsurabilitatea' sună de prea multe ori ca o scuză pentru a nu ne concentra pe îmbunătățirea eficienței. Îmbunătățirea eficienței fiind de fapt rolul central pe care-l joacă managementul.

E adevărat că putem construi anumiți indicatori care pot să fie calitativi, că indicatorii cantitativi nu sunt întotdeauna necesari, câteodată imposibil de definit (de exemplu, impactul unui training asupra îmbunătățirii actuale a eficienței la serviciu, sau modul cum s-ar putea măsura satisfacția pentru a crește motivația personalului – cum să măsoare nivelul de motivație). Câteodată pot fi folosiți indicatorii indirecti (de exemplu, reducerea absenteismului ca semn al creșterii motivației).

Fiecare organizație, fie ea publică sau privată, încearcă să-și definească strategia pentru perioada viitoare într-o manieră periodică și sistematică. Această planificare strategică ar trebui să includă implicarea funcției RU la nivel strategic, ca o componentă a strategiei organizaționale. În practică, planificarea strategică trebuie să ia în considerare un mediu în permanență schimbare și trebuie să planifice dinainte realizarea obiectivelor sale viitoare.

BIBLIOGRAFIE:

- BĂLAN**, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.
- BEARDWELL**, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.
- BREZOIANU**, Dumitru, *Drept administrativ român*, Editura All Beck, București, 2004.
- COLE**, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
- CONSTANTINESCU**, Mihai; **MURARU**, Ioan și **IORGOVAN**, Antonie, *Constituția României revizuită*, Editura All Beck, București, 2004.
- DRĂGANU**, Tudor, *Drept constituțional și instituții politice. Tratat elementar*, vol. 1, Editura Lumina Lex, București, 1998.
- GHIMPU**, S. și **ȚICLEA**, A., *Dreptul muncii*, ed. a II-a revăzută și adăugită, Editura All Beck, București, 2001.
- IORGOVAN**, Antonie, *Tratat de drept administrativ*, vol. 1, ed. a IV-a, Editura All Beck, București, 2005.
- MABEY**, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
- MANDA**, Corneliu, *Drept administrativ. Tratat elementar*, ed. a IV-a, Editura Lumina Lex, București, 2007.
- MANOLESCU**, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
- MARINESCU**, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
- MURARU**, Ioan și **TĂNĂSESCU**, Elena Simina, *Drept constituțional și instituții politice*, vol. 2, ed. a XII-a, Editura All Beck, București, 2006.
- PITARIU**, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.
- POPA**, Eugen, *Mari instituții ale dreptului administrativ*, Editura Lumina Lex, București, 2002.
- TOFAN**, Dana Apostol, *Drept administrativ*, vol. 1, ed. a II-a, (Curs universitar), Editura C.H. Beck, București, 2008.
- TRĂILESCU**, Anton, *Drept administrativ*, ed. a II-a, (Curs universitar), Editura All Beck, București, 2005.
- VEDINAȘ**, Virginia, *Drept administrativ*, ed. a III-a, Editura Universul Juridic, București, 2007.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Idem, *Statutul funcționarilor publici*, Editura Nemira, București, 1998.

B. ETICA ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

B1. CONDUITA FUNCȚIONARULUI PUBLIC

Diversitatea sarcinilor pe care le are de îndeplinit administrația publică necesită o gamă extrem de variată de prestații realizate prin serviciile publice, ca și un personal cu pregătire profesională diversă. Regăsim în diferite legi aspecte ce se referă la modul de conduită a funcționarilor publici cum ar fi: *Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită al funcționarilor publici* (publicată în Monitorul Oficial nr. 157 din 23 februarie 2004); *Legea nr. 215/2001 privind Administrația publică locală* (publicată în Monitorul Oficial nr. 204 din 23 aprilie 2001) și *Legea nr. 188/1999, privind Statutul funcționarilor publici* (republicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 365 din 29/05/2007, actualizată în 2009), Codul internațional de conduită pentru funcționarii publici adoptat prin Rezoluția 51/59. În el se prevad principii ca integritate, imparțialitate, echitate, nediscriminare, etc. și reguli generale privind conflictul de interese și descalificarea, declararea averii, acceptarea cadourilor sau a altor favoruri, informația confidențială și activitatea politică.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Una din condițiile puse în fața țărilor membre ale Uniunii Europene a fost adoptarea unui cod de conduită pentru funcționarii publici. Sub influența Codului european, în februarie 2004 au fost puse bazele creării unui cadru normativ pentru etica și morală în administrația publică din România, prin adoptarea de către Parlament a Legii nr. 7/2004.

Din perspectiva funcționarilor publici, Codul reprezintă o colecție clară de norme de conduită, prin care se cere funcționarilor publici să asigure un tratament egal a cetățenilor în fața autoritatilor și instituțiilor publice, profesionalism, imparțialitate și independență, cinste și corectitudine. Codul stabilește în mod detaliat drepturile și obligațiile funcționarilor publici în exercitarea funcției publice, printre care interdicția funcționarilor publici de a solicita ori accepta cadouri, servicii, favoruri sau orice alt avantaj, care le sunt destinate personal. Încălcarea acestui principiu este ceea ce Codul Penal reglementează ca fiind o infracțiune de „luare de mită”.

Obiectivele declarate din Codul de conduită – art. 2 – sunt:

- a) creșterea calitatii serviciului public;
- b) contribuirea la eliminarea birocratiei și a faptelor de corupție din administrația publică, prin:
 - reglementarea normelor de conduită profesională necesare realizării unor raporturi sociale și profesionale corespunzătoare creării și menținerii la nivel înalt a prestigiului instituției funcției publice și funcționarilor publici;
 - informarea publicului cu privire la conduită profesională la care este îndreptățit să se aștepte din partea funcționarilor publici în exercitarea funcțiilor publice

În art. 3 al Codului se precizează care sunt principiile generale care guvernează conduita profesională a funcționarilor publici. Acestea sunt:

- suprematia Constituției și a legii, principiu conform căruia funcționarii publici au îndatorirea de a respecta Constituția și legile țării;
- prioritatea interesului public, principiu conform căruia funcționarii publici au îndatorirea de a considera interesul public mai presus decât interesul personal, în exercitarea funcției publice;
- asigurarea egalității de tratament a cetățenilor în fața autoritatilor și instituțiilor publice, principiu conform căruia funcționarii publici au îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;
- profesionalismul, principiu conform căruia funcționarii publici au obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiințiozitate;
- imparțialitatea și independența, principiu conform căruia funcționarii publici sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea funcției publice;
- cinstea și corectitudinea, principiu conform căruia în exercitarea funcției publice și în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, funcționarii publici trebuie să fie de bună credință;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Infrastructura etică este compusă din reglementările privitoare la conduita, drepturile și obligațiile funcționarilor publici pe de o parte și la modalitatea concretă de exercitarea a controlului și aplicarea sancțiunilor. Exercițarea controlului se face atât de către societatea civilă cât și de autoritatea administrativă în care este încadrat funcționarul public. În România modalitatea de control este cea a Comisiilor de disciplină care au atribuții de verificare a modului în care funcționarii își îndeplinesc atribuțiile de serviciu. Aceste comisii sunt organizate la nivelul fiecărei autorități sau instituții a administrației publice centrale și locale. În proiectul de lege privind codul etic al funcționarilor publici este prevăzut că aceste comisii de disciplină sunt cele abilitate să judece funcționarii și în privința respectării normelor etice.

Normele cuprinse în categoria "Dispoziții ce reglementează raporturile cu cetățenii" au o strânsă legătură cu realizarea serviciului public. Din această definiție rezultă următoarele categorii de reglementări:

a. obligațiile de conduită ale funcționarilor publici ca mandatar ai autorității publice:

1. **realizarea competențelor în interesul public** ceea ce înseamnă că funcționarii publici îndeplinesc o funcție publică de importanță socială în interesul cetățenilor, excluzând orice alte interese;
2. **legalitatea**, principiul conform căruia funcționarii publici trebuie să acționeze în conformitate cu legile și instrucțiunile pentru a atinge obiectivele prevăzute de legiuitor;
3. **responsabilitatea** în baza căreia funcționarii publici sunt obligați să respecte și să sporească prestigiul instituției în care lucrează și să fie rezervați și discreți pentru a nu compromite acțiunile respectivei autorități;
4. **profesionalismul** care le impune funcționarilor publici să-și îndeplinească exemplar atribuțiile și sarcinile de serviciu;
5. **integritatea**, principiu care le interzice funcționarilor publici să solicite sau să accepte cadouri sau alte beneficii de la cetățeni pentru îndeplinirea unor atribuții care le revin prin statul de funcționi sau prin natura funcției publice ce o ocupă.

b. obligații de conduită ca ale funcționarilor publici ca instrument de realizare a intereselor cetățenilor:

- rapiditatea sau celeritatea procedurilor administrative
- confidențialitatea
- legalitatea
- discernământul
- accesul la informațiile publice

Respectarea legii prin actele și faptele funcționarilor publici este dublată de obligația acestora de a acorda sprijin autorităților competente în îndeplinirea actului de justiție și de asemenea prin obligația de a pune în aplicare hotărârile judecătorești. Această prevedere se regăsește ca obligația a autorităților administrație publice locale prevăzută de legea 215/2000 privind administrația publică locală și ca o obligație a tuturor autorităților publice centrale și locale prevăzută în Legea privind organizarea instanțelor judecătorești. Ca normă generală de conduită, autorul inițiativei legislative a prescris funcționarului public un comportament rezervat în exercitarea atribuțiilor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

lor. În completare se prescrie funcționarilor și o atitudine *conciliantă* pentru a evita situațiile de animozitate și conflict.

O altă normă generală de conduită constă în îndatorirea funcționarilor publici de manifesta o atitudine *ireproșabilă*. Acest termen este și mai mult anihilat prin prevederea că stabilirea unor asemenea situații se va face „din perspectiva unei persoane rezonabile care să cunoască toate elementele relevante din situația respectivă”. Eficiența unei asemenea norme este redusă la minim prin formularea ambiguă. Conduita apolitică și de echidistanță politică, specifică administrației publice, este reglementată pentru funcționarii publici prin interdicția ca în exercitarea atribuțiilor să participe la activități cu caracter politic, colectare de fonduri pentru partide politice ori recomandarea către terțe persoane de a se înscrie în partide politice.

B2. CONFLICTELE DE INTERESE

Definiție

Un oficial public este în conflict de interese atunci când, în virtutea funcției publice pe care o ocupă ia o decizie sau participă la luarea unei decizii cu privire la care are și un interes personal. Recomandarea 10/2000 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei include o definiție a conflictului de interese pentru funcționarii publici în articolul 13:

Conflictul de interese apare atunci când funcționarul public are un interes personal care influențează sau pare să influențeze îndeplinirea atribuțiilor sale oficiale cu imparțialitate și obiectivitate. Interesele private ale funcționarului public pot include un beneficiu pentru sine sau pentru familia sa, pentru rudele sale apropiate, pentru prieteni, pentru persoane sau organizații cu care funcționarul public a avut relații politice sau de afaceri. Interesul personal se poate referi și la orice datorii pe care funcționarul public le are față de persoanele enumerate mai sus.

Conform OECD, conflictul de interese implică un conflict între datoria față de public și interesele personale ale unui oficial public. Conflictul de interese apare atunci când interesele oficialului public ca persoană privată influențează sau ar putea influența necorespunzător îndeplinirea obligațiilor și responsabilităților oficiale.

1. Participarea la luarea unei decizii – această condiție este îndeplinită atât atunci când decizia depinde exclusiv de voința oficialului public în cauză, cât și atunci când acțiunea oficialului public respectiv reprezintă doar o verigă din procesul de luare a deciziei. Condiția este îndeplinită și atunci când oficialul public este parte a unui organism colectiv care decide prin vot, iar acesta participă la dezbateri și la vot.
2. Existența unui interes personal – acesta poate fi reprezentat de un beneficiu pe care oficialul public sau o persoană apropiată acestuia îl obține ca urmare a deciziei luate. Așadar, pentru a se afla într-un conflict de interese, oficialul public trebuie să ia parte la luarea unei decizii care să îi afecteze un interes personal.

Tipuri de conflicte de interese



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Conflictul de interese poate fi de mai multe tipuri. Poate fi potențial în situația în care un oficial are interese personale de natură să producă un conflict de interese dacă ar trebui luată o decizie publică.

Conflictul de interese potențial – X este arhitectul șef al orașului ABC, iar fratele său este directorul unei mari companii de construcții.

Conflictul de interese actual apare în momentul în care oficialul este pus în situația de a lua o decizie care l-ar avantaja sau care ar avantaja un apropiat de-al său sau un partener de afaceri.

Conflictul de interese actual - X este arhitectul șef al orașului ABC, iar compania fratelui său a depus documentația pentru obținerea unei autorizații de construcție în respectivul oraș.

Al treilea tip de conflict de interese este cel consumat, în care oficialul public participă la luarea deciziei cu privire la care are un interes personal, încălcând prevederile legale.

Conflictul de interese consumat – X, în calitatea sa de arhitect șef al orașului ABC, a semnat autorizația de construcție solicitată de compania fratelui său.

Așteptările publicului privind conduita pe care oficialul public trebuie să o aibă variază în funcție de tipul concret de conflict de interese existent la un anumit moment. Dacă în cazul conflictului de interese potențial conduita cerută oficialului este mai degrabă pe exercitarea în mod transparent și echidistant a atribuțiilor sale, în cazul conflictului de interese actual oficialul trebuie să se abțină de la luarea oricăror decizii, informându-și superiorul ierarhic despre situația apărută. Conflictul de interese consumat apare în cazul în care oficialul nu s-a abținut de la luarea unei decizii în ipoteza unui conflict de interese actual și implică latura sancționatorie a reglementării.

Legi relevante pentru reglementarea conflictului de interese

Pentru aspectele administrative

- Legea 215/2001, a administrației publice locale
- Legea 161/2003, privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției
- Legea 393/2004 privind statutul aleșilor locali
- Legea 176/2010, privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative

Pentru aspectele penale

- Codul Penal al României
- Legea 78/2000, privind prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Grade de rudenie și afinitate

Pentru a nu exista confuzii, vom defini care sunt gradele de rudenie și de afinitate.

Gradul de rudenie se aplică după cum urmează:

- gradul I: fiul și tatăl
- gradul II: frații
- gradul III: unchiul și nepotul de frate
- gradul IV: verii

Relația de afinitate apare între un soț/soție și rudele celuilalt soț/soție.

Gradul de afinitate este luat în calcul astfel:

- gradul I: mama și soția fiului acesteia/soacra și nora
- gradul II: cumnatele și cumnații
- gradul III: unchiul și soția nepotului de frate
- gradul IV: verii, soții și soțiile acestora

Conflictul de interese în legislația românească

A. Drept penal

Cod Penal - **Articolul 2531** - Competența aparține Parchetului de pe lângă Curtea de Apel

Articolul 253 din Codul Penal al României stabilește că funcționarii publici nu pot lua parte la luarea unei decizii dacă aceasta aduce beneficii materiale pentru:

- propria persoană
- soțul său, o rudă ori un afin până la gradul II inclusiv
- o persoană cu care s-a aflat în raporturi comerciale ori de muncă în ultimii 5 ani sau din partea căreia a beneficiat ori beneficiază de servicii sau foloase de orice natură.

Conform articolului 147 din Codul Penal, alineatul 1, funcționarul public este definit ca orice persoană care exercită permanent sau temporar, cu orice titlu, indiferent cum a fost învestită, o însărcinare de orice natură, retribuită sau nu, în serviciul unei unități dintre cele la care se referă art. 145, respectiv autoritățile publice, instituțiile publice, instituțiile sau alte persoane juridice de interes public, administrarea, folosirea sau exploatarea bunurilor proprietate publică, serviciile de interes public, precum și bunurile de orice fel care, potrivit legii, sunt de interes public.

Prin funcționar se înțelege *persoana menționată în alin. 1, precum și orice salariat care exercită o însărcinare în serviciul unei alte persoane juridice decât cele prevăzute în acel alineat.*

Fapta funcționarului public care, în exercițiul atribuțiilor de serviciu, îndeplinește un act ori participă la luarea unei decizii prin care s-a realizat, direct sau indirect, un folos material pentru aceste categorii, se pedepsește cu



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

închisoare de la 6 luni la 5 ani și interzicerea dreptului de a ocupa o funcție publică pe durată maximă. Dispozițiile nu se aplică în cazul emiterii, aprobării sau adoptării actelor normative.

Atenție!

1. Folosul obținut este exclusiv material.
2. Sfera persoanelor pentru care poate fi generat folosul este circumstanțiată:
 - pentru propria persoană
 - pentru soț sau o rudă sau afin (rudele soțului) până la gradul II inclusiv – adică părinți, copii, frați, surori și soții sau soțiile acestora
 - pentru persoane cu care s-a aflat în raporturi comerciale sau de muncă în ultimii 5 ani
 - pentru persoane de la care a beneficiat de servicii sau foloase de orice natură
3. În tradiția reglementărilor românești, procedurile privind actele normative au fost constant excluse de la aplicarea prevederilor referitoare la conflictul de interese. Rațiunea acestei excepții ține de natura actelor normative. Acestea au aplicabilitate generală. Uneori, în practică, sub titulatura de act normativ se ascund acte individuale, acte care de fapt privesc un singur sau un număr limitat de subiecți de drept.

Alte infracțiuni înrudite, **Legea 78/2000** - *Competența aparține Direcției Naționale Anticorupție sau, după caz, altor structuri de parchet din Ministerul Public*

Conform articolului 12, se pedepsesc cu închisoarea de la 1 la 5 ani faptele de mai jos dacă sunt săvârșite în scopul obținerii pentru sine sau pentru altul de bani, bunuri ori alte foloase necuvenite:

- efectuarea de operațiuni financiare, ca acte de comerț, incompatibile cu funcția, atribuția sau însărcinarea pe care o îndeplinește o persoană ori încheierea de tranzacții financiare, utilizând informațiile obținute în virtutea funcției, atribuției sau însărcinării sale;
- folosirea, în orice mod, direct sau indirect, de informații ce nu sunt destinate publicității ori permiterea accesului unor persoane neautorizate la aceste informații.

Conform articolului 13, se pedepsește cu închisoarea la unu la cinci ani fapta persoanei care deține o funcție de conducere într-un partid, într-un sindicat sau patronat ori în cadrul unei persoane juridice fără scop patrimonial, de a folosi influența ori autoritatea sa în scopul obținerii pentru sine ori pentru altul de bani, bunuri sau alte foloase necuvenite.

Exemplu:

Doamna X este primar al comunei A. În timpul exercitării funcției, obține informații despre proprietăți care urmează a fi expropriate. Primarul X cumpără proprietățile respective și primește despăgubiri pe ele. Acest caz depășește conflictul de interese și se încadrează în prevederile articolului 12.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pentru situațiile reglementate penal, atunci când sunt întrunite condițiile enumerate în art. 2531 sau de alte infracțiuni speciale, norma penală are prioritate și va înlătura de la aplicare norma administrativă.

B. Drept administrativ - Competența aparține Agenției Naționale de Integritate (ANI)

Pentru toate categoriile de aleși locali

Conform articolului 75 din Legea 393/2004, aleșii locali au un interes personal într-o anumită problemă, dacă au posibilitatea să anticipeze că o decizie a autorității publice din care fac parte ar putea genera un beneficiu sau un dezavantaj pentru:

- propria persoană
- soț, soție, rude sau afini până la gradul al doilea inclusiv.
- orice persoană fizică sau juridică cu care au o relație de angajament, indiferent de natura acestuia;
- o societate comercială la care dețin calitatea de asociat unic, funcția de administrator sau de la care obțin venituri;
- o altă autoritate din care fac parte;
- orice persoană fizică sau juridică, alta decât autoritatea din care fac parte, care a făcut o plată către aceștia sau a efectuat orice fel de cheltuieli ale acestora;
- o asociație sau fundație din care fac parte.

Potrivit articolului 47 din aceeași lege, aleșii locali sunt obligați să menționeze expres situațiile în care interesele lor personale contravin intereselor generale. În cazurile participarea la vot a consilierului.

Primari și viceprimari

Conform articolului 76, (1) din Legea 161/2003, primarii și viceprimarii sunt obligați să nu emită un act administrativ sau să nu încheie un act juridic ori să nu emită o dispoziție dacă aduce vreun folos material pentru:

- propria persoană
- pentru soț/soție
- rudele sale de gradul I.

Actele emise cu încălcare acestei reguli sunt lovite de nulitate absolută.

Exemplu:

X este primar în localitatea A. Fiul și soția sa sunt administratori la societatea comercială D. X încheie un contract cu societatea comercială D.

Consilieri locali

Legea 215/2001, art. 46 interzice consilierilor locali să ia parte la deliberarea și adoptarea hotărârilor în care au un interes patrimonial față de problema supusă dezbaterii. Interesul poate fi personal sau prin soție/soț, afini sau rude de până la gradul al patrulea inclusiv.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Hotărârile adoptate prin încălcarea acestei prevederi sunt nule de drept. Nulitatea se constată de către instanța de contencios administrativ. Acțiunea poate fi introdusă de orice persoană interesată. Consilierii trebuie să anunțe la începutul ședinței un potențial conflict, aspect care se consemnează alături de abținerea de la vot în procesul verbal al ședinței (art. 77 (2), Legea 393/2004).

Atenție!

Conform Legii 161/2003, articolul 90, consilierii locali care au funcția de președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, administrator, membru al consiliului de administrație sau cenzor ori alte funcții de conducere, precum și calitatea de acționar sau asociat la societățile comerciale cu capital privat sau cu capital majoritar de stat ori cu capital al unei unități administrativ-teritoriale nu pot încheia contracte comerciale de prestări de servicii, de executare de lucrări, de furnizare de produse sau contracte de asociere cu autoritățile administrației publice locale din care fac parte, cu instituțiile sau regiile autonome de interes local aflate în subordinea ori sub autoritatea consiliului local sau județean respectiv ori cu societățile comerciale înființate de consiliile locale sau consiliile județene respective.

Încălcarea dispoziției de mai sus atrage încetarea de drept a mandatului de ales local la data încheierii contractelor. Constatarea încetării mandatului de consilier local se face prin ordin al prefectului, la propunerea secretarului unității administrativ-teritoriale. Ordinul emis de prefect poate fi atacat la instanța de contencios administrativ competentă. Prevederile referitoare la încheierea de drept a mandatului nu se aplică dacă, până la emiterea ordinului de către prefect, se face dovada că încălcarea dispozițiilor art. 90 a încetat (art. 92).

Exemplu:

X este consilier local în localitatea Y. X este directorul general al firmei ABC. În consiliul local este înaintat un proiect de hotărâre prin care se propune reducerea cu 20% a taxei de depozitare a gunoierului pentru firma ABC. Consilierul local votează proiectul de hotărâre.

Președinți și vicepreședinți de consilii județene

Președinților și vicepreședinților de consilii județene li se interzice, conform reglementărilor Legii 161/2003, articolul 774, să ia parte la deliberarea și adoptarea hotărârilor în care au un interes patrimonial față de problema supusă dezbaterii. Interesul poate fi personal sau prin soție/soț, afini sau rude de până la gradul al patrulea inclusiv. Hotărârile adoptate prin încălcarea acestei prevederi sunt nule de drept. Nulitatea se constată de către instanța de contencios administrativ. Acțiunea poate fi introdusă de orice persoană interesată.

Consilieri județeni

Articolul 77 din Legea 161/2003 nu permite consilierilor județeni să ia parte la deliberarea și adoptarea de hotărâri dacă au un interes patrimonial în problema supusă dezbaterii. Interesul poate fi personal sau prin soție/soț, afini sau rude de până la gradul al patrulea inclusiv. Aceștia trebuie să își prezinte interesele personale la începutul ședinței dacă participarea la luarea deciziei ar aduce beneficii personale, pentru soț/soție, afini sau rude



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

de până la gradul la patrimea inclusiv. Acest fapt se concretizează în anunțarea potențialului conflict și abținerea de la vot, fapte care se consemnează în procesul verbal al ședinței (articolul 77 (2), Legea 393/2004). Hotărârile adoptate prin încălcarea acestei prevederi sunt nule de drept. Nulitatea se constată de către instanța de contencios administrativ. Acțiunea poate fi introdusă de orice persoană interesată.

Atenție!

Conform Legii 161/2003, articolul 90, consilierii județeni care au funcția de președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, administrator, membru al consiliului de administrație sau cenzor ori alte funcții de conducere, precum și calitatea de acționar sau asociat la societățile comerciale cu capital privat sau cu capital majoritar de stat ori cu capital al unei unități administrativ-teritoriale nu pot încheia contracte comerciale de prestări de servicii, de executare de lucrări, de furnizare de produse sau contracte de asociere cu autoritățile administrației publice locale din care fac parte, cu instituțiile sau regiile autonome de interes local aflate în subordinea ori sub autoritatea consiliului local sau județean respectiv ori cu societățile comerciale înființate de consiliile locale sau consiliile județene respective. Încălcarea dispoziției de mai sus atrage încetarea de drept a mandatului de ales local la data încheierii contractelor.

Constatarea încetării mandatului de consilier se face prin ordin al prefectului, la propunerea secretarului unității administrativ-teritoriale. Ordinul emis de prefect poate fi atacat la instanța de contencios administrativ competentă. Prevederile referitoare la încheierea de drept a mandatului nu se aplică dacă, până la emiterea ordinului de către prefect, se face dovada că încălcarea dispozițiilor art. 90 a încetat (art. 92).

Pentru funcționarii publici

Situațiile în care un funcționar public se află în conflict de interese sunt specificate în articolul 79, cartea I, titlul IV, capitolul I din Legea 161/2003. Acesta apare atunci când:

- este chemat să rezolve cereri, să ia decizii sau să participe la luarea deciziilor cu privire la persoane fizice și juridice cu care are relații cu caracter patrimonial;
- participă în cadrul aceleiași comisii, constituite conform legii, cu funcționari publici care au calitatea de soț sau rudă de gradul I;
- interesele sale patrimoniale, ale soțului sau rudelor sale de gradul I pot influența deciziile pe care trebuie să le ia în exercitarea funcției publice.

În situația în care există un conflict de interese, funcționarul este obligat să se abțină de la rezolvarea cererii, luarea deciziei sau participarea la luarea unei decizii și să-l informeze de îndată pe șeful ierarhic căruia îi este subordonat direct. Acesta este obligat să ia măsurile care se impun pentru exercitarea cu imparțialitate a funcției publice, în termen de cel mult 3 zile de la data luării la cunoștință. Încălcarea dispozițiilor poate atrage, după caz, răspunderea disciplinară, administrativă, civilă ori penală, potrivit legii. În cazurile menționate anterior, conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea șefului ierarhic căruia îi este subordonat direct funcționarul public în cauză, va desemna un alt funcționar public, care are aceeași pregătire și nivel de experiență.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

B3. DECLARAȚIA DE INTERESE

Legea 393/2004 cuprinde prevederi care definesc interesele personale care pot conduce, pe de o parte, la conflictul de interese propriu-zis, actual, cât și la cel aparent și, pe de altă parte, depășește sfera de declarare a intereselor, prin intermediul declarației de interese – obligatorie conform Legii 176/2010.

Astfel, declarația de interese nu include spre exemplu membrii de familie, ori conflictul de interese definit prin Legea 393 se referă și la aceștia. Aceste situații care generează conflictul de interese potrivit Legii 393 trebuie făcute publice în conformitate cu această lege, nu în conformitate cu Legea 176, în care nu sunt prevăzute. Așadar, sunt interese care nu sunt incluse în declarația de interese obligatorie prin Legea 176/2010, dar care conduc conform legislației la conflicte de interese.

Mai mult, Legile 161/2003 și 215/2001 stabilesc anumite obligații specifice pentru consilierii locali și județeni, pentru primari și viceprimari, precum și pentru președintele și vicepreședintele consiliului județean. Cu toate acestea, Legea 393 cuprinde obligații mai stricte, care se aplică în practică chiar dacă nu sunt acoperite și de actele normative menționate anterior (Legile 161/2003 și 215/2001).

Spre exemplu, dacă acțiunea unui primar se include în definiția Legii 393, dar nu apare și în Legea 161 ea va fi sancționată conform prevederilor din primul act normativ. Un astfel de caz este situația avantajelor nepatrimoniale acoperite de Legea 393, dar nu și de 161.

Potrivit articolului 74 din Legea 393/2004, aleșii locali și funcționarii publici sunt obligați să își facă publice interesele personale printr-o declarație pe propria răspundere – fapt specificat și în Legea 176/2010 - depusă în dublu exemplar la secretarul unității administrativ teritoriale. (Prin aleși locali și funcționari publici înțelegem: aleșii locali (primar, viceprimar, consilier local, consilier județean, președinte al consiliului județean, vicepreședinte al consiliului județean), persoanele cu funcții de conducere și de control, precum și funcționarii publici, inclusiv cei cu statut special, care își desfășoară activitatea în cadrul tuturor autorităților publice locale sau, după caz, în cadrul tuturor instituțiilor publice, personalul instituțiilor publice, inclusiv personalul angajat cu contract individual de muncă, implicat în realizarea procesului de privatizare, precum și personalul instituțiilor și autorităților publice, inclusiv personalul angajat cu contract individual de muncă, care administrează sau implementează programe ori proiecte finanțate din fonduri externe sau din fonduri bugetare, prefectii și subprefecții, candidații pentru funcțiile de consilier județean, consilier local, președinte al consiliului județean sau primar.)

Un exemplar al declarației se păstrează de către secretar într-un dosar special, denumit registrul de interese. Cel de-al doilea exemplar se transmite la secretarul general al prefecturii, care le va păstra în registrul general de interese. Declarația privind interesele personale include conform articolului 76 din Legea 393/2004:

- funcțiile deținute în cadrul societăților comerciale, autorităților și instituțiilor publice, asociațiilor și fundațiilor;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- veniturile obținute din colaborarea cu orice persoană fizică sau juridică și natura colaborării respective;
- participarea la capitalul societăților comerciale, dacă aceasta depășește 5% din capitalul societății;
- participarea la capitalul societăților comerciale, dacă aceasta nu depășește 5% din capitalul societății, dar depășește valoarea de 100.000.000 lei;
- asociațiile și fundațiile ai căror membri sunt;
- bunurile imobile deținute în proprietate sau în concesiune;
- funcțiile deținute în cadrul societăților comerciale, autorităților sau instituțiilor publice de către soț/soție;
- bunurile imobile deținute în proprietate sau în concesiune de către soț/soție și copii minori;
- lista proprietăților deținute pe raza unității administrativ-teritoriale din ale căror autorități ale administrației publice locale fac parte;
- cadourile și orice beneficii materiale sau avantaje făcute de orice persoană fizică ori juridică, legate sau decurgând din funcția deținută în cadrul autorității administrației publice locale; orice cadou sau donație primită de aleșii locali într-o ocazie publică sau festivă devin proprietatea acelei instituții ori autorități;
- orice alte interese, stabilite prin hotărâre a consiliului local, în cazul primarilor, viceprimarilor și consilierilor locali, sau prin hotărâre a consiliului județean, în cazul președintelui și vicepreședintelui acestuia și al consilierilor județeni.

Conform articolului 111 din Legea 161/2003, declarația de interese se depune pe propria răspundere, cu privire la funcțiile și activitățile pe care le desfășoară, cu excepția celor legate de mandatul sau funcția publică pe care o exercită. Funcțiile și activitățile care se includ în declarația de interese sunt:

- calitatea de asociat sau acționar la societăți comerciale, companii/societăți naționale, instituții de credit, grupuri de interes economic, precum și membru în asociații, fundații sau alte organizații neguvernamentale;
- funcția de membru în organele de conducere, administrare și control ale societăților comerciale, regiilor autonome, companiilor/societăților naționale, instituțiilor de credit, grupurilor de interes economic, asociațiilor sau fundațiilor ori al altor organizații neguvernamentale;
- calitatea de membru în cadrul asociațiilor profesionale și/sau sindicale;
- calitatea de membru în organele de conducere, administrare și control, retribuite sau neretribuite, deținute în cadrul partidelor politice, funcția deținută și denumirea partidului politic.

Registrul de interese are caracter public, putând fi consultat de către orice persoană, în condițiile prevăzute de Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public (articolul 78, Legea 393/2004).

Diferența între conflicte de interese și incompatibilități

Una dintre cele mai frecvente probleme care se manifestă atât în sistemul administrativ, cât și în mass media este confuzia care se creează între conflictul de interese și incompatibilități. Dacă pentru existența unui conflict de interese persoanele publice trebuie să ia o decizie care să influențeze un interes personal, pentru a se afla într-o situație de incompatibilitate un oficial public nu trebuie să ia nicio decizie, fiind suficient faptul că ocupă concomitent două sau mai multe funcții al căror cumul este interzis de lege.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Exemplu de conflict de interese

Primarul A din orașul X semnează un contract cu firma soției sale. Un alt exemplu este organizarea unei licitații de către Consiliul Județean B la care participă și câștigă firma fratelui președintelui consiliului.

Exemplu de incompatibilitate

Viceprimarul X deține în același timp și funcția de membru al consiliului de administrație al unei regiii autonome de interes local sau a unei societăți comerciale aflate în subordinea de consiliul local.

B4. INCOMPATIBILITĂȚI

Incompatibilitățile reflectă acele situații în care un oficial public ocupă mai multe funcții în același timp, deși acest cumul este interzis de lege.

Pentru aleșii locali

Primari

Incompatibilitățile pentru funcția de primar sunt specificate în legea 161/2003. Articolul 87 prevede că primarul nu poate ocupa următoarele funcții sau calități:

- consilier local;
- consilier județean;
- prefect sau subprefect;
- funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă, indiferent de durata acestuia;
- președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, administrator, membru al consiliului de administrație ori cenzor sau orice funcție de conducere ori de execuție la societățile comerciale, inclusiv băncile sau alte instituții de credit, societățile de asigurare și cele financiare, la regiile autonome de interes național sau local, la companiile și societățile naționale, precum și la instituțiile publice;
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la o societate comercială;
- reprezentant al unității administrativ-teritoriale în adunările generale ale societăților comerciale de interes local sau de reprezentant al statului în adunarea generală a unei societăți comerciale de interes național;
- comerciant persoană fizică;
- membru al unui grup de interes economic (Grupul de interes economic este definit de articolul 118, (1) al Legii 161/2003 și reprezintă o asocierie între două sau mai multe persoane fizice sau juridice, constituită pe o perioadă determinată, în scopul înlesnirii sau dezvoltării activității economice a membrilor săi, precum și al îmbunătățirii rezultatelor activității respective.)
- deputat sau senator;
- ministru, secretar de stat, subsecretar de stat sau o altă funcție asimilată acestora;
- orice alte funcții publice (inclusiv cele de include viceprimar, vicepreședinte și președinte al consiliului județean) sau activități remunerate, în țară sau în străinătate, cu excepția funcției de cadru didactic sau a funcțiilor în cadrul unor asociații, fundații sau alte organizații neguvernamentale;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- acționar semnificativ (Acționarul semnificativ este persoana care exercită drepturi aferente unor acțiuni care, cumulate, reprezintă cel puțin 10% din capitalul social sau îi conferă cel puțin 10% din totalul drepturilor de vot în adunarea generală) la o societate comercială înființată de consiliul local, respectiv de consiliul județean. Incompatibilitatea există și în situația în care soțul sau rudele de gradul I ale alesului local dețin calitatea de acționar - incompatibilitatea cu calitatea de ales local intervine la data la care alesul local, soțul sau ruda de gradul I a acestuia devin acționari (articolul 89).

Primarii, primarul general pot exercita funcții sau activități în domeniul didactic, al cercetării științifice și al creației literar-artistice.

Exemple:

X este primar în localitatea A și concomitent membru al consiliului de administrație la o societate comercială aflată în subordinea consiliului local al localității A.

Y este primar al Municipiului B. În același timp, Y este funcționar public într-o altă autoritate publică.

Viceprimar

În conformitate cu dispozițiile art. 57 alin. (7) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, lege organică, republicată în Monitorul Oficial nr. 123 din 20 februarie 2007 în temeiul art. III din Legea nr. 286 din 29 iunie 2006 pentru modificarea și completarea Legii administrației publice locale nr. 215/2001, republicată: „pe durata exercitării mandatului, viceprimarul își păstrează statutul de consilier local, fără a beneficia de indemnizația aferentă acestui statut”. În situația în care persoana care îndeplinește funcția de viceprimar nu a încasat indemnizația de consilier local, legea nu prevede nicio sancțiune, aceasta nereprezentând o încălcare a regimului incompatibilităților.

Incompatibilitățile pentru funcția de viceprimar sunt specificate în Legea 161/2003. Articolul 87 prevede că viceprimarul nu poate ocupa următoarele funcții sau calități:

- consilier județean;
- prefect sau subprefect;
- funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă, indiferent de durata acestuia;
- președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, administrator, membru al consiliului de administrație ori cenzor sau orice funcție de conducere ori de execuție la societățile comerciale, inclusiv băncile sau alte instituții de credit, societățile de asigurare și cele financiare, la regiile autonome de interes național sau local, la companiile și societățile naționale, precum și la instituțiile publice;
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la o societate comercială;
- reprezentant al unității administrativ-teritoriale în adunările generale ale societăților comerciale de interes local sau de reprezentant al statului în adunarea generală a unei societăți comerciale de interes național;
- comerciant persoană fizică;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- membru al unui grup de interes economic (grupul de interes economic este definit de articolul 118, (1) al Legii 161/2003 și reprezintă o asociere între două sau mai multe persoane fizice sau juridice, constituită pe o perioadă determinată, în scopul înlensnirii sau dezvoltării activității economice a membrilor săi, precum și al îmbunătățirii rezultatelor activității respective.);
- deputat sau senator;
- ministru, secretar de stat, subsecretar de stat sau o altă funcție asimilată acestora;
- orice alte funcții publice (include și funcțiile de primar, vicepreședinte și președinte al consiliului județean) sau activități remunerate, în țară sau în străinătate, cu excepția funcției de cadru didactic sau a funcțiilor în cadrul unor asociații, fundații sau alte organizații neguvernamentale.
- acționar semnificativ la o societate comercială înființată de consiliul local, respectiv de consiliul județean. Incompatibilitatea există și în situația în care soțul sau rudele de gradul I ale alesului local dețin calitatea de acționar. Incompatibilitatea cu calitatea de ales local intervine la data la care alesul local, soțul sau ruda de gradul I a acestuia devin acționari (articolul 89).

Viceprimarii și viceprimarii Municipiului București pot exercita funcții sau activități în domeniul didactic, al cercetării științifice și al creației literar-artistice.

Exemplu:

X este viceprimar al orașului A. În același timp, X este reprezentant al orașului A în adunarea generală a acționarilor la o societate de interes local înființată prin hotărâre de consiliu local din localitate și președinte de ședință în cadrul aceleiași adunări.

Președintele consiliului județean

Incompatibilitățile pentru funcția de președinte al consiliului județean sunt specificate în Legea 161/2003, articolul 87, conform căruia nu poate ocupa următoarele funcții sau calități în timpul exercitării mandatului:

- consilier local;
- prefect sau subprefect;
- funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă, indiferent de durata acestuia;
- președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, administrator, membru al consiliului de administrație ori cenzor sau orice funcție de conducere ori de execuție la societățile comerciale, inclusiv băncile sau alte instituții de credit, societățile de asigurare și cele financiare, la regiile autonome de interes național sau local, la companiile și societățile naționale,
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la o societate comercială;
- reprezentant al unității administrativ-teritoriale în adunările generale ale societăților comerciale de interes local sau de reprezentant al statului în adunarea generală a unei societăți comerciale de interes național;
- comerciant persoană fizică;
- membru al unui grup de interes economic;
- deputat sau senator;
- ministru, secretar de stat, subsecretar de stat sau o altă funcție asimilată acestora;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- orice alte funcții publice sau activități remunerate, în țară sau în străinătate, cu excepția funcției de cadru didactic sau a funcțiilor în cadrul unor asociații, fundații sau alte organizații neguvernamentale.
- acționar semnificativ la o societate comercială înființată de consiliul local, respectiv de consiliul județean. Incompatibilitatea există și în situația în care soțul sau rudele de gradul I ale alesului local dețin calitatea de acționar incompatibilitatea cu calitatea de ales local intervine la data la care alesul local, soțul sau ruda de gradul I a acestuia devin acționari (articolul 89).

Vicepreședintele consiliului județean

Incompatibilitățile pentru funcția de vicepreședinte al consiliului județean sunt specificate în Legea 161/2003. Articolul 87 prevede că vicepreședintele consiliului județean nu poate ocupa următoarele funcții sau calități în timpul exercitării mandatului:

- consilier local;
- prefect sau subprefect;
- funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă, indiferent de durata acestuia;
- președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, administrator, membru al consiliului de administrație ori cenzor sau orice funcție de conducere ori de execuție la societățile comerciale, inclusiv băncile sau alte instituții de credit, societățile de asigurare și cele financiare, la regiile autonome de interes național sau local, la companiile și societățile naționale, precum și la instituțiile publice;
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la o societate comercială;
- reprezentant al unității administrativ-teritoriale în adunările generale ale societăților comerciale de interes local sau de reprezentant al statului în adunarea generală a unei societăți comerciale de interes național;
- comerciant persoană fizică;
- membru al unui grup de interes economic;
- deputat sau senator;
- ministru, secretar de stat, subsecretar de stat sau o altă funcție asimilată acestora;
- orice alte funcții publice sau activități remunerate, în țară sau în străinătate, cu excepția funcției de cadru didactic sau a funcțiilor în cadrul unor asociații, fundații sau alte organizații neguvernamentale.
- acționar semnificativ la o societate comercială înființată de consiliul local, respectiv de consiliul județean. Incompatibilitatea există și în situația în care soțul sau rudele de gradul I ale alesului local dețin calitatea de acționar incompatibilitatea cu calitatea de ales local intervine la data la care alesul local, soțul sau ruda de gradul I a acestuia devin acționari.

Consilieri locali

În conformitate cu dispozițiile art. 57 alin. (7) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, lege organică, republicată în Monitorul Oficial nr. 123 din 20 februarie 2007 în temeiul art. III din Legea nr. 286 din 29 iunie 2006 pentru modificarea și completarea Legii administrației publice locale nr. 215/2001, republicată: „pe durata exercitării mandatului, viceprimarul își păstrează statutul de consilier local, fără a beneficia de indemnizația aferentă acestui statut”. În situația în care persoana care îndeplinește funcția de viceprimar nu a încasat indemnizația de consilier local, legea nu prevede nicio sancțiune, aceasta nereprezentând o încălcare a regimului incompatibilităților.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Incompatibilitățile pentru funcția de consilier local sunt specificate în Legea 161/2003. Conform articolului 88, un consilier local nu poate fi în același timp:

- consilier județean – incompatibilitatea intervine după validarea celui de-al doilea mandat
- primar
- prefect sau subprefect;
- funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă în aparatul propriu al consiliului local respectiv sau în aparatul propriu al consiliului județean ori al prefecturii din județul respectiv;
- președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, asociat, administrator, membru al consiliului de administrație sau cenzor la regiile autonome și societățile comerciale de interes local înființate sau aflate sub autoritatea consiliului local ori a consiliului județean respectiv sau la regiile autonome și societățile comerciale de interes național care își au sediul sau care dețin filiale în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la o societate comercială de interes local ori la o societate comercială de interes național care își are sediul sau care deține filiale în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- reprezentant al statului la o societate comercială care își are sediul ori care deține filiale în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- deputat sau senator;
- ministru, secretar de stat, subsecretar de stat și funcțiile asimilate acestora;
- acționar semnificativ la o societate comercială înființată de consiliul local. Incompatibilitatea există și în situația în care soțul sau rudele de gradul I ale alesului local dețin calitatea de acționar incompatibilitatea cu calitatea de ales local intervine la data la care alesul local, soțul sau ruda de gradul I a acestuia devin acționari.

Exemple:

Y este consilier local în consiliul local al orașului ABC. În același timp deține funcția de funcționar public.

Domnul X este consilier local. Societatea comercială A SA este înființată de către consiliul local din care acesta face parte. Domnul X este acționar unic al B SRL, care deține 30% din acțiunile Sc A SA. Calitatea de ales local este incompatibilă cu cea de acționar semnificativ la o societate comercială înființată de consiliul local, respectiv de consiliul județean.

Consilieri județeni

Incompatibilitățile pentru funcția de consilier județean sunt specificate în Legea 161/2003. Conform articolului 88, un consilier județean nu poate fi în același timp:

- consilier local – incompatibilitatea intervine după validarea celui de-al doilea mandat



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- primar sau viceprimar;
- prefect sau subprefect;
- funcționar public sau angajat cu contract individual de muncă în aparatul propriu al consiliului local respectiv sau în aparatul propriu al consiliului județean ori al prefecturii din județul respectiv;
- președinte, vicepreședinte, director general, director, manager, asociat, administrator, membru al consiliului de administrație sau cenzor la regiile autonome și societățile comerciale de interes local înființate sau aflate sub autoritatea consiliului local ori a consiliului județean respectiv sau la regiile autonome și societățile comerciale de interes național care își au sediul sau care dețin filiale în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la o societate comercială de interes local ori la o societate comercială de interes național care își are sediul sau care deține filiale în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- reprezentant al statului la o societate comercială care își are sediul ori care deține filiale în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- deputat sau senator;
- ministru, secretar de stat, subsecretar de stat și funcțiile asimilate acestora;
- acționar semnificativ la o societate comercială înființată de consiliul județean. Incompatibilitatea există și în situația în care soțul sau rudele de gradul I ale alesului local dețin calitatea de acționar incompatibilitatea cu calitatea de ales local intervine la data la care alesul local, soțul sau ruda de gradul I a acestuia devin acționari.

Exemple:

Domnul Z este consilier județean în Județul A. În același timp este și administrator și membru al consiliului de administrație pentru SC. C SA, companie înființată de către consiliul județean.

Doamna F este consilier județean în Județul L. Aceasta deține în paralel funcția de director al unei direcții din cadrul consiliului județean L.

Domnul Y este consilier județean în județul R. În paralel, domnul Y este director adjunct, ulterior director general și președinte al consiliului de administrație al unei regii autonome de interes național care are sedii în județul R.

Prefect și subprefect

Prefecții și subprefecții nu pot deține concomitent cu această funcție și următoarele funcții sau calități (art. 85, Legea 161/2003):

- deputat sau senator;
- primar și viceprimar, primar general și viceprimar al municipiului București;
- consilier local sau consilier județean;
- o funcție de reprezentare profesională salarizată în cadrul organizațiilor cu scop comercial;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- președinte, vicepreședinte, director general, director, administrator, membru al consiliului de administrație sau cenzor la societățile comerciale, inclusiv băncile sau alte instituții de credit, societățile de asigurare și cele financiare, precum și la instituțiile publice;
- președinte sau de secretar al adunărilor generale ale acționarilor sau asociațiilor la societățile comerciale prevăzute la litera anterioară e);
- reprezentant al statului în adunările generale ale societăților comerciale prevăzute la lit. e);
- manager sau membru al consiliilor de administrație ale regiilor autonome, companiilor și societăților naționale;
- comerciant persoană fizică;
- membru al unui grup de interes economic;
- o funcție publică încredințată de un stat străin, cu excepția acelor funcții prevăzute în acordurile și convențiile la care România este parte.

Prefecții și subprefecții pot exercita funcții sau activități în domeniul didactic, al cercetării științifice și al creației literar-artistice.

Conform articolului 86, la data depunerii jurământului sau la data numirii în funcție, persoanele care urmează să exercite funcția de prefect sau subprefect sunt obligate să declare că nu se află în unul dintre cazurile de incompatibilitate prevăzute de lege.

În cazul în care situația de incompatibilitate apare în timpul exercitării funcției de prefect și subprefect, constatarea cazului de incompatibilitate se face de ministrul administrației publice, care îl va informa pe primul-ministru, pentru a dispune măsurile necesare.

Când intervine incompatibilitatea?

Conform articolului 91 din Legea 161/2003, pentru toți aleșii locali starea de incompatibilitate intervine numai după validarea mandatului. Alesul local poate renunța la funcția deținută înainte de a fi numit sau ales în funcția care atrage starea de incompatibilitate sau în cel mult 15 zile de la numirea sau alegerea în această funcție. În situația în care alesul local aflat în stare de incompatibilitate nu renunță la una dintre cele două funcții incompatibile în termen, prefectul va emite un ordin prin care constată încetarea de drept a mandatului de ales local la data împlinirii termenului de 15 zile sau, după caz, 60 de zile, la propunerea secretarului unității administrativ-teritoriale. Orice persoană poate sesiza secretarul unității administrativ-teritoriale. Ordinul emis de prefect poate fi atacat la instanța de contencios administrativ competentă.

Pentru funcționarii publici:

Criterii de incompatibilitate

Calitatea de funcționar public este incompatibilă cu orice altă funcție publică, precum și cu funcțiile de demnitate publică (articolul 94 din Legea 161/2003). Incompatibilitatea la funcționarii publici se manifestă prin faptul că nu pot deține alte funcții și nu pot desfășura alte activități, remunerate sau neremunerate (art. 94, alineatul 2):



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- a) în cadrul autorităților sau instituțiilor publice
- b) în cadrul cabinetului demnitarului, cu excepția cazului în care funcționarul public este suspendat din funcția publică, în condițiile legii, pe durata numirii sale; La încheierea mandatului demnitarului, funcționarul public este reîncadrat în funcția publică deținută sau într-o funcție similară.
- c) în cadrul regiilor autonome, societăților comerciale ori în alte unități cu scop lucrativ din sectorul public
- d) în calitate de membru al unui grup de interes economic.

Atenție!

Starea de incompatibilitate nu se aplică pentru cazurile prevăzute de literele a) și c) dacă:

- este desemnat printr-un act administrativ, emis în condițiile legii, să reprezinte interesele statului în legătură cu activitățile desfășurate de operatorii economici cu capital ori patrimoniu integral sau majoritar de stat, în condițiile rezultate din actele normative în vigoare;
- este desemnat printr-un act administrativ, emis în condițiile legii, să participe în calitate de reprezentant al autorității ori instituției publice în cadrul unor organisme sau organe colective de conducere constituite în temeiul actelor normative în vigoare;
- exercită un mandat de reprezentare, pe baza desemnării de către o autoritate sau instituție publică, în condițiile expres prevăzute de actele normative în vigoare.

Nu se află în situație de incompatibilitate, funcționarul public care este desemnat prin act administrativ pentru a face parte din echipa de proiect finanțat din fonduri comunitare nerambursabile postaderare, precum și din împrumuturi externe contractate sau garantate de stat rambursabile sau nerambursabile, cu excepția funcționarilor publici care exercită atribuții ca auditor sau atribuții de control asupra activității derulate în cadrul acestora și a funcționarilor publici care fac parte din echipa de proiect, dar pentru care activitatea desfășurată în cadrul respectivei echipe generează o situație de conflict de interese cu funcția publică pe care o ocupă.

Exemplu:

Primăria X câștigă un proiect finanțat din fonduri structurale. Echipa de proiect, incluzând managerul de proiect, asistent, responsabil financiar a fost formată din funcționari publici din Primăria X. Funcționarilor publici li s-au încheiat contracte de muncă pe lângă cele deja existente. Conform alineatului 2, litera a), articolul 94 din Legea 161/2003, funcționarii publici nu pot deține alte activități remunerate în cadrul instituțiilor publice.

Funcționarii publici care, în exercitarea funcției publice, au desfășurat activități de monitorizare și control cu privire la societăți comerciale sau alte unități cu scop lucrativ de natura celor prevăzute la alin. (2) lit. c) nu pot să-și desfășoare activitatea și nu pot acorda consultanță de specialitate la aceste societăți timp de 3 ani după ieșirea din corpul funcționarilor publici.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Funcționarii publici, funcționarii publici parlamentari și funcționarii publici cu statut special pot exercita funcții sau activități în domeniul didactic, al cercetării științifice, al creației literar-artistice (art. 96 al Legii 161/2003). Documentele care alcătuiesc dosarul profesional sunt gestionate de către autoritatea sau instituția publică la care aceștia sunt numiți. De asemenea, pot exercita funcții în alte domenii de activitate din sectorul privat, care nu sunt în legătură directă sau indirectă cu atribuțiile exercitate, potrivit fișei postului.

În ceea ce privește legătura indirectă, intenția legiuitorului este aceea de a face o legătură între pregătirea profesională a funcționarului public și funcția pe care acesta o exercită.

Cu titlu de exemplu, o persoană numită în funcția publică de consilier juridic și care în fișa postului nu are atribuții de reprezentare în fața organelor jurisdicționale a entității publice respective, nu poate reprezenta juridic o altă entitate, din sectorul privat, în fața unor astfel de organe.

Funcționarii au dreptul la asociere sindicală și deci pot înființa organizații sindicale, adera la ele și exercita orice mandat în cadrul acestora (art. 29, Legea 188/1999).

Raporturi ierarhice directe

Articolul 95 interzice raporturile ierarhice directe în cazul în care funcționarii publici respectivi sunt soți sau rude de gradul I – inclusiv dacă superiorul are calitatea de demnitar. Persoanele care se află în una dintre situațiile de mai sus trebuie să opteze, în termen de 60 de zile, pentru încetarea raporturilor ierarhice directe sau renunțarea la calitatea de demnitar. Existența raportului ierarhic între soți sau rude de gradul I și neîndeplinirea obligației de a opta se constată de către șeful ierarhic superior al funcționarilor publici respectivi, care dispune încetarea raporturilor ierarhice directe dintre funcționarii publici soți sau rude de gradul I. Dacă superiorul este demnitar și nu se îndeplinește obligația de a opta, situația se constată, după caz, de către primul-ministru, ministru sau prefect, care dispune încetarea raporturilor ierarhice directe dintre demnitar și funcționarul public soț sau rudă de gradul I.

Candidaturi

Funcționarul public poate candida pentru o funcție eligibilă sau poate fi numit într-o funcție de demnitate publică (art. 97 al Legii 161/2003). Raportul de serviciu al funcționarului public se suspendă:

- pe durata campaniei electorale, până în ziua ulterioară alegerilor, dacă nu este ales;
- până la încetarea funcției eligibile sau a funcției de demnitate publică, în cazul în care funcționarul public a fost ales sau numit.

Înălții funcționari publici și funcționarii publici de conducere pot fi numiți în funcții de demnitate publică numai după încetarea, în condițiile legii, a raporturilor de serviciu și pot candida pentru funcții de demnitate publică numai după încetarea, în condițiile legii, a raporturilor de serviciu (art. 34 din Legea 188/1999).

Apartenența la formațiuni politice

Funcționarii publici pot fi membri ai partidelor politice legal constituite, însă le este interzis să fie membri ai organelor de conducere ale partidelor politice și să exprime sau să apere în mod public pozițiile unui partid politic



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

(art. 98 al Legii 161/2003 și articolul 44 ale legii 188/1999). Înalții funcționari publici nu pot fi membri ai unui partid politic, sub sancțiunea destituirii din funcția publică.

Incompatibilități privind apartenența la organele de conducere a sindicatelor

În situația în care înalții funcționari publici sau funcționarii publici care au calitatea de ordonatori de credite sunt aleși în organele de conducere a organizațiilor sindicale, aceștia au obligația ca în termen de 15 zile de la alegerea în organele de conducere ale organizațiilor sindicale să opteze pentru una dintre cele două funcții. În cazul în care funcționarul public optează pentru desfășurarea activității în funcția de conducere în organizațiile sindicale, raporturile de serviciu ale acestuia se suspendă pe o perioadă egală cu cea a mandatului în funcția de conducere din organizația sindicală.

Funcționarii publici, alții decât cei prevăzuți mai sus, pot deține simultan funcția publică și funcția în organele de conducere ale organizațiilor sindicale, cu obligația respectării regimului incompatibilităților și al conflictelor de interese care le este aplicabil.

Sancțiuni

Legea 188/1999 prevede în articolul 101 modalitățile de destituire a funcționarilor publici din funcție. Astfel, destituirea se face prin act administrativ de către persoana care are competența legală de numire în funcția publică, ca sancțiune disciplinară aplicată pentru motive imputabile funcționarului public, în următoarele cazuri:

- pentru săvârșirea repetată a unor abateri disciplinare sau a unei abateri disciplinare care a avut consecințe grave;
- dacă s-a ivit un motiv legal de incompatibilitate, iar funcționarul public nu acționează pentru încetarea acestuia într-un termen de 10 zile calendaristice de la data intervenirii cazului de incompatibilitate.

Actul administrativ se comunică funcționarului public în termen de 5 zile lucrătoare de la data emiterii. Comunicarea actului administrativ trebuie să se facă anterior datei destituirii din funcția publică.

În contextul respectării prevederilor legii privind incompatibilitățile și conflictele de interese, Agenția Națională de Integritate este instituția căreia îi revine sarcina legală de evaluare a prezumțivelor situații de incompatibilitate și conflicte de interese. Aceasta, urmare a procedurii prevăzute de Legea 176/2010, întocmește un raport de evaluare privind existența unei stări de incompatibilitate sau a unui conflict de interese, după caz. Acest raport poate fi contestat în instanță în termen de 15 zile, iar în caz de necontestare rămâne definitiv.

BIBLIOGRAFIE:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Ghid privind incompatibilitățile și conflictele de interese, Agenția Națională de Integritate, http://www.integritate.eu/UserFiles/File/Ghid_Incompatib_ConflikteInterese_2011/GhidPrivindIncompatibilitatilesiConflicteleDeInterese_2011.pdf

Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici (publicată în Monitorul Oficial nr. 157 din 23 februarie 2004);

Legea nr. 215/2001 privind Administrația publică locală (publicată în Monitorul Oficial nr. 204 din 23 aprilie 2001);

Legea nr. 188/1999, privind Statutul funcționarilor publici (republicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 365 din 29/05/2007, actualizată în 2009).

ALISTAR, Victor; **DINCĂ**, Dragoș; **COCOȘATU**, Mădălina și **POPESCU**, Ion, *Deontologia funcționarilor publici*, București, 2000.

IOAN, Alexandru, *Administrația Publică*, București, 1999.

IOAN, Alexandru; **CĂRĂUȘAN**, Mihaela și **BUCUR**, Sorin, *Drept Administrativ*, Editura Lumina Lex, București, 2007.

PÎRVULESCU, Cristian, *Politici și instituții politice*, Editura Trei, București, 2002.

POPESCU Slăniceanu, Ion, *Funcția Publică*, București, 2000.

C. VALORILE ORGANIZAȚIEI



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Valorile reprezintă tendințe generale de a prefera anumite lucruri sau stări față de altele. Valorile care orientează oamenii sunt în general asimilate încă din copilărie, așa încât în momentul intrării în organizație/instituție/instituție, stratul esențial este deja așezat.

Valorile organizaționale exprimă percepțiile împărtășite ale membrilor asupra a ceea ce e:

- bine/rău,
- normal/anormal,
- rațional/irațional,
- logic/paradoxal

să se întâmple în organizația lor. Valorile sunt "foița de ceapă" din profunzime, sunt elementele cele mai greu de detectat "cu ochiul liber", dar ele sunt acolo, sunt "lentilele" cu care citim ceea ce se întâmplă în organizația noastră.

Este important de stabilit care sunt valorile comune pe care le acceptă sau trebuie să le accepte toți angajații unei instituții, pentru că ele sunt utile:

- pentru modul de comunicare internă în cadrul instituției;
- pentru a susține crearea imaginii publice a instituției;
- pentru a sprijini mecanismul de evaluare a performanțelor.

În metodologie se arată că toți angajații unei instituții trebuie să fie conștienți de valorile comune acceptate în cadrul instituției.

Atunci când se stabilesc valorile, este esențial să se ofere posibilitatea tuturor angajaților instituției să fie implicați în procesul de stabilire a lor. Pe lângă sesiunile de „brainstorming” care pot fi folosite și în acest caz cu succes, se poate folosi și un chestionar distribuit în rândul angajaților instituției, chestionar prin care este de recomandat ca angajații să fie întrebați cu privire la valorile personale, valorile profesionale, precum și despre percepția anticipată a publicului față de instituția respectivă.

Este de menționat că valorile unei organizații/instituții, nu reprezintă însumarea valorilor individuale, ci mai degrabă intersecția seturilor de valori individuale. Este adevărat că valorile oamenilor-cheie din organizație/instituție modelează cultura organizațională, dar felul în care se produce această modelare nu este direct. Valorile liderilor devin practici pentru membrii obișnuiți.

Valorile membrilor depind de alte criterii decât apartenența la organizație/instituție, așa încât la intrarea în organizație/instituție socializarea membrilor se face prin învățarea practicilor și mai puțin prin asimilarea valorilor.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Câteva dintre domeniile tipice în care valorile pot fi exprimate implicit sau explicit sunt:

- performanța;
- competența;
- competitivitatea;
- inovația;
- calitatea;
- serviciile pentru clienți;
- lucrul în echipă;
- grija și considerația pentru om.

Valorile sunt traduse în realitate prin norme și artefacte.

BIBLIOGRAFIE:

- ANDRONICEANU, Armenia, *Management public*, Editura Economică, București, 1999.
 ANDRONICEANU, Armenia, *Management public internațional*, Editura Universitară, București, 2010.
 ANDRONICEANU, Armenia, *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2008.
 BLACK, Sam, *The Practice of Public Relations*, 4th Edition, Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 1995.
 BLANCHARD, K.H. și O'CONNOR, M., *Managementul și valorile*, București, 2003.
 HUGHES, Owen E., *Public Management and Administration. An Introduction*, (second edition), Macmillan Press Ltd, London, 1998.

D. CULTURA INSTITUȚIILOR PUBLICE

D1. CÂTEVA ELEMENTE DE COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

Comportamentul organizațional este un produs al interacțiunii dintre factorii individuali și cei organizaționali, dintre nevoile individuale și convențiile sociale, dintre a face ceea ce este în interesul nostru propriu și a face ceea ce este permis. Comportamentul oamenilor în organizații poate fi interpretat prin două prisme:

a) Abordarea rațional-individualistă



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

„Ne comportăm într-un anumit fel pentru că alegem acest lucru. Nu reacționăm, pur-și-simplu, pasiv la influențele din mediul nostru fizic și social. Procesăm informațiile percepute de simțurile noastre, dăm o semnificație acestor informații și luăm decizii privitoare la ceea ce vom face în continuare. Noi, ființele umane, suntem mai degrabă pro-activi decât reactivi.” (Huczinski & Buchanan, 1991)

Factori individuali – factori proveniți de la salariatul însuși sunt:

- valorile,
- experiențele,
- necesitățile,
- țelurile.

b) Abordarea convențiilor sociale

“O mare parte din ceea ce facem este evident influențată de modurile tipice de gândire și comportament ale societății în care ne-am născut. Societatea sau cultura noastră ne influențează comportamentul prin valorile, ideile, standardele și conduita altor oameni.” (Huczinski & Buchanan, 1991)

Identifică ca factori sociali, factori proveniți de la organizație:

- convențiile sociale
- rolurile în organizație
- regulile organizației

Pentru a înțelege comportamentul oamenilor la locul de muncă, este nevoie să găsim un echilibru între înțelegerea oamenilor și înțelegerea complexității situațiilor sociale în cadrul cărora acționează aceștia. Fiecare dintre noi avem anumite păreri despre oamenii din jurul nostru. Aceste păreri s-au format prin interacțiunea cu aceste persoane. De multe ori, cunoscând mai bine o persoană ajungem să ne schimbăm părerea pe măsură ce adunăm mai multe informații.

D2. FALSELE IPOTEZE (Leavitt, 1978)

Leavitt a identificat ceea ce el numește *false ipoteze* de la care pot porni managerii și care sunt capabile să genereze neînțelegeri între oamenii care lucrează într-o organizație:

a) Lumea “reală” este singura care contează.

Neînțelegerile și conflictele se nasc tocmai pentru că nu vedem cu toții aceeași realitate, pentru fiecare dintre noi, lumea reală este ceea ce credem noi că este, ceea ce corespunde propriului sistem de referință.

b) Toată lumea lucrează pentru aceleași țeluri, iar acestea sunt țelurile organizației.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

De fapt, aici sunt două ipoteze false:

- Prima este ca organizația are un singur set de țeluri convenite de comun acord. Țelurile organizaționale sunt ele inese rezultatul unor procese politice și a unor negocieri interne, deci nu întrunesc acordul unamim cu privire la ceea ce sunt sau trebuie să fie și, prin urmare, ele sunt interpretate altfel de fiecare membru al organizației.
- A doua ipoteza falsă este că oamenii accepta automat să acționeze de bună voie în favoarea aceluiași scopuri organizaționale. Cel mai adesea, motivele reale pentru care cooperează oamenii au mai puțin de-a face cu țelurile organizației cât, mai degrabă, cu cele personale. Pentru a realiza o aliniere a țelurilor personale cu cele organizaționale, managerul trebuie să cunoască, într-o oarecare măsură, țelurile pe care oamenii caută să le atingă prin muncă.

c) Faptele vorbesc de la sine și transmit tuturor același mesaj.

Este un mod diferit de a exprima prima ipoteză, acela că există o singură realitate. Adeverata problemă este că faptele vorbesc de la sine, dar transmit fiecăruia mesaje total diferite. Bineînțeles că lucrul este valabil în ambele sensuri și că acțiunile managerilor pot fi tot atât de greșit interpretate și puse în discuție ca și cele ale subordonaților lor. Aceasta este o puternică sursă de conflict care, dacă nu este controlată, poate dăuna eficacității muncii și relațiilor umane.

Dificultăți în schimbarea ipotezelor

Ipotezele pe care le avem fiecare dintre noi despre realitate și despre ceilalți au o influență puternică asupra stilului nostru managerial.

Procesul de schimbare al ipotezelor este foarte dificil deoarece:

- Nu suntem pe deplin conștienți de o bună parte din ipotezele noastre, deci este clar că este dificil să ni le confirmăm sau să le schimbăm.
- A doua dificultate este că, și atunci când suntem conștienți de ipotezele de la care pornim, este puțin probabil să le recunoaștem ca nefondate sau să le abandonăm dacă nu avem acces imediat la altele mai bune.
- A treia dificultate este că părerea noastră despre ceilalți are adesea tendința de a se autoîntreține - felul în care gândim despre ceilalți are consecințe care tind să ne consolideze părerea noastră inițială.

De exemplu, dacă un manager este convins că subordonații săi nu-și pot asuma nici o răspundere și le alocă, în consecință, foarte puține responsabilități, aceștia vor avea prea puține șanse să demonstreze contrariul și să acționeze așa cum ar dori managerul lor. Convingerea managerului nu poate fi, așadar, infirmată - ba poate fi chiar consolidată.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Factorii cei mai importanți în definirea și diferențierea realităților individuale sunt valorile și convingerile noastre dobândite ca rezultat al procesului de socializare.

D3. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Organizațiile au culturi tot așa cum oamenii au personalitate. Cultura este miezul întregii rețele organizaționale. Ea influențează și este influențată de strategie, structură, sistem, personal și deprinderi. Este, de asemenea, elementul de identificare a unei noi organizații. Toate organizațiile au propria lor cultura individualizată. Cultura organizației este un concept greu de definit.

Iată câteva definiții:

- Este "personalitatea" organizației. Așa cum fiecare om are propria personalitate, tot așa și organizația își dezvoltă o personalitate proprie, dată de oamenii care lucrează acolo.
- "Cultura organizațională reprezintă un ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul activității din organizație" (McLean și Marshall, 1993).
- Cultura organizațională este formată din comportamente rezultate din interacțiunile umane, norme stabilite prin rutinizarea activităților, valori dominante adoptate de organizație, reguli tacite, toate formând climatul interior.
- Cultura organizațională reprezintă credințele și normele adoptate de organizație cu privire la desfășurarea activității specifice, precum și în ceea ce privește situația angajaților. Viziunea oricărei organizații trebuie să includă o filosofie, valori de baza și un scop, toate acestea purtând numele de misiune organizațională.

Este vorba de climatul de concepții și valori care se exprimă în anumite trăsături dominante ale activității organizației. Relațiile dintre diferitele valori împărtășite, cât și la conținutul activității organizației - produsele și serviciile, simbolurile și ritualurile, aspectul fizic și amenajările organizației, practicile care se aplică în managementul resurselor umane, structura, tehnologia pe care o utilizează și procesele de socializare, recrutarea, articularea și implementarea strategiilor (Dawson, 1992).

Tocmai aspectele culturale ale organizației sunt cele care stabilesc dacă un individ se încadrează sau nu în structura generală, dacă este foarte bine motivat ori dacă este nesatisfăcut și dacă performanța lui este slabă, mediocră sau superioară. *Cultura este importantă pentru că definește și încurajează aptitudinile, obiceiurile, modurile de gândire și comportare stabilite și unanim acceptate.* Ceea ce din exterior este perceput ca fiind cultura organizațională este văzut de manageri ca o modalitate de la sine înțeleasă și aproape inconștientă de acțiune. Printre activitățile și acțiunile identificate și recomandate de o cultură organizațională sunt și cele prin care personalul își formează aptitudinile, stilul uzual de lucru (ceea ce trebuie să facă) și felul cum învață (cum să



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

face bine). Astfel, culturile au implicații asupra aptitudinilor și activităților cărora li se asigură prețuire în cadrul organizației.

D4. MANIFESTĂRI ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Aplicând conceptul de cultura la organizații, ne referim la ideile, credințele, tradițiile și valorile lor, care își găsesc expresie, de exemplu, în stilul managerial dominant, în felul în care sunt motivați membrii acestora, în imaginea publică etc. Acestea diferă în ceea ce privește atmosfera, felul în care se lucrează, nivelul energiei, orizontul individual – toate acestea fiind influențate de istorie și tradiții, de situația actuală, de tehnologie etc.

Cultura organizațională se manifestă prin două mecanisme diferite:

- simbolurile de suprafață și
- simbolurile de profunzime.

Simbolurile de suprafață sunt cele folosite deliberat pentru crearea unei imagini a organizației: declararea misiunii, logo-ul, rapoartele și bilanțurile anuale, uniforma etc.

Simbolurile de profunzime sunt manifestările concrete ale modului în care se realizează activitatea. Simbolurile de profunzime au fost studiate de Trice și Beyer (1984) care le-a clasificat în 4 categorii:

1. **Practicile** – Acestea sunt ritualurile, ceremoniile și obiceiurile cu diferite forme de manifestare (de exemplu: petrecerea de Crăciun cu toți angajații, decernarea premiilor anuale pentru performanță individuală, "angajatul lunii" etc.).
2. **Formele de comunicare** – Este vorba de istorisiri, mituri, "epopei", "legende", snoave, simboluri și sloganuri ce pot fi găsite în organizație. Diferitele evenimente din trecutul organizației ajung să fie povestite și repovestite, înflorite și exagerate, devenind mituri și legende, care reprezintă o modalitate pozitivă de a stimula munca oamenilor deoarece reprezintă teluri spre care pot aspira.
3. **Manifestările materiale** – Cultura organizațională se manifestă prin mai multe aspecte materiale (de exemplu: amplasarea birourilor - comune sau individuale, bufetul sau bonurile de masă, costumele sau vestimentația pentru ocazii speciale, afișele, mobilierul etc.).
4. **Limbajul** – Orice organizație are un jargon care reprezintă mai mult decât o formă prescurtată și convenabilă de comunicare, deoarece afectează comportamentul oamenilor.

Subculturi

Subculturile sunt orice formă de cultură locală care se manifestă în cadrul unei dominante. De exemplu, când structura este concepută pe criterii funcționale sau geografice, fiecare departament funcțional sau sucursală



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

regională adoptă propriul său stil de acțiune. Dar, deși au culturi complet diferite, ele coexistă perfect în cadrul aceleiași culturi dominante.

O subcultură este dificil de identificat și datorită faptului că unii oameni pot aparține mai multor subculturi sau își pot schimba comportamentul în funcție de mediul cu care vin în contact.

Motive pentru care managerii trebuie să înțeleagă cultura:

- Managerii pot lua decizii fără a analiza problema pe deplin.
- Managerii pot să nu înțeleagă motivele care stau la baza opțiunilor lor.
- Managerii pot adopta decizii bazate pe o experiență anterioară care poate să nu mai fie relevantă la momentul actual.
- Managerii ar putea să-și raporteze mai bine activitatea la organizația lor dacă ar reuși s-o înțeleagă mai corect.
- Managerii ar putea să-și sporească eficacitatea în muncă dacă ar fi capabili să anticipeze comportamentul subordonaților lor.

D5. MODALITĂȚI DE IDENTIFICARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE (Judi Marshall)

Recurgerea la aceste modalități îi poate ajuta pe manageri să înțeleagă mai bine impactul culturii organizației asupra activității manageriale proprii. Cele șase modalități sunt:

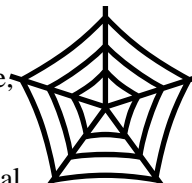
- exercițiul noului venit;
- consecințele care apar atunci când cineva vrea "să spargă tiparele";
- povestirile, glumele, eroii și personajele negative;
- reacția organizației în fața unui eveniment neobișnuit sau nefamiliar;
- comparații cu alte organizații;
- ceea ce izbutiți să înțelegeți atunci când ceea ce vă era familiar devine străin.

D6. TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE

Cercetările asupra organizației au conturat mai multe modele care asigură un cadru de analiză mai profundă a conceptului de cultura organizațională și un mijloc de identificare a implicațiilor ei practice. Un astfel de model a fost elaborat de Charles Handy ("Understanding Organizations").

Cultura tip "Putere"

Este întâlnită frecvent în organizații mici, în unele companii comerciale și financiare, precum și în unele sindicate, organizații politice și grupuri de presiune cu unică orientare. O astfel de structură e cel mai bine redată grafic sub forma unei rețele concentrice cu o sursă de putere centrală și cu linii de influență exercitate radial



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

de la aceasta. Controlul e exercitat mai ales prin intermediul unor persoane-cheie alese special, conform unui număr restrâns de reguli; deciziile sunt luate mai curând ca efect al echilibrului de influențe, decât pe teme procedural sau pur logic.

Organizațiile cu acest tip de cultura pot răspunde rapid la evoluția evenimentelor, depind puternic de hotărârile celor de la centru pentru asigurarea reușitei. Performanța este apreciată după rezultate. Atmosfera din aceste culturi poate parea dură, reușită fiind însoțită de un moral scăzut și de o fluctuație pronunțată a forței de muncă din cauza eșecurilor individuale sau a parasirii acestui cadru competițional. Aceste culturi pot fi pe cat de eficiente, pe atat de neplacute.

Cultura de tip "Rol"

Este tipica organizației clasice, formale, cunoscuta mai mult prin conceptul de birocrație și poate fi reprezentată grafic printr-un templu. Acest tip de organizație este caracterizat prin puternice sectoare specializate sau functionale. Există un grad înalt de formalizare și standardizare, activitatea sectoarelor functionale și interacțiunea dintre ele fiind controlate prin reguli și proceduri, prin definirea posturilor și a autorității conferite acestora, a modalității de comunicare și prin reglementarea litigiilor dintre sectoarele functionale.

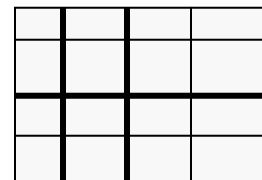


Poziția ierarhică este sursa de putere în această cultură. Oamenii sunt selectați în funcție de îndeplinirea satisfăcătoare a rolului lor, puterea personală nefiind acceptată, iar puterea profesională a expertului fiind tolerată numai pe locul lui propriu, regulile și procedurile reprezintă metode majore de influențare. Pentru individ, cultura de tip rol oferă securitate și o ocazie favorabilă de a dobândi specializări profesionale. Dar este nemulțumitoare pentru persoane ambițioase, orientate spre putere, care doresc să-și exercite controlul asupra propriei munci sau care sunt interesate mai mult de rezultate decât de metode.

O cultura de tip "rol" pare să satisfacă managerii cărora le plac securitatea și predictibilitatea, care vor să aibă succes mai degrabă prin îndeplinirea rolului decât prin realizarea de contribuții personale uimitoare și care sunt mai interesați să devină din ce în ce mai experți în aplicarea metodologiei acceptate decât să-și îmbunătățească rezultatele personale.

Cultura de tip "Sarcină"

Este orientată spre sarcina profesională. Structura corespunzătoare poate fi reprezentată printr-o rețea rectangulară, influența fiind localizată în noduri. Accentul este pus pe executarea sarcinii, căutându-se asigurarea tuturor resurselor adecvate și a oamenilor potriviți pentru fiecare nivel al organizației, care apoi sunt lăsați să se descurce cât mai bine.



Cultura tip "sarcina" depinde de mobilizarea întregului grup, în scopul îmbunătățirii eficienței, precum și de identificarea individului cu obiectivele organizației. Ca atare, aceasta este o cultură de echipă în care rezultatele grupului se situează înaintea obiectivelor individuale și a celor mai multe divergențe dintre poziții și stiluri.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor

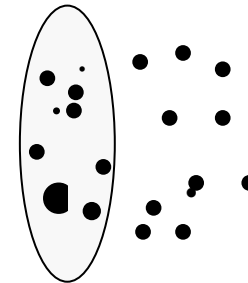


Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Este cea mai adecvată tendințelor curente ale schimbării și adaptării, libertății individuale și diferențelor sociale scăzute, dar nu poate fi adecvată tuturor împrejurărilor. Managerul dintr-o cultură de tip "sarcină" trebuie să fie flexibil și increzător în capacitatea sa de a acționa într-o atmosferă instabilă și, probabil, de scurtă durată. El trebuie să se aștepte să fie judecat în funcție de rezultate și să-i placă să coordoneze munca unor colegi care pot fi mai experți decât el însuși în realizarea diferitelor aspecte ale sarcinii. Fiecare membru al echipei se așteaptă la un oarecare control asupra propriei munci. Se considera că este cultura preferată de majoritatea managerilor de nivel mediu.

Cultura de tip "Persoană"

În cadrul acestei culturi, individul reprezintă un punct central. Ea are rostul de a-i servi și ajuta pe membrii ei, promovându-le interesele proprii, fără nici un obiectiv global. Are o structură descrisă cel mai bine printr-un "roi" de particule. Două sau mai multe astfel de culturi pot coexista într-o organizație, laolaltă cu toate subculturile existente, contribuind împreună la complexitatea organizației.



BIBLIOGRAFIE:

- ADLER, A.**, *International Dimensions of Organizational Behaviors*, Kent Publishing Company, Second Edition, Boston, 1991.
- DAVEY, K.** și **GILLIAN, S.**, *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, New York, 2001.
- HANDY, Charles**, *L'Olympe des managers: culture d'entreprise et organization*, Paris d'Organisation, 1986.
- HOFSTEDE, G.**, *Managementul structurilor multiculturale: Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996;
- IONESCU, Gh.** și **TOMA, A.**, *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București, 2001.
- IONESCU, Gh.**, *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996.
- JOHNS, G.**, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1996.
- MILITARU, G.**, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005.
- NĂSTASE, M.**, *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, București, 2004.
- POPESCU, D.**, *Cultura organizațională și etica în afaceri*, Editura ASE, București, 2006.
- PREDA, M.**, *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006.
- SCHEIN, E.**, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco, 1992.
- STATE, O.**, *Cultura organizației și managementul*, Editura ASE, București, 2004.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

E. PRINCIPII, POLITICI, PROCEDURI, MANUAL DE BUNE PRACTICI

E1. PRINCIPII, POLITICI ȘI PROCEDURI DE MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE LA NIVEL EUROPEAN

Managementul resurselor umane (MRU) reprezintă abordarea strategică și coerentă a managementului celei mai prețioase resurse a organizației – persoanele care lucrează în organizație – și contribuie individual și colectiv la realizarea obiectivelor organizației. Managementul resurselor umane în Europa este în primul rând responsabilitatea managementului, care beneficiază de suportul tehnic și îndrumarea unităților specializate și experților în managementul resurselor umane. În acest sens, MRU în Europa a evoluat de la o orientare puternică asupra „administrării personalului“ (evidența personalului și gestiunea statelor de plată) la o contribuție strategică la atingerea obiectivelor strategice, asigurând ca forța de muncă să fie alcătuită dintr-un număr de angajați cu sfera și nivelul de competență corespunzătoare.

Organizațiile din sectorul public european dețin, în general, un **Manual de Managementul Resurselor Umane**. Acest tip de document poate avea diferite forme, dar indiferent de formă, manualele tind să aibă un scop comun, promovând o înțelegere comună a cerințelor și proceselor, și dezvoltând în același timp competența tehnică pentru aplicarea corectă și consecventă a procedurilor. Pot exista diferențe în gama de subiecte incluse în manuale, precum și în modalitatea de prezentare a fiecărui subiect, dar manualul în general cuprinde o serie de proceduri pentru activitățile cheie legate de personal, cum ar fi: recrutare și selecție, evaluarea performanței, managementul carierei, diversitate, disciplină și petiții etc.

E2. PRINCIPII, POLITICI ȘI PROCEDURI DE MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ROMÂNIA

În România, cadrul legal pentru MRU este bine elaborat și definește factori critici cum ar fi cerințele care trebuie respectate, responsabilitățile instituțiilor și funcțiilor, și specifică activitățile care trebuie desfășurate. Totuși, evoluția cadrului legal din ultimii ani a avut ca rezultat fragmentarea acestei activități, ceea ce constituie o povară în plus pentru responsabilii de resurse umane, pentru a fi mereu la curent cu cele mai recente cerințe. Dezvoltarea cadrului legal din România a dus la alinierea acestuia la procedurile și bunele practici existente, totuși este loc pentru o consolidare continuă a MRU ca o „funcție“ profesională în cadrul sectorului public din România.

Manualul de Managementul Resurselor Umane abordează unele dintre dificultățile continue cu care se confruntă reprezentantul MRU, ca de exemplu:

- provocarea de a naviga prin cadrul legal;
- provocarea de a ajunge la o înțelegere comună a cerințelor legislative în practică;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- provocarea de a dezvolta și îmbunătăți competența personală a reprezentanților de MRU pentru a reflecta modificarea de accent pe care o dă legislația privind MRU, evoluția către o funcție strategică mai degrabă decât una „administrativă“.

Scopurile principale ale Manualului de MRU sunt de a consolida legislația într-un unic volum de materiale și a prezenta apoi cerințele legale în proceduri ușor de urmat care nu numai că descriu succesiunea logică a acțiunilor, ci oferă și o îndrumare practică adițională pentru modul de desfășurare a acestor acțiuni în bune condiții și în mod consecvent.

Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă a unei organizații. Procedurile de MRU sunt elaborate pentru a asigura dezvoltarea la potențial maxim a tuturor membrilor personalului, recompensarea deplină a acestora pentru performanță excelentă și stabilirea de către funcționarii publici de conducere a unui mediu de lucru care satisface nevoile motivaționale.

Procedurile de managementul resurselor umane sunt create pentru a facilita o abordare sistematică a coordonării și execuției activităților de management al resurselor umane. O caracteristică critică a unei abordări sistematice a managementului resurselor umane este interdependența dintre diversele proceduri care alcătuiesc sistemul. Deși fiecare procedură servește unui scop precis în cadrul sistemului de management al resurselor umane, dacă o procedură individuală nu este bine elaborată (acolo unde cadrul legal sau procedurile nu sunt clare) sau dacă cerințele procedurii nu sunt respectate în mod consecvent (din cauza insuficienței înțelegerii, motivării sau capacității tehnice), aceste neajunsuri vor avea impact și asupra capacității altor proceduri de a atinge scopul stabilit.

Managementul resurselor umane urmează un ciclu anual al activității în care actualizarea atribuțiilor funcției și confirmarea standardelor de performanță au loc la începutul ciclului și realizarea de evaluări individuale și dezvoltarea planurilor de instruire și dezvoltare au loc spre finalul ciclului. În general, prezentarea procedurilor urmează o succesiune logică în care apar mai întâi procedurile care constituie cadrul de bază pentru managementul resurselor umane din ciclul anual, și apoi sunt prezentate pe rând procedurile succesive care se concentrează pe aspectele individuale ale managementului resurselor umane în cadrul ciclului anual. Tabelul prezentat mai jos ilustrează cum modelează obiectivele strategice ale Guvernului României cadrul legislativ al managementului resurselor umane și modul în care procedurile individuale de MRU oferă mecanismul practic de implementare a activităților zilnice de managementul resurselor umane.

| Strategie MRU | Decizii legale, instituționale și operaționale | Proceduri și practici MRU |
|---|--|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Național ▪ Regional ▪ Instituțional | | |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

| Obiective strategice de MRU | Crearea condițiilor pentru un MRU de succes | Elaborarea și implementarea procedurilor MRU |
|---|--|--|
| Analiza situațională conduce la definirea obiectivelor, adoptarea priorităților, angajamentul față de acțiuni și programe, indicarea programului și confirmarea responsabilităților | Stabilirea bazei legale pentru acțiuni, confirmarea responsabilității instituționale pentru acțiuni și elaborarea cadrului operațional pentru implementarea în curs de desfășurare | <p>Pentru elaborarea procedurilor necesare este nevoie de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ înțelegerea scopului care trebuie realizat ▪ descrierea clară a acțiunilor și a succesiunii logice ▪ documentație și sisteme care corespund activităților <p>Implementarea consecventă se bazează pe:</p> <ul style="list-style-type: none"> angajament în vederea realizării scopurilor propuse coordonarea dintre instituții și departamente înțelegerea succesiunii acțiunilor competențe tehnice pentru realizarea activităților solicitate accesul la resursele, documentația și sistemele necesare |

Scopul politicii de resurse umane

Politica de resurse umane stabilește principiile și liniile directoare în activitatea de managementul resurselor umane din orice instituție, în vederea creării, menținerii și dezvoltării în cadrul instituției a tuturor angajaților (atât personal contractual, dar mai ales funcționari publici), cu nivel ridicat de competențe care poate asigura atingerea obiectivelor strategice în perioada reformei administrației publice din România. Realizarea obiectivelor instituției este strâns legată de resursele umane și necesită un management modern al resurselor umane.

Concretizarea scopului politicii de resurse umane se poate face răspunzând la următoarele întrebări:

- De ce are nevoie instituția de o politică de resurse umane
- Ce dorește să comunice conducerea instituției angajaților (funcționari publici și personal contractual) și mediului extern prin politica de resurse umane?
- Ce rezultate se așteaptă ca urmare a implementării politicii de resurse umane?

Activitatea de managementul resurselor umane trebuie să se bazeze pe **principiile** care guvernează activitatea instituției. Aceste valori și principii vizează în mare parte și resursele umane ale organizației și trebuie să fie



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

respectate atât în activitatea desfășurată către autoritățile și instituțiile publice, cât și în managementul resurselor umane proprii. Ele trebuie să se reflecte în mod direct (cele care se referă explicit la resurse umane) sau în mod indirect (cele care se referă la alte aspecte ale activității și managementul unei autorități sau instituții publice) în politica de resurse umane.

Exemplu: Politica de resurse umane generală a ANFP

Valorile pe care le promovează ANFP în activitatea sa și care trebuie să se reflecte în mod direct sau indirect și în managementul resurselor umane proprii, sunt următoarele :

- **Transparența** actului administrativ;
- **Onestitate și integritate** în exercitarea funcției publice;
- **Respect față de cetățean**, în calitate de beneficiar al serviciilor publice;
- **Profesionalism și inovație** în exercitarea funcției publice;
- Promovarea unor **standarde înalte** a serviciilor publice;
- **Respectarea normelor eticii și deontologiei profesionale;**
- **Comunicare eficientă** inter- și intra-instituțională.

Întrebările de mai jos ne ajută la formularea politicii generale de resurse umane:

- Cum sunt privite resursele umane din punctul de vedere al contribuției la realizarea obiectivelor strategice?
- Care sunt principiile ce guvernează managementul resurselor umane?
- Cine participă în managementul resurselor umane și ce roluri revin fiecărui participant?
- Dacă instituția nu dispune de un compartiment de resurse umane care să sprijine procesul intern de managementul resurselor umane, cum sunt distribuite aceste roluri?

Politicile specifice de resurse umane

Domeniile la care se referă politicile de resurse umane specifice se aleg în funcție de prioritățile prezentei perioade. Câteva exemple de domenii sunt prezentate mai jos. Se aleg 4-6 domenii prioritare pentru care se elaborează politicile de resurse umane specifice. Domeniile politicilor specifice trebuie alese în așa fel, încât să nu existe suprapuneri. De exemplu, dacă se alege ca domeniu de politică specifică dezvoltarea carierei, care include



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

mobilitatea și promovarea, aceste domenii nu mai apar ca domenii separate. Însă dacă promovarea este un domeniu prioritar, se recomandă ca aceasta să fie tratată separat și nu în cadrul dezvoltării carierei.

Exemple de domenii pentru politicile de resurse umane specifice:

- Egalitatea de șanse
- Recrutare și selecție
- Formare și dezvoltare
- Orientarea spre beneficiar
- Stagi
- Salarii și recompense
- Managementul performanței
- Managementul carierei
- Relații de serviciu
- Comunicare internă
- Satisfacție, motivație și angajament

E3. CONSULTĂRI ASUPRA POLITICILOR DE RESURSE UMANE

Având în vedere că politicile de resurse umane din instituții sunt, în general, elaborate de către conducerea instituției, acestea trebuie aduse atât la cunoștința angajaților, cât și altor autorități sau instituții care, la rândul lor, pot propune amendamente, pot sugera îmbunătățirea politicilor respective sau pot propune politici noi. Pentru ca propunerile de politici de resurse umane elaborate la nivelul conducerii instituției să fie comunicate angajaților, se pot urma următoarele etape:

1. Difuzarea politicii de resurse umane în jos pe ierarhie cu ajutorul funcționarilor publici de conducere. Aceștia sunt informați în detaliu de conținutul politicii de resurse umane în cadrul unei întâlniri cu conducerea instituției. În cadrul acestor întâlniri ei primesc și documentul cu politica de resurse umane. La rândul lor vor informa funcționarii publici/personalul contractual din subordine de conținutul politicii de resurse umane.
2. Politica de resurse umane se difuzează în interiorul organizației în scris sau în format electronic către toți funcționarii publici.
3. Funcționarii publici de conducere și de execuție pot face comentarii și propuneri la adresa politicii de resurse umane în termen de 2-4 săptămâni. Se numește o persoană responsabilă cu colectarea comentariilor și propunerilor și se dă o adresă e-mail pentru transmiterea lor.
4. Se analizează comentariile și propunerile primite și se fac modificările necesare și oportune. Aceste modificări se pot face de către conducerea superioară sau de un specialist de resurse umane numit de conducere.
5. Se aprobă politica de resurse umane.
6. Se difuzează politica de resurse umane prin afișare pe pagina de internet, prin e-mail, prin newsletter, etc.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

E4. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII POLITICII DE RESURSE UMANE

Monitorizarea implementării se poate realiza prin:

- ancheta anuală de satisfacție în muncă a funcționarilor publici din instituție;
- anchetă anuală de așteptări și satisfacție în cadrul beneficiarilor;
- analiza în dinamică a rezultatelor și cheltuielilor activității de managementul resurselor umane (fluctuația în rândul funcționarilor publici pe categorii, fluctuația în cadrul stagiatarilor, cheltuieli de recrutare pentru funcții de execuție, respectiv de conducere, ore nelucrate cu structura pe principalele motive, cheltuieli pentru ore suplimentare, cheltuieli de formare pe categorii de funcționari publici și pe tipuri de formare, structura cheltuielilor cu comunicarea internă etc.)

E5. CONDIȚIILE DE ACTUALIZARE A POLITICILOR DE RESURSE UMANE

Actualizarea politicii de resurse umane se face ori de câte ori sunt schimbări în structura organizatorică, în domeniul de activitate, în obiectivele strategice, în politicile publice sau în legislația care afectează activitatea instituției sau managementul resurselor umane în funcția publică.

BIBLIOGRAFIE:

Manual Resurse Umane, ANFP, 2008

(http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf)

ANDRONICEANU, Armenia, *Management public*, Editura Economică, București, 1999.

ANDRONICEANU, Armenia, *Management public internațional*, Editura Universitară, București, 2010.

ANDRONICEANU, Armenia, *Sisteme administrative in statele din Uniunea Europeana - studii comparative*, Editura Universitară, București, 2008.

ANDRONICEANU, Armenia, *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. și JOHNSON, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.

NEDELCU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

PATAKI, Csilla, *Politica de resurse umane a ANFP*, 2008.

(http://www.anfp.gov.ro:81/docs/politica_resurse_umane.pdf)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

F: LIMITĂRI LEGALE ȘI STRUCTURALE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

F1. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA

Reforma în administrația publică trebuie să conducă la:

- **profesionalizare a activității desfășurate în autoritățile publice**, precum și la
- **schimbare a valorilor** și a modului de acțiune a funcționarilor publici
- dezvoltarea unei concepții manageriale caracteristice unei **administrații publice moderne**.

Un Serviciu Public modern necesită schimbarea culturii MRU prin **trecerea de la managementul de personal la managementul resurselor umane**. În consecință, componenta de resurse umane va deveni o competență esențială pentru toate persoanele cu funcție de conducere din administrația publică. Transferul de responsabilități pentru managementul resurselor umane către managerii de linie are consecințe importante pentru **responsabilii cu gestiunea resurselor umane**, care vor avea un rol vital în a **oferi managerilor de linie sfaturi și îndrumări profesionale** și în a asigura **focalizarea sistemului și procedurilor de resurse umane asupra obiectivelor strategice ale organizației**.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Strategia de Dezvoltare a Funcției Publice din România, aflată în stadiul de proiect din anul 2007, identifică principalele probleme în domeniul funcției publice:

1. „Inexistența unui sistem unitar de salarizare motivant și transparent care, corelat cu lipsa unor politici de resurse umane eficiente, conduce la creșterea gradului de demotivare a funcționarilor și, astfel, la apariția a cel puțin două riscuri majore:
 - a. confruntarea cu o mare fluctuație a funcționarilor publici;
 - b. stagnarea și/sau scăderea performanțelor profesionale ale acestora.
2. Slaba dezvoltare a departamentelor de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice. Un prim efect al acestei probleme îl constituie neaplicarea unitară și/sau nerespectarea legislației în vigoare referitoare la funcția publică. Un al doilea efect îl constituie slaba capacitate de gestionare a resurselor umane;
3. Capacitatea administrativă insuficientă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici raportată la natura și volumul sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească. Lipsa unei colaborări directe întărite cu autoritățile și instituțiile publice determină limitarea rolului ANFP în procesul de management al funcției publice;
4. Imaginea deteriorată a funcționarilor publici încadrată în cea a administrației publice în general. Imaginea funcționarilor publici și a administrației publice este determinată de percepția cetățenilor cu privire la evoluția factorului corupției precum și a rezistenței funcționarilor publici la acesta. De asemenea, calitatea, eficiența și promptitudinea furnizării serviciilor către cetățeni reflectă opinia acestora și imaginea mai puțin favorabilă, care le este asociată.“

F2. CREAREA UNUI CADRU ADECVAT PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE A ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

Obiectivele cheie ale reformei în administrația publică menționate în Strategia actualizată a Guvernului României cu privire la accelerarea reformei în administrația publică, adoptată prin Hotărârea de Guvern nr. 699/2004, sunt următoarele:

1. Dezvoltarea și implementarea unui sistem de recrutare, evaluare și promovare bazat pe **merite și competențe**;
2. Crearea și implementarea unui **sistem unic de salarizare** pentru funcționarii publici, care să fie motivant, simplu și transparent pentru a putea reflecta importanța și rezultatele activităților desfășurate și pentru a atrage și a păstra funcționarii publici competenți în cadrul sistemului administrației publice;
3. **Consolidarea capacității instituționale a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici** în vederea elaborării, implementării, monitorizării și coordonării aplicării politicilor referitoare la managementul resurselor umane în cadrul funcției publice;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

4. Modernizarea managementului resurselor umane.

Astfel, paralel cu cadrul legislativ, **managementul public** reprezintă **suportul teoretic și practic** necesar implementării schimbărilor în cadrul autorităților publice. Pe când, **managementul resurselor umane**, ca parte a sistemului managementului public, reprezintă **componenta funcțională și operațională** a aplicării legislației din domeniul administrației publice.

Cadrul legislativ a evoluat în ultimii ani către un instrument flexibil și eficient pentru funcționarii publici și funcția publică. Dezvoltarea cadrului legal din România a dus la alinierea acestuia la procedurile și bunele practici existente, totuși este loc pentru o consolidare continuă a MRU ca o „funcție” profesională în cadrul sectorului public din România. Nu este însă de neglijat pasul imediat următor creării cadrului legislativ, și anume aplicarea unitară și coerentă a prevederilor legale referitoare la funcția și funcționarii publici.

Cadrul instituțional creat pentru implementarea legislației relevante ne arată că rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului operativ al resurselor umane sunt împărțite între ANFP și autoritățile și instituțiile publice locale și centrale. Astfel, fiecare autoritate sau instituție publică are responsabilitatea de a-și gestiona funcționarii publici conform legislației în vigoare, în timp ce ANFP are responsabilitatea de a îndruma și de a susține fiecare autoritate și instituție publică în vederea gestionării personalului.

Cadrul administrativ pune bazele creării unor proceduri practice pentru aplicarea reglementărilor în vigoare. În ultimii ani, instituțiile publice au reușit să-și elaboreze, singure sau cu ajutor extern, proceduri interne specifice domeniului lor de activitate, începând să acorde o atenție sporită unui domeniu mai puțin „băgat în seamă” la nivelul administrației publice – managementul resurselor umane. Astfel, proceduri interne de managementul resurselor umane au început să apară și la nivelul administrației publice, iar acestea denotă tranziția către un sistem public modern.

F3. CONSOLIDAREA CADRULUI LEGAL, INSTITUȚIONAL ȘI ADMINISTRATIV

Această consolidare este susținută, pe lângă inițiativele individuale ale autorităților publice, finanțate din surse proprii, de către diverse programe de finanțare europene. Astfel, prin **Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (PODCA) 2007-2013** se deschide calea finanțării unor activități care să conducă la modernizarea funcției publice, cu accent pe eficiență, constatându-se că obiectivele care vizează consolidarea cadrului instituțional și legal au beneficiat încă de asistență prin programele **Phare** și ale **Băncii Mondiale**.

Exemplificăm prin următorul extras din PODCA 2007-2013:

„3.2.1. Axa prioritară 1: Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice

[...]



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

3.2.1.3. Îmbunătățirea eficacității organizaționale

[...]

Operațiuni orientative

- Revizuirea structurilor și implementarea propunerilor care rezultă din acestea, implementarea de instrumente moderne, stabilirea și operaționalizarea unor structuri noi, cum ar fi: centrul pentru reforma managementului public, asociațiile de dezvoltare inter-comunitare, un corp de administratori publici profesioniști în administrația locală etc.
- Introducerea unor reforme privind managementul calității.
- Implementarea unui sistem de management al performanțelor resurselor umane.
- Dezvoltarea funcției de management al instruirii personalului din administrația publică.
- Elaborarea unor programe postuniversitare de dezvoltare managerială a personalului cu funcții de conducere din administrația publică.
- Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor, etc.“

Performanța autorităților publice depinde în mare măsură de competența și profesionalismul resurselor umane ce activează în ele, de felul în care personalul concepe obiectivele ce stau în fața autorităților publice, de modul în care le soluționează, de măsura în care își asumă responsabilitatea pentru consecințele activității lor, de felul în care conlucrează cu cetățenii. Ca urmare, succesul transformărilor în administrația publică este în raport tot mai strâns cu calitatea resurselor umane. Redresarea tuturor sferelor de activitate a autorităților publice nu va înregistra performanțe esențiale până când la toate nivelurile organizaționale nu se va percepe adevărul că, **resursele umane reprezintă forța motrice principală, iar dezvoltarea lor trebuie să constituie reperul fundamental și baza oricărei reforme.**

F4. ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Principiul de bază în domeniul managementului resurselor umane în funcția publică este că managementul operativ de zi cu zi trebuie realizat de instituțiile și autoritățile publice, cu sprijinul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în timp ce politica, strategiile și reglementările se gestionează la nivel central de către ANFP. Baza legală a acestei diviziuni a rolurilor și responsabilităților în activitățile MRU este dată de articolul 24 al Legii 188/1999 republicată, cu privire la Statutul Funcționarilor Publici: „Gestiunea curentă a resurselor umane și a funcțiilor publice este organizată și realizată, în cadrul fiecărei autorități și instituții publice, de către un compartiment specializat, care colaborează direct cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici.“

Articolul 5 al Hotărârii de Guvern 611/2008 prezintă în detaliu acest principiu, arătând că principalii actori în managementul carierei funcționarilor publici, care acoperă majoritatea activităților de management al resurselor umane (recrutare, perioadă de stagiu, dezvoltare, mobilitate, avansare și promovare și alte activități legate de acestea) sunt:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **autoritățile și instituțiile publice**, prin elaborarea politicilor și instrumentelor interne de gestiune și planificare a resurselor umane, aplicarea principiilor egalității de șanse, motivării și transparenței;
- **funcționarul public**, prin îmbunătățirea performanțelor profesionale și a perfecționării continue în vederea dezvoltării profesionale individuale.
- **Agenția Națională a Funcționarilor Publici**, prin elaborarea cadrului legal, a politicilor și a instrumentelor necesare planificării, organizării și dezvoltării carierei în funcția publică, precum și prin monitorizarea și controlul implementării acestora, în condițiile legii.

În acest context, rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului resurselor umane sunt divizate între departamentele specializate ale autorităților / instituțiilor publice centrale și locale, reprezentate de funcționarii publici de conducere și ANFP.

1. Rolurile și responsabilitățile Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

Agenția Națională a Funcționarilor Publici gestionează și se ocupă de toate aspectele legate de **managementul resurselor umane** privind corpul funcționarilor publici. În cadrul acestui proces:

- elaborează legislația referitoare la funcționarii publici;
- depune propuneri referitoare la legislație și la programele pentru funcționarii publici;
- elaborează studii, analize și prognoze referitoare la funcția publică și la corpul funcționarilor publici;
- stabilește criteriile de performanță pentru funcționarii publici;
- colaborează cu Institutul Național de Administrație și centrele regionale de formare pentru elaborarea programelor de formare/specializare pentru funcționarii publici.

Un al doilea grup de activități se referă la **centralizarea informației referitoare la funcțiile publice și la funcționarii publici** (de exemplu, planul de ocupare, nevoile de formare):

- colectarea, centralizarea și sistematizarea informațiilor de la autoritățile și instituțiile publice pentru a asigura un tratament unitar și o prezentare generală a funcțiilor publice și a corpului funcționarilor publici;
- depunerea la Guvern, spre aprobare a planurilor și instrumentelor de management al resurselor umane în funcția publică;
- managementul corpului de rezervă al funcționarilor publici;
- administrarea bazei de date naționale a funcțiilor publice și funcționarilor publici, conform datelor comunicate de către autoritățile și instituțiile publice.

Al treilea domeniu de activitate al ANFP se axează pe **monitorizarea și controlul implementării legislației** referitoare la managementul resurselor umane în administrația publică și la respectarea principiilor acestuia, cuprinse în articolul 3 al Legii nr. 188/1999 republicată privind Statutul Funcționarilor Publici. Pe baza datelor și informațiilor colectate prin activitatea de monitorizare, ANFP își îndeplinește responsabilitățile referitoare la raportare și date statistice în domeniul administrației și funcționarilor publici, după cum urmează:

- rapoarte anuale sau periodice, referitoare la gradul de ocupare a funcțiilor publice în
- cadrul autorităților sau instituțiilor publice;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- statistici, sinteze și rapoarte privind structura funcționarilor publici;
- rapoarte trimestriale referitoare la mobilitatea funcționarilor publici.

2. Rolurile și responsabilitățile autorităților și instituțiilor publice locale și centrale

Rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului operativ al resurselor umane sunt împărțite între ANFP și autoritățile și instituțiile publice locale și centrale. Fiecare autoritate sau instituție publică are responsabilitatea de a-și gestiona funcționarii publici conform legislației în vigoare, în timp ce ANFP are responsabilitatea de a îndruma și de a susține fiecare autoritate și instituție publică în vederea gestionării personalului.

3. Roluri și responsabilități MRU în cadrul autorităților și instituțiilor publice

Regula de bază a MRU este că fiecare funcționar public de conducere are responsabilitatea de a gestiona funcționarii publici din subordine, încadrându-se în sfera de autoritate conferită prin lege și prin Regulamentele de Organizare și Funcționare ale instituției sau autorității publice. Departamentul de management al resurselor umane are responsabilitatea de a susține funcționarii publici de conducere în activitățile de management specifice funcției și în realizarea atribuțiilor profesionale specifice. Astfel, atribuțiile de management al resurselor umane sunt împărțite între șefii ierarhici și departamentul de resurse umane din fiecare autoritate sau instituție publică.

Activitatea de management al resurselor umane este coordonată și sprijinită de către departamentul de resurse umane și implementată de către funcționarii publici de conducere ai autorității sau instituției publice. Așadar, funcționarii publici de conducere trebuie să aibă competențele necesare pentru gestionarea resurselor umane, cum ar fi de exemplu:

- stabilirea cerințelor funcției,
- realizarea interviurilor de selecție,
- evaluarea performanțelor individuale,
- identificarea necesarului de formare,
- folosirea metodelor de formare la locul de muncă, etc.

Rolurile și atribuțiile funcționarilor publici de conducere și ale departamentului de resurse umane în implementarea managementului resurselor umane sunt foarte diferite, dar nu pot fi realizate fără colaborare.

F5. CADRUL LEGISLATIV AL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ

Principalul act normativ pe care se construiește sistemul de management al funcției publice în România este **Legea nr. 188** adoptată în decembrie 1999 privind statutul funcționarilor publici, și republicată a doua oară în mai 2007. Statutul stabilește condițiile care trebuie îndeplinite de orice aspirant la o funcție publică, definește categoriile de funcții publice, construiește mecanisme prin care funcționarii publici să fie reprezentați în relația lor cu instituțiile și autoritățile publice, înființează instituții și stabilește instrumente necesare în managementul funcției publice și a funcționarilor publici. De asemenea, legea stabilește drepturile și îndatoririle funcționarilor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

publici, precum și mecanismele de sancționare și sancțiunile aplicabile acestora, precum și procedurile de selecție, evaluare și promovare. Un capitol special este dedicat modificării și încetării raporturilor de serviciu. În ceea ce privește definirea incompatibilităților între funcția publică și alte funcții publice sau private, **Legea nr. 188/1999** a fost modificată semnificativ prin **Legea nr. 161/2003**.

Legea nr. 251/2006 a modificat și ea Legea nr. 188/1999 mai ales în ceea ce privește descentralizarea atribuțiilor în domeniul funcției publice, reglementarea categoriei înalților funcționari publici și în ceea ce privește problematica promovării în funcția publică. Dealtfel, amendările succesive ale statutului funcționarilor publici au condus la republicarea Legii nr. 188/1999 de două ori, ultima republicare survenind în 29 mai 2007.

Tot la nivelul legislației primare trebuie menționată și **Legea nr. 7/2004** privind codul de conduită al funcționarilor publici care enumeră principiile și normele generale de conduită profesională a funcționarilor publici. Legea 7/2004 a fost amendată prin **Legea nr. 50/2007** care stabilește mecanismele instituționale și legale pentru coordonarea, monitorizarea și controlul aplicării normelor de conduită.

Cadrul general în care trebuie să fie inclusă și problematica funcției publice este trasat de **Legea nr. 554/2001** privind contenciosul administrativ și de **Ordonanța de Guvern nr. 27/2002** privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.

În ceea ce privește **legislația secundară** cele mai importante acte normative sunt:

- Hotărârea Guvernului 1000/2006 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici
- Hotărârea Guvernului 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici
- Hotărârea Guvernului 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective
- Hotărârea Guvernului 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină
- Hotărârea Guvernului 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, modificată de Hotărârea Guvernului 1173/2008

Legislația terțiară relevantă constă în ordine emise de Președintele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici precum:

- Ordinul 114/2008 privind delegarea competenței de a organiza concursuri de recrutare pentru ocuparea unor funcții publice de conducere
- Ordinul 8720/2008 privind delegarea competenței de a organiza concursuri de recrutare pentru ocuparea unor funcții publice de conducere
- Ordinul 4500/2008 pentru stabilirea unui cadru unitar privind metodele de completare și transmitere a datelor și informațiilor referitoare la respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici și la implementarea procedurilor disciplinare
- Ordinul 1028/2008 privind aprobarea Regulamentului-cadru pentru organizarea și desfășurarea examenului de promovare în clasă a funcționarilor publici încadrați pe funcții publice cu nivel de studii



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

inferior, care absolvă o formă de învățământ superior de lungă sau de scurtă durată în specialitatea în care își desfășoară activitatea

BIBLIOGRAFIE:

Manual Resurse Umane, ANFP, 2008.

(http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf)

ANDRONICEANU, Armenia, *Management public*, Editura Economică, București, 1999.

ANDRONICEANU, Armenia, *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2008.

HERSEY, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.

IOAN, Alexandru; **CĂRAUȘAN**, Mihaela și **BUCUR**, Sorin, *Drept administrativ*, ediția a III-a, revizuită și adăugită, Editura Universul juridic, București, 2009.

MANDA, Corneliu, *Drept administrativ. Tratat elementar*, ediția a V-a revăzută și adăugită, Editura Universul juridic, București, 2008.

NEDELCU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

TOFAN, Apostol Dana, *Drept administrativ*, volumul I, ediția a II-a, Editura CH Beck, București, 2008.

TOFAN, Apostol Dana, *Drept administrativ*, volumul II, ediția a II-a, Editura CH Beck, București, 2010.

TRAILESCU, Anton, *Drept administrativ*, ediția a IV-a, Editura CH Beck, București, 2010.

VEDINAS, Verginia, *Drept administrativ*, ediția a V-a, revăzută și adăugită, Editura Universul juridic, București, 2009.

G. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIE

G1. PLANUL DE OCUPARE A FUNCȚIILOR PUBLICE



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Punctul de plecare pentru planul de ocupare a funcțiilor publice este planificarea strategică care definește direcțiile organizaționale, respectiv obiectivele de atins. Aceste obiective nu asigură numai datele de bază pentru determinarea resurselor financiare necesare, ci și pentru a determina necesarul de forță de muncă. Informații importante necesare elaborării planului de ocupare provin din planul strategic al organizației.

Planul de ocupare a funcțiilor publice detaliază acest plan și este sprijinit de înțelegerea adecvată a obiectivelor organizației, a schimbărilor anticipate în misiune, obiective și țeluri pentru perioada următoare, și de abilitatea de a exprima acestea sub forma necesarului de forță de muncă. În consecință, planul de ocupare are o importanță strategică pentru că transpune strategia în acțiune identificând nevoile de resurse umane și de formare. Dacă planul de ocupare nu este elaborat în mod adecvat, consecințele practice cele mai probabile sunt:

- prea puțini angajați și capacitate insuficientă de a realiza randamentul scontat și a îndeplini obiectivele stabilite;
- competențe insuficiente pentru a îndeplini obiectivele stabilite;
- costuri adiționale pentru a soluționa problemele menționate mai sus (de exemplu, plata orelor suplimentare, costul angajării de profesioniști externi etc.).

Planul de ocupare se concentrează pe transpunerea activităților pe care organizația le are de realizat în numărul și tipul de personal necesar pentru realizarea lor răspunzând următoarelor întrebări:

- Câte și ce tipuri de posturi și funcții sunt necesare?
- Ce niveluri de competență sunt necesare pentru a îndeplini obiectivele strategice ale organizației ?
- Care este profilul forței de muncă actuale?
- În ce fel trebuie schimbat profilul forței de muncă pentru a îndeplini obiectivele organizației?
- Ce strategii ar trebui folosite de organizație pentru a recruta, a reține și a dezvolta personalul cu abilitățile și competențele necesare?

G2. CONSIDERAȚII STRATEGICE ÎN PLANIFICAREA FORȚEI DE MUNCĂ

Planul de ocupare se referă la elaborarea strategiei și a planurilor de acțiune ce adresează lipsurile și/sau surplusurile identificate. Strategia include programe, politici și practici care ajută organizația în recrutarea, dezvoltarea și reținerea personalului necesar pentru a-și îndeplini funcțiile și obiectivele și în a se ocupa de personalul sau competențele care nu mai sunt relevante. Câteva exemple privind aceste aspecte ale planificării ce se referă la planul de ocupare:

- Planificarea recrutării
- Planificarea succesiunii
- Dezvoltare și instruire
- Managementul carierei
- Schimbările organizaționale
- Stabilirea bugetului pentru resurse umane



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Este nevoie și de o strategie de comunicare, având în vedere că programele, politicile și activitățile sunt aplicate, respectiv realizate dar angajații/potențialii aplicanți fie nu știu despre acestea, fie au informații parțiale sau incomplete despre cum să răspundă la acestea la potențialul lor maxim. Dacă planul strategic se schimbă din cauza unor condiții neprevăzute dependente de conducere, cerințe economice sau legislative etc. pot fi necesare ajustări în planul de ocupare. Instituțiile trebuie să răspundă la următoarele întrebări pentru a determina dacă planul are nevoie de ajustări:

- S-a schimbat strategia organizației într-un fel în care are impact direct asupra nevoilor de forță de muncă?
- Sunt ipotezele folosite pentru a determina necesarul de forță de muncă încă valide?
- S-au aplicat inovații tehnologice sau operaționale care afectează direct necesarul de forță de muncă?

Legislația română stabilește un număr maxim de funcții pe categorii de funcții și tipuri de instituții. S-au stabilit procese specifice de revizuire și aprobare a planului ocupațional pentru a asigura încadrarea în limitele impuse de cadrul legal privind numărul de funcții. Aceste prescripții limitează gradul de flexibilitate în procesul de transpunere a schimbărilor produse în strategiile guvernamentale, obiective, priorități și programe în ajustări ale planurilor ocupaționale.

Planificarea ocupațională în România este în primul rând un proces „de jos în sus” în care fiecare instituție determină individual lipsa sau surplusul de forță de muncă cu care se confruntă, și adoptă un plan de măsuri care să adreseze situația conform necesităților și priorităților sale. Apoi procesul este unul progresiv de colectare și agregare a planurilor ocupaționale de la fiecare instituție, culminând în îmbinarea acestora într-un plan național întocmit de către ANFP.

G3. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIE

Există mai multe definiții care explică ce este planificarea RU, conținutul și obiectivele acesteia (trebuie să precizăm că adesea se face o confuzie între termenii de *Human Resources Planning*, care se referă la preocuparea managerului de a motiva personalul din subordine și are legătură mai degrabă cu managementul carierei și *Manpower Planning*, care înseamnă prognozarea în termeni cantitativi a necesarului de personal, concordanța între necesarul de forță de muncă și posibilitatea organizației de a acoperi acest necesar.) Manolescu (1998) consemnează câteva din definițiile propuse de diferiți autori și care privesc planificarea RU ca un proces de analiză pe baza căreia este posibilă anticiparea necesităților viitoare de personal și elaborarea programelor de recrutare, selecție, instruire și reducere/disponibilizare a personalului. Planificarea RU este un proces continuu și sistematic care pune în aplicare obiectivele generale ale organizației. Rezultatul unui proces de planificare a RU este un document/raport scris, adesea denumit "**Plan strategic privind RU din organizația ...**". Acesta conține detalii privind următoarele părți componente:

1. Obiectivele studiului privind strategia de personal a organizației;
2. Analiza mediului extern și intern cu referire la forța de muncă din organizație;
3. Resursele existente de punere în aplicare a strategiei de personal;
4. Modalitățile de implementare a strategiilor de personal adoptate;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

5. Mijloacele de evaluare a strategiilor implementate;
6. Concluzii.

G4. ETAPELE PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIE

ETAPA 1: ANALIZA CURENTĂ ȘI TRECUTĂ A SITUAȚIEI FORȚEI DE MUNCĂ DIN ORGANIZAȚIE

Această etapă de analiză presupune utilizarea unor variabile care trebuie culese din documentația oferită de orice departament de RU:

- Nivelul ierarhic ocupat
- Tipul muncii prestate, denumirea sau departamentul
- Sexul
- Vârsta
- Vechimea în organizație
- Calificarea sau nivelul educațional

Vedem deci că este vorba de un simplu tabel care include variabilele menționate, dar la care se pot adăuga și altele. Date utile care pot fi extrase dintr-o bază de date de personal pot privi fluctuația personalului, orele de muncă pierdute nemotivat, zilele de concediu de boală, absențele realizate procentul de promovare a personalului, productivitatea muncii pe persoană. Se recomandă deci ca orice departament de RU să posede o bază de date computerizată, care să permită efectuarea calculelor de care avem nevoie. Distribuția pe vârstă ne poate oferi câteva sugestii referitoare la câteva probleme cu care se confruntă compania privitor la pensionări. În același fel, vor exista probleme și dacă vor fi prea multe persoane tinere în poziții cheie.

Analiza fluctuației personalului

Fluctuația forței de muncă este un fenomen normal pe care îl întâlnim în orice organizație. Deci o anumită rată de fluctuație există. Când însă aceasta depășește anumite limite, înseamnă că lucrurile nu stau prea bine în organizația respectivă și conducerea trebuie să-și pună o serie de întrebări referitoare la cauzele fluctuației. Acestea pot fi foarte diferite. Frecvent, fluctuația este determinată de o politică salarială deficitară, neancorată în realitățile pieței forței de muncă, un mediu al muncii neprielnic, un management de personal defectuos, relații umane deteriorate etc.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pe parcursul istoriei profesionale a unui individ într-o organizație, vom găsi câteva stadii care pot declanșa dorința sa de a părăsi organizația. Vorbim în acest context despre comportamentul de părăsire a organizației, care, reprezentat grafic, are forma unei curbe a stabilității în serviciu a persoanelor și care mai este denumită și "lungimea completă a stabilității în serviciu". Comportamentul decizional de părăsire a organizației parcurge un anumit traseu. Imediat după ziua angajării, se instaurează ceea ce se numește o "criză de inducție". Aceasta se manifestă printr-o stare de

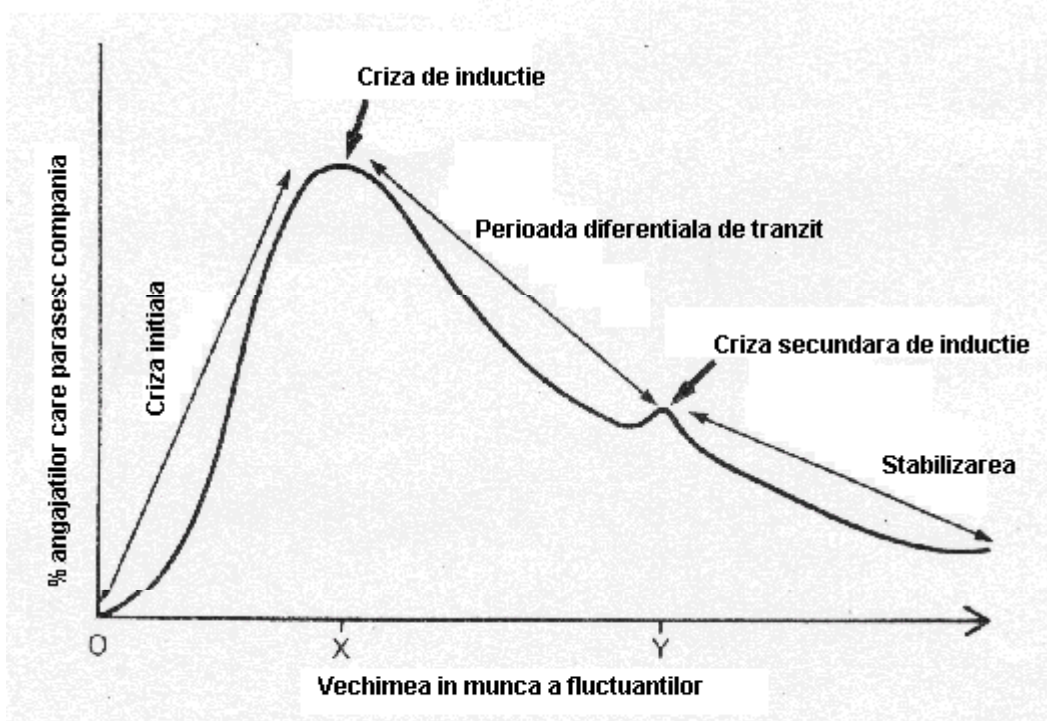


Fig. Procesul fluctuației forței de muncă (LCSS) (Atwood, 1989).

nesiguranță privind la acceptarea locului respectiv de muncă. Firește, este vorba de o acomodare cu organizația, cu locul de muncă, cu colegii etc, acomodare în care prezența unei asistențe psihologice este necesară, altfel poate să apară decizia de a părăsi organizația. Durata acestei crize de inducție este cam de la o lună - la doi ani, după angajare. În această perioadă atât managementul, cât și angajatul acționează prin strategii de modificare sau ajustare a expectanțelor unul față de altul. Perioada respectivă se și numește perioada de "tranzit diferențial".

A doua criză de inducție poate avea loc în perioada de la doi la cinci ani de la angajare. Deci după perioada de acomodare cu postul de muncă, angajatul își pune probleme legate de dinamica postului respectiv de muncă, de viitorul acestuia, dar și de perspectivele carierei sale profesionale. Bineînțeles și managementul poate avea unele păreri despre performanța angajatului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Dacă și această a doua criză de inducție este surmontată, atunci se trece într-o așa-numită perioadă finală a "stabilizării", de-a lungul căreia angajatul este puțin probabil că va mai părăsi organizația. În practică vom găsi frecvent astfel de distribuții a comportamentului fluctuației personalului atât la nivelul posturilor de muncă, dar și extrapolat la nivel de organizații.

Alți indici de măsurare a fluctuației de personal

Indicele de fluctuație a forței de muncă (IFFM) Numeroase companii utilizează acest indice pentru a determina numărul de "fluctuanți"/"stabili", sub forma unui procent. Formula de calcul a IFFM este următoarea:

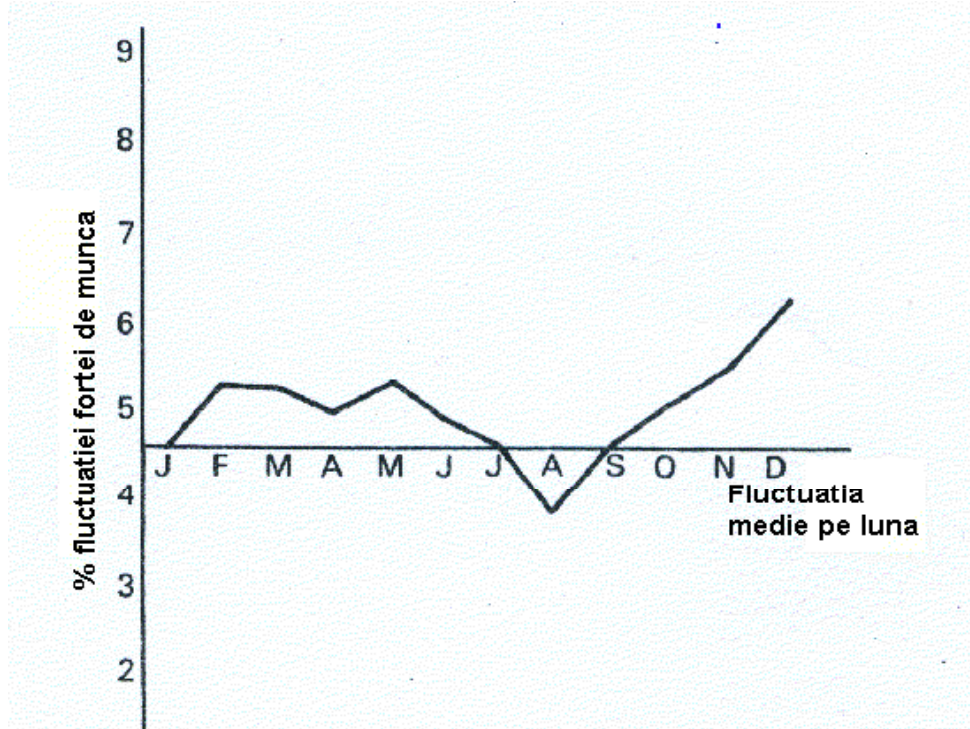


Fig: Graficul de control pentru monitorizarea forței de muncă.

$$\text{IFFM} = \frac{\text{Nr. celor care au parasit organizatia intr - o perioada de timp (de obicei 1 an)}}{\text{Media angajatilor r din perioada de referinta}}$$

În mod obișnuit, perioada de timp luată în studiu este de un an sau minimum o lună.

Pentru calculul mediei numărului de angajați (MNA) se folosește următoarea formulă



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

$$MNA = \frac{\text{Nr. initial de anagajati} + \text{Nr. final de anagajati (pentru perioada studiată)}}{2}$$

Indicele de stabilitate a forței de muncă (IS). Acesta este un alt indice important. Formula de calcul este următoarea:

$$IS = \frac{\text{Nr. angajati cu cel puțin 1 an de serviciu în organizație}}{\text{Nr. angajati existenți anul anterior}} \cdot 100$$

De obicei, IS se calculează pe perioada unui an.

Indicii de fluctuație și de stabilitate pot fi calculați pentru orice categorie de personal. Ca sugestie, considerăm că acești indecși este bine să fie calculați atât global, pe instituție, dar și pe compartimente. În acest caz, va fi posibilă o analiză mult mai aprofundată, fapt ce va permite desprinderea unor concluzii și luarea unor decizii de personal particularizate.

În figura de mai sus avem un exemplu de grafic prin care se poate monitoriza fluctuația personalului unei companii. Desigur, analistul, examinând acest grafic, va fi solicitat să găsească, în continuare, cauzele care conduc la o anumită situație sau alta în ce privește creșterea sau diminuarea fluctuației personalului dintr-o anumită lună a anului. De un real ajutor în această procedură ne poate fi interviul final pe care îl luăm celui care solicită schimbarea locului de muncă.

Atwood (1989) menționează o listă a cauzelor fluctuației personalului, care nu este exhaustivă, dar totuși e de un real folos:

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| ■ Concediere/disponibilizare | ■ Mai mulți bani | ■ Probleme casnice (schimbarea |
| ■ Transferuri interne (promovare) | ■ Muncă mai interesantă | locului de muncă a |
| ■ Decesul | ■ Gravitate | soțului/soției) |
| ■ Boală | ■ Pensionare | ■ Relații conflictuale cu șeful |
| | | direct sau cu colegii |

Uneori este bine să comparăm diagramele de fluctuație ale companiei cu altele provenite de la alte organizații. Astfel se vor putea desprinde niște modele ale stabilității personalului.

Alte surse de informații

Există și alte tehnici prin care se pot obține date care să monitorizeze strategiile de personal din organizații. Astfel este util să se facă o analiză a absenteismului a întârzierilor și concediilor de boală. Pentru prelucrări se folosește:

- Media numărului de zile pierdute anual de către un angajat
- Numărul de absențe pe an și durata acestora efectuate de către un angajat.

În aceeași măsură, este util să producem statistici diferențiate pe departamente pe care să le comparăm cu media pe companie. Astfel vor putea fi puse în evidență o serie de "probleme" atât ale companiei cât și ale departamentelor și chiar problemele personale ale angajatului. Dacă aceste statistici sunt produse anual, se va putea realiza o foarte utilă



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

monitorizare a personalului din organizație. Este posibil un control mai precis al activităților sau prestațiilor organizației, totodată prezicându-se o serie de consecințe sau costuri ale întreruperii producției etc.

Cum raportăm datele aferente Etapei 1?

Am arătat că departamentul de RU trebuie să prezinte periodic un raport privind situația forței de muncă din organizație. S-a putut observa că fiecare componentă a etapei în cauză furnizează numeroase informații care trebuie comunicate conducerii organizației printr-un raport detaliat.

Obiectivul general al procesului de planificare strategică a resurselor umane este să realizeze o evaluare a dimensiunilor numerice și ce formație trebuie să aibă în viitor personalul organizației. În final, trebuie stabilite și niște costuri de personal.

Exemplu de determinare a costurilor de personal

| | |
|---|-----------|
| Bugetul RU aferent departamentului de informatică din organizație | |
| Informaticieni angajați pe post în 2006 | 84 |
| Fluctuanți la care ne așteptăm între 2006-2007 (10%) | 8 |
| Pensionați | 1 |
| <i>Total fluctuanți</i> | <i>9</i> |
| Nr. net de informaticieni disponibili | 75 |
| Bolnavi (5%) | 4 |
| <i>Forța de muncă disponibilă pentru muncă</i> | <i>71</i> |

ETAPA 2: ANALIZA PLANURILOR STRATEGICE DE VIITOR ALE ORGANIZAȚIEI ÎN TERMENI DE RU

Această etapă se poate desfășura în paralel cu prima. Ea este însă mai dificilă. De fapt, punctul de plecare îl constituie planificările de viitor pe care le are în obiectiv organizația. Ele fac referiri și la numărul de personal implicat în realizarea lor. De obicei referirile se fac la perioade cuprinse între trei până la cinci ani. Aici se pot face și multe erori în sensul că multe organizații nu posedă un sistem de planificări bine pus la punct, multe din acestea fiind improvizatii. Cel mai frecvent, planificarea vizează producția sub forma unor valori rezultate din vânzări. Rareori aceste planificări cuprind și un capitol bine fundamentat legat de forța de muncă din organizație.

Departamentul de resurse umane este acela care va include în planificările pe care le proiectează organizația necesarul de personal solicitat pentru îndeplinirea obiectivelor acestuia, calificările necesare, cât și costurile aproximative ale asigurării cu forța de muncă. Pentru aceasta au fost create o serie de tehnici de lucru care pot oferi o imagine privind necesarul de personal, specificul încărcării muncii etc. Tehnicile respective pot fi calitative sau intuitive și cantitative. Printre cele mai cunoscute sunt:

- Metoda Delphi;
- Estimările manageriale;
- Analiza tendințelor;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Tehnicile de studiu al muncii.

Estimările manageriale

Este o metodă de prognoză intuitivă, specifică organizațiilor mici. Procedura de estimare este simplă, necesarul de personal este fixat de managerii de nivel superior pe baza informațiilor oferite de departamentul de RU sau din partea fiecărui șef ierarhic al formațiunilor organizatorice.

Estimările manageriale sunt opinii sau judecăți ale cadrelor de conducere, șefi de departament, despre viitorul instituției și necesarul de personal. Problema dificilă este de a analiza aceste date și a le integra în planul de perspectivă al organizației. Un ghid al problematicii care include aprecierile managerilor este următorul (Atwood, 1989):

- Realocarea forței de muncă după pensionări, plecări din organizație, transferări și promovări;
- Aducerea unor îmbunătățiri ale activității;
- Creșterea fizică a numărului de angajați pentru a mări satisfacția beneficiarilor;
- Planificarea schimbării la nivel de rezultate;
- Introducerea planificată de noi metode și echipamente;
- Planificarea reorganizării muncii;
- Impactul schimbărilor asupra legislației de angajare sau a acordurilor colective.

ETAPA 3. ANALIZA POTRIVIRILOR SAU NEPOTRIVIRILOR ÎNTRE APROVIZIONAREA ȘI PREDICȚIA CERERII DE RU

Rezultatele celor două etape ale planificării RU pot fi prezentate sub forma unui tabel:

Diferența între cererea și oferta de pompieri pentru compania Alfa SA între 2003-2006

| Categoria de personal: pompieri | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------|------|------|------|------|
| Cererea estimată | 25 | 30 | 35 | 40 |
| Oferta estimată | 20 | 17 | 16 | 10 |
| Diferența | -6 | -13 | -20 | -30 |

Analiza situației prezentate presupune abordarea separată a surplusului și ofertei de personal de pe piața muncii. Pentru a decide dacă oferta de forță de muncă a fost sau nu critică pentru realizarea planului organizației, va trebui să răspundem la două întrebări:

1. Activitatea de muncă prestată de personalul care probabil se va diminua ca ofertă a pieței muncii, va afecta succesul organizației?
2. Prăpastia dintre cererea și oferta de personal se micșorează sau devine mai mare pe măsură ce ne îndreptăm spre viitor?

În acest context trebuie să avem în vedere ceea ce se numesc "deprinderi critice" sau profesii cu înaltă calificare. Este vorba de:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. Calificări sau locuri de muncă pentru care recrutarea de personal este costisitoare sau dificilă.
2. Calificări sau locuri de muncă pentru care instruirea sau reinstruirea forței de muncă existente este nepractică sau costisitoare.
3. calificare critică este aceea de care depinde eficiența funcționării organizației, de pildă, un agent de vânzări într-o agenție de brokeraj, piloții pentru o companie de zbor etc.

Plecând de la aceste date vom putea descoperi tendința în ce privește criza de personal: dacă se realizează o creștere sau descreștere într-un *model* care are o repetiție identică în fiecare an. De asemenea, dacă evoluția numerică a necesarului de personal are o linie uniformă sau prezintă zigzaguri inexplicabile. Se consideră că într-o analiză a tendinței de creștere/descreștere a trebuințelor de personal, abaterea de la un an la altul nu trebuie să depășească 10% raportat la totalul angajaților. Orice abatere constituie obiectul unei expertize din partea departamentului de RU. În exemplul pe care l-am dat, numărul cel mai mic din necesarul de pompieri este de 20% din totalul de informaticieni angajați, aceasta reprezentând o tendință emnificativă. Se impune deci să privim cu atenție la găsirea unei strategii de lucru pentru a surmonta situația.

ETAPA 4. EVALUAREA OPȚIUNILOR

Soluțiile pentru a rezolva problema surplusului de personal sau a crizei de personal, sunt variate. În orice caz, departamentul de RU va trebui să se orienteze pe analiza unor situații derivate din surplusul/criza de personal. În cazul existenței unui surplus de personal avem câteva posibilități de studiu/intervenție care trebuie luate în considerare:

- Reducerea cheltuielilor inutile de personal
- Redundanța de personal (voluntară și impusă)
- Soluții ergonomice (inclusiv și instruirile profesionale)
- Pensionări înainte de termen
- Disponibilizări
- Înghețarea recrutărilor de personal
- Angajări cu jumătăți de normă
- Eliminarea orelor suplimentare
- Introducerea de noi metode intensive de muncă sau de produse noi
- Căutarea de activități adiționale sau noi.

Dacă asistăm la o criză de forță de muncă, opțiunile spre care ne putem îndrepta atenția sunt:

- Recrutarea de personal
- Îmbunătățiri ergonomice
- Promovări sau retrogradări în funcție
- Prelungirea contractelor de încadrare a pensionabililor
- Utilizarea de angajări temporare de personal sau apelul la agenții specializate de recrutare de personal
- Prelungirea programului de muncă
- Negocieri legate de productivitatea muncii
- Automatizarea sau eliminarea unor locuri de muncă



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Mărirea investițiilor legate de creșterea productivității (de exemplu, introducerea de noi tehnologii).

Există deci numeroase strategii de intervenție pentru surmontarea cazurilor de surplus/criză de personal. Utilizarea lor trebuie însă făcută cu atenție, în funcție de natura organizației, de mediul în care aceasta își desfășoară activitatea, de cadrul politico-economic etc. În general, orice intervenție la aceste niveluri este periculoasă dacă nu este pregătită din timp. Un caz frecvent cu care ne întâlnim în perioadele de tranziție social-economică este prezența unui personal redundant în organizații. Așa-numitele "liste de disponibilizați" după criterii arbitrare întocmite de departamentele de RU sunt o eroare gravă. La fel soluția de-a dreptul infantilă de a oferi celor disponibilizați câteva salarii după care cu banii în mână nu știu ce să facă. Acțiunea respectivă trebuie pregătită în timp. Aici se pune problema unor negocieri între personalul propus pentru disponibilizare și sindicate. Pentru aceasta trebuie să existe un consens, să se găsească soluții compensatorii și de salvare a unui număr cât mai mare de personal de la disponibilizare. Este un lucru cât se poate de clar că numai un management general slab va apela la disponibilizări în masă fără să se implice în găsirea de soluții. Adesea prin disponibilizări o organizație va pierde oameni calificați pentru care s-au cheltuit sume de bani importante pentru instruire. Recuperarea lor este de cele mai multe ori ireversibilă.

ETAPA 5. SELECTAREA ALTERNATIVEI OPTIME ȘI IMPLEMENTAREA EI ÎN PLANUL DE RU CU MONITORIZAREA ȘI REVIZUIREA PROCEDURILOR

Departamentul de RU proiectează strategiile de personal cele mai potrivite pe care le va include în planul general al organizației. Raportul, dacă va urma algoritmul pe care l-am descris în acest capitol, va conține analize pertinente și soluțiile motivate, alături de costurile respective. Firește, la fel ca planul strategic general al organizației, raportul departamentului de RU se bazează pe estimări și presupuneri. El nu este un furnizor de "rețete". De punerea lui în aplicare depinde nemijlocit calitatea personalului din departamentul de RU și receptivitatea conducerii organizației față de managementul eficient al forței de muncă.

Strategia de planificare a RU este mai mult un scenariu de ceea ce se va întâmpla în viitor cu forța de muncă din organizație. Neavând o astfel de planificare, mai ales când este vorba de organizațiile mijlocii și mari, este un risc care poate pune sub semnul întrebării existența organizației în cauză.

BIBLIOGRAFIE:

Manual Resurse Umane, ANFP, 2008.

(http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf)

BĂLAN, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

HERSEY, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.

IOAN, Alexandru; **CĂRĂUȘAN**, Mihaela și **BUCUR**, Sorin, *Drept administrativ*, ediția a III-a, revizuită și adăugită, Editura Universul juridic, București, 2009.

MABEY, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.

MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.

MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.

PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.

NEDELICU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

H. PAȘI ÎN PROCESUL DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE

H1. INTRODUCERE

Recrutarea și selecția sunt două etape distincte ale procesului prin care o organizație identifică și atrage un număr cât mai mare de candidați potriviți pentru un post nou sau vacant cu scopul de a angaja pe cel mai bun dintre acești candidați pe postul respectiv.

Scopul activității de **recrutare** este să se atragă un număr cât mai mare de angajați potențial corespunzători, care să solicite posturile vacante din instituție. Este un proces de comunicare în cadrul căruia instituția se prezintă pe sine mediului exterior.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Scopul procesului de **selecție** este să se evalueze candidații din punct de vedere al compatibilității acestora cu poziția și organizația, precum și să se prognozeze performanța acestora în cadrul postului și al instituției. Procesul urmărește să identifice solicitantul cel mai potrivit, acesta dorind să accepte numirea.

Deciziile cu privire la selectare se numără printre deciziile cele mai importante ale unei instituții. Ele pot crea noi oportunități prin aducerea de oameni, cunoștințe și atitudini noi în instituție. Deasemenea, ele pot oferi personalului existent noi provocări, de exemplu prin oportunitățile de promovare. În plus, reprezintă o investiție pe termen lung de capital uman la dispoziția instituției. În cazul unui nivel ridicat de siguranță a angajării, deciziile eronate pot fi și greu, și costisitor de corectat.

H2. PRINCIPII ÎN POLITICA DE RECRUTARE

Politica de recrutare reprezintă modul în care instituția recrutează personalul. În administrația publică acest lucru este adeseori precizat prin lege. Principiile generale sunt:

- **Deschidere și transparență.** Procesul de recrutare și selectare trebuie să fie transparent iar posturile vacante trebuie anunțate deschis tuturor candidaților calificați, șansele egale trebuie să fie evidente și respectate. (Într-un sistem de servicii publice de „carieră”, posturile vacante la nivel de admitere în instituție sunt anunțate extern; posturile vacante la niveluri mai înalte în aceeași instituție sunt anunțate intern și ocupate prin promovare. Într-un sistem de „funcții”, toate posturile vacante sunt anunțate extern).
- **Numire pe merit.** Tuturor candidaților li se oferă șansa de a-și prezenta cunoștințele și experiența în același mod. Compararea candidaților se face sistematic și corect iar decizia se ia în funcție de un set de criterii prestabilite. Este numit candidatul cu meritul cel mai mare.
- **Nediscriminare.** Procedurile de recrutare/selectare nu trebuie să facă discriminări pe bază de sex, rasă, religie, convingeri politice sau handicap. Pentru posturile din domeniul serviciilor publice există adesea o restricție legată de naționalitate și uneori o limită de vârstă minimă/maximă. În multe țări există în prezent o legislație împotriva discriminării pe motive de vârstă.

Recrutarea poate fi centralizată sau descentralizată, în funcție de tipul și mărimea instituției; în cadrul administrației publice se întâlnesc ambele sisteme. În cazul unui număr relativ mare de noi numiri, un proces centralizat poate fi mai economic. Sistemul descentralizat este preferabil în cazul în care nevoile de recrutare sunt limitate sau foarte specializate.

H3. ETAPELE PROCESULUI DE RECRUTARE



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Recrutarea și selecția personalului au o mare importanță pentru bunul mers al activității unei organizații. Din acest motiv, atunci când suntem în situația de a alege oamenii cu care vom lucra, ar trebui să știm cu precizie ceea ce trebuie să le cerem. Este evident deci că prima etapă, cea de recrutare, este cea de determinare a cerințelor postului și a condițiilor pe care trebuie să le îndeplinească candidatul ideal pentru acest post. Această etapă presupune la rândul ei mai mulți pași:

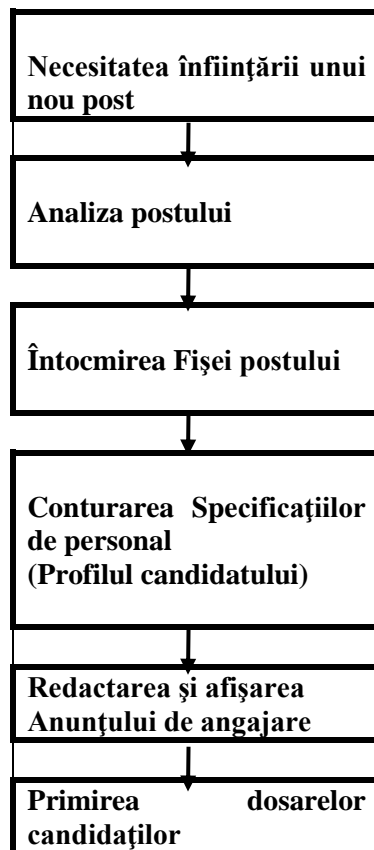


Fig.: Etapele procesului de recrutare

Procesul de recrutare trebuie să țină cont de:

- **Identificarea posturilor vacante (sau necesitatea înființării unui nou post).** În primul rând, există un post vacant și a fost autorizată recrutarea? Sau este nevoie de un nou post în organigrama instituției? Uneori, un post vacant nu este ocupat din rațiuni organizatorice, cum ar fi numărul de persoane din



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

instituție, reorganizare sau economii de personal. Deasemenea, trebuie specificat tipul postului: funcție publică sau personal contractual, aceasta contribuind la diferențierea proceselor de recrutare și selecție după cum urmează:

- **Funcționar public** – Funcționarii publici sunt încadrați în funcția publică (cf. Legii nr. 188, republicată 2) pe baza actului administrativ de numire care are formă scrisă și trebuie să conțină temeiul legal al numirii, numele funcționarului public, denumirea funcției publice, data de la care urmează să exercite funcția publică, drepturile salariale, precum și locul de desfășurare a activității.
- **Personal contractual** – personalul contractual este angajat (cf. Codului Muncii) pe baza unui contract individual de muncă pe durată (ne)determinată prin act administrativ care are formă scrisă și trebuie să conțină: temeiul legal al angajării, numele, denumirea postului, data de la care urmează să exercite funcția, drepturile salariale, precum și locul de desfășurare a activității.
- **Fișa postului.** Fișa postului trebuie să fie disponibilă și inclusă în proiectul de anunț. Gradul de detaliere a fișei postului depinde de nivelul postului, dar ea trebuie să indice scopul și contextul instituțional. Fișa postului stă la baza elaborării specificațiilor referitoare la persoana (profilul persoanei ideale) care poate asigura îndeplinirea tuturor obiectivelor postului, prezentate detaliat mai jos.
- **Condițiile serviciului.** Trebuie indicate salariul și alți termeni și condiții de serviciu, cu precizarea clară a opțiunilor și limitărilor. De exemplu: unele posturi pot fi disponibile în sistem de jumătate de normă.
- **Specificația referitoare la persoană sau Profilul candidatului ideal.** Departamentul de recrutare trebuie să pună la dispoziția serviciului de resurse umane „specificația referitoare la persoană”, în care se precizează cunoștințele, experiența și atitudinile pe care trebuie să le aibă candidatul câștigător. Modul de elaborare a specificațiilor este prezentat detaliat mai jos.
- **Anunțul cu privire la postul vacant.** Serviciul de resurse umane anunță de obicei postul vacant fie intern, fie extern. Presa, ziarul de profil, agențiile de angajare și punctele comerciale ale comunității pot fi metode de anunțare a posturilor vacante. De obicei există o procedură internă pentru comunicarea posturilor vacante. Anunțul de post vacant trebuie să cuprindă:
 - denumirea postului și limita salariului
 - locația
 - sarcini și responsabilități
 - calificările minime și calitățile preferate
 - data de începere
 - procedura de solicitare și modul de obținere a unor informații suplimentare
 - data-limită de depunere a solicitărilor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



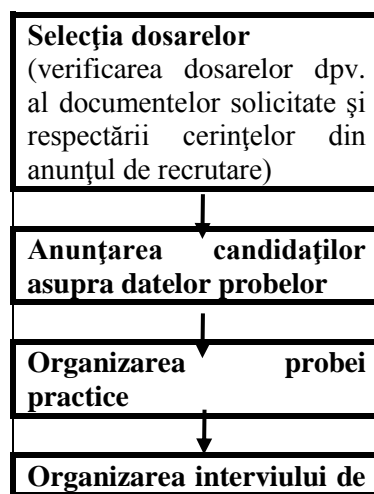
Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- direcțiile de acțiune post-analiză dosare
- **Informații pentru candidații potențiali.** Toți candidații potențiali trebuie să știe de unde să obțină informațiile relevante și ce informații sunt disponibile. Punctele de contact trebuie să fie clar precizate, disponibile și să cuprindă informațiile adecvate.
- **Pregătirea pentru selecția candidaților.** Procesul de selectare începe după termenul final de depunere a solicitărilor. Persoanele implicate în procesul de selectare, fie de la prima triere, fie de la interviu, trebuie să cunoască tehnicile de selectare și procedurile și cerințele legale. În cazul unui număr mare de solicitări poate fi necesară o listă preferențială sau o triere inițială. Candidații finali selectați pentru interviu trebuie anunțați în timp util.

H4. ETAPELE PROCESULUI DE SELECȚIE

Principalul obiectiv al procesului de selecție este să ajute instituția la luarea deciziilor cu privire la solicitanții individuali ale căror caracteristici s-au potrivit cel mai mult cerințelor. Candidații trebuie să ia și ei decizii: pe parcursul procesului de selecție ei primesc informații referitoare la instituție și pot opta să se retragă din acest proces. De aceea, un alt obiectiv al selectării este să se asigure că se transmit informații corecte candidaților. Crearea de speranțe false se soldează adesea cu demisii timpurii și frustrări pentru noii angajați.

Orice proces de selecție presupune respingerea unor candidați. Aceasta nu neapărat pentru că ei nu corespundeau, ci pentru că alții erau mai bine calificați pentru poziția respectivă. Este important ca solicitanții care nu au reușit să fie selectați să simtă că au fost tratați echitabil, corect și politicos, mai ales pentru că pot exista contestații cu privire la neselectare, în special dacă procesul se referă la promovare, și nu la recrutare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

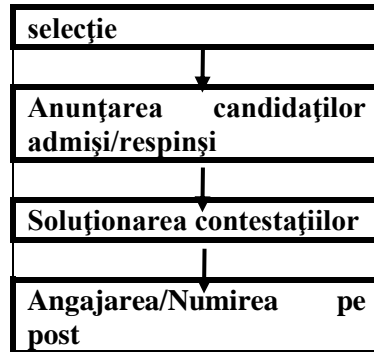


Fig.: Etapele procesului de selecție

Metode de selecție

Există mai multe metode de selectare; scopul este să se reducă (la nivelul maxim) nesiguranța în efectuarea numirilor. De aceea, specificațiile referitoare la persoana vor fi folosite în această etapă drept criterii pentru a verifica gradul de compatibilitate dintre organizație și individ. De asemenea, oricare din metode trebuie să genereze informații care să ajute la pronosticarea performanței în activitate a solicitanților și să fie eficientă în același timp.

Câteva din metodele utilizate de obicei sunt:

- **Formularele de solicitare.** Avantajul utilizării formularelor constă în faptul că informațiile privind candidații apar într-un format standardizat. Fiecare candidat completează toate secțiunile formularului, facilitând compararea. Formularele sunt utile și în etapele inițiale ale procesului: în cazul în care numărul solicitanților trebuie redus considerabil, poate avea loc o „triere”. Toate instituțiile internaționale utilizează un formular de solicitare.
- **Curriculum Vitae.** CV-ul este prezentarea făcută de candidați propriei experiențe de muncă / educații în vederea solicitării unui post. De obicei un CV furnizează informații referitoare la: datele de contactare, vârstă, stare civilă, experiența în activitate, calificarea profesională și studii.
- **Concursuri și teste.** În multe țări cu sistem de carieră se organizează concursuri în vederea selecției. Concursul poate include teste scrise și orale. Notarea lor trebuie să fie obiectivă. Concursurile sunt obiective, în sensul că toți candidații trebuie să răspundă la aceleași întrebări și sarcini, ceea ce face posibilă departajarea candidaților. Dezavantajul este că testele presupun costuri de elaborare iar valabilitatea pronosticării este dificil de determinat. Nu se știe dacă cei ce rezolvă bine testele au și o reușită peste medie în carieră.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- La recrutare se folosesc și **testele psihologice/psihometrice**. Ele pot fi utile la selectarea pentru posturi bine definite, cum ar fi cele de programator de calculatoare. Cu cât specificația este mai generală, cu atât este mai dificil să se pronosticeze performanța în post din aceste teste. Testele pot oferi doar o descriere generală de personalitate iar modul de evaluare a caracteristicilor pentru decizia finală depinde de cel ce ia decizia. Astfel de teste sunt de obicei validate pentru scopul pentru care au fost create și au nevoie de un specialist pentru a fi aplicate.
- **Interviul în vederea selectării.** Interviul față în față dă ocazia de a explora informațiile din formularul de solicitare/CV, în vederea identificării gradului de compatibilitate cu postul și a modului în care candidatul se va integra în organizație. Interviul trebuie să se concentreze pe conținutul experienței în activitate, realizări înregistrate, motivație și acumulările rezultate din experiență. Ce va face o persoană în viitor poate fi pronosticat prin prisma a ceea ce a realizat în trecut, dar nu poate fi garantat, de aceea identificarea aspectelor motivaționale este extrem de importantă în această etapă.
 - Interviul permite totodată să se evalueze atitudinea/comportamentul candidaților, modul lor de interacțiune și exprimare. El dă, deasemenea, candidaților ocazia să pună întrebări în legătură cu postul/instituția și să înțeleagă modul în care se lucrează în instituție.
 - Fiecare candidat este examinat separat, iar numărul interviuatorilor poate varia de la 1 la o comisie. Comisia de interviu poate include un membru al serviciului de resurse umane și/sau un reprezentant al conducerii. În administrația publică va exista în general o comisie de interviu. Existența mai multor interviuatori sporește siguranța organizației ca persoana aleasă va genera rezultatele vizate, dar și costurile.
- **Centrul de evaluare.** Această metodă se referă la utilizarea unor tehnici diverse de către observatori sau „evaluatori” pregătiți care emit judecăți în legătură cu competența și comportamentul candidaților într-o serie de situații, teste, simulări sau sarcini. Ele sunt utile la evaluarea potențialului, de exemplu când un candidat este avut în vedere pentru un post managerial superior care necesită un alt set de competențe și atitudini. Astfel de teste presupun resurse considerabile și multă pregătire.
- **Referințe.** Instituțiile folosesc referințe în sprijinul altor metode, în stadiul final al procesului de selectare. În mod normal, candidatul specifică maximum două persoane care îl cunosc bine pentru referințe; apoi se solicită referințele, înainte de a se face candidatului reușit oferta de angajare. Uneori, în funcție de tipul postului, pot fi necesare chiar și referințe medicale.

Decizia de numire

Produsul procesului de selectare este recomandarea de numire a unui anumit candidat. Numirea va fi autorizată de autoritatea responsabilă apoi se va face oferta de angajare; dacă aceasta este acceptată, părțile vor semna



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

scrisoarea de numire/contractul de muncă. Se obișnuiește să se informeze candidații care nu au reușit și să li se mulțumească pentru interesul manifestat, arătându-se deschiderea pentru colaborări viitoare.

H5. LEGISLAȚIA REFERITOARE LA RECRUTAREA ȘI SELECȚIE FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Legislația referitoare la recrutarea și selecția funcționarilor publici pentru administrația publică din România (adică Legea nr. 188/1999 și H.G. nr. 611/2008) specifică în mod clar criteriile de eligibilitate pentru intrarea în corpul funcționarilor publici. Aceeași legislație prezintă rolul pe care îl au autoritățile și instituțiile publice în acest proces (și implicit rolul compartimentelor de resurse umane din cadrul acestora). Gestionarea corectă a procesului de recrutare și selecție este de o mare importanță astfel încât toți candidații să fie tratați corect pe parcursul tuturor etapelor de evaluare care compun concursul de recrutare.

Obiectivul general al procesului de recrutare și selecție din cadrul administrației publice române este identificarea candidaților cel mai bine pregătiți și cei mai potriviți pentru o poziție și care să ofere un plus de valoare instituției angajatoare. Procedurile de recrutare sunt concepute astfel încât selecția candidaților să fie corectă, transparentă, bazată pe criterii obiective. Acest aspect este strâns legat de anumite caracteristici fundamentale ale serviciului public – imparțialitatea și profesionalismul.

Numirea membrilor din comisia de concurs trebuie să se facă pe baza cunoștințelor obiective și relevante ale evaluatorilor, criteriile de selecție și metodele de evaluare folosite de comisie fiind astfel, la rândul lor, obiective, profesioniste și demne de încredere.

Agencia Națională a Funcționarilor Publici este unul din actorii principali în procesul de recrutare și selecție, sarcinile sale în acest domeniu fiind multiple: să organizeze concursul, să ofere avizul pentru desfășurarea concursului, să primească înștiințare în acest sens, în funcție de natura poziției de funcționar public scoasă la concurs, să elaboreze planul centralizat de ocupare anual și, în general, să se ocupe de gestionarea funcțiilor publice din administrația publică română. Recrutarea și selectarea se bazează pe o strânsă colaborare între Agenție și instituția recrutoare, fiind necesar ca ambele părți să cunoască în detaliu și să parcurgă în mod corect, transparent și complet etapele prevăzute de lege.

BIBLIOGRAFIE:

Manual Resurse Umane, ANFP, 2008

(http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf)

ARMSTRONG, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

BĂLAN, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. și JOHNSON, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
LOCK, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.
MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme și STOREY, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
MARTIN, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.
NEDELCU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

I. ANALIZA POSTULUI



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

II. ANALIZA POSTULUI ȘI CELELALTE FUNCȚII DE RESURSE UMANE

Analiza postului este procesul prin care se obțin și se prelucrează informații esențiale legate de un anumit post. Prin analiza postului se studiază atât postul și caracteristicile lui, cât și cunoștințele, experiența și aptitudinile necesare ocupantului postului. Analiza postului descrie postul așa cum se prezintă el în momentul în care are loc investigația, cunoscut fiind faptul că pe parcursul evoluției societății posturile suferă schimbări, fie prin diversificarea activităților, fie prin reducerea acestora.

1. **Proiectarea posturilor** – instrument de organizare al departamentelor organizației; sesizează necesitatea re-proiectării sau chiar a desființării unui post;
2. **Recrutarea și selecția** – indiferent de metoda aplicată în scopul angajării, promovare sau recrutare externă, cerințele postului trebuie definite în prealabil în scopul reducerii costurilor de recrutare și selecție selectând pe cei mai potriviți pentru a ocupa postul respectiv; se impune astfel o corelare cât mai bună a candidatului cu postul respectiv;
3. **Instruirea** – obligațiile și responsabilitățile unui post trebuie foarte bine definite, pentru a putea stabili necesitățile de instruire ale ocupantului său. Pe lângă necesitățile de instruire sunt identificate și obiectivele procesului de instruire pentru fiecare angajat;
4. **Dezvoltarea carierei** – transformarea angajaților firmelor în angajați fideli, se poate realiza numai prin cunoașterea și susținerea de către manager a aspirațiilor în carieră ale angajaților din subordine. Identificarea necesităților postului și corelarea acestora cu aspirațiile angajaților ne conduc la menținerea angajaților în organizație;
5. **Protecția și siguranța angajaților** – cunoașterea cerințelor postului ne permit, când este cazul să adoptăm măsuri de protecție pentru angajații postului respectiv;
6. **Evaluarea performanțelor** – este strâns legată de analiza postului în sensul că, pentru a ne permite o evaluare corectă a performanțelor angajaților, trebuie să cunoaștem cerințele postului, pentru a putea aprecia performanțele;
7. **Remunerarea/recompensarea** – prima etapă în clasificarea posturilor o reprezintă analiza cerințelor acestuia. Clasificarea corectă a posturilor pe nivele ierarhice, favorizează elaborarea de sisteme de remunerare și compensare cât mai corecte și cât mai aproape de realitate. Cei implicați în realizarea analizei postului sunt, în general, conducerea organizației, titularul postului și superiorul acestuia.

Analiza postului este un proiect extrem de important care trebuie foarte bine structurat, și în același timp trebuie să nu se facă economie în ceea ce privesc resursele alocate acestui proiect. Obiectivul unui astfel de proiect îl



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

constituie cunoașterea reală a activităților, atribuțiilor, responsabilităților fiecărui post. În cazul în care analiza postului este realizată chiar de titularul postului, se recomandă acordarea unei vize de către superiorul său ierarhic, însă nu o viză formală, ci una bazată pe verificarea celor cuprinse în analiza postului. În acest caz există riscul ca ocupantul postului să-și amplifice atribuțiile și responsabilitățile, însă avem șansa să vedem care sunt diferențele între percepția ocupantului postului și cel care realizează supervizarea, șeful ierarhic.

I2. TEHNICI DE REALIZARE A ANALIZEI POSTULUI

1. **Chestionare:** se completează de către titularii posturilor vizate și sunt aprobate desuperiori direcți ai acestora (atunci când postul există deja în organizație) sau sunt completate de persoanele care vor superviza direct posturile respective (dacă posturile sunt complet noi). Chestionarele sunt utile când este necesară analiza unui număr mare de posturi.
 - **Informațiile obținute** în urma aplicării chestionarelor:
 1. Denumirea postului;
 2. Denumirea postului superiorului direct;
 3. Denumirea posturilor supervizate;
 4. Descrierea sumară (1-2 fraze) a obiectivului general al postului în cadrul organizației;
 5. Lista principalelor sarcini și responsabilități.
 - După specificul postului se vor specifica, resursele controlate, echipamentele folosite, frecvența cu care sunt îndeplinite sarcinile.
2. **Observare directă** (efectuată de superiorul direct sau de analist) se folosește de obicei în paralel cu alte metode și are dezavantajul că multe posturi, fiind mai complexe, necesită o observare îndelungată.
3. **Interviurile** sunt necesare fie pentru a furniza informațiile de bază (în locul chestionarelor, când numărul de posturi este mic), fie pentru a clarifica anumite probleme rămase nelămurite în urma prelucrării chestionarelor.

În cadrul organizațiilor, analizele posturilor se concretizează în descrierea postului. Unii manageri și angajați consideră inutilă sau chiar stânenitoare descrierea scrisă a posturilor.

Analiza postului este legată de majoritatea activităților de resurse umane. Astfel, analiza postului folosește la:

- definirea postului – rezultatul analizei postului; descrierea principalelor sarcini, competențe și responsabilități; definește cu exactitate postul și este utilă titularilor de post, salariaților cu care aceștia intră în contact, managerilor și celor care vor să ocupe postul respectiv;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- re-proiectarea postului – din analiza postului poate rezulta utilitatea re-proiectării postului;
- recrutarea personalului – descrierile de post și specificațiile de post oferă informații extrem de utile pentru redactarea mesajelor de recrutare;
- selecția personalului – pe baza specificațiilor de post se pot stabili criteriile de selecție pentru ocuparea posturilor vacante;
- orientarea și integrarea noilor angajați – noii angajați află din descrierile de post ceea ce li se cere la noul loc de muncă;
- pregătirea/perfecționarea personalului – analiza postului este extrem de utilă pentru formularea nevoilor de pregătire/perfecționare a personalului;
- consilierea în carieră – managerii și specialiștii în resurse umane pot asigura o consiliere eficientă a personalului prin utilizarea și explicarea conținutului diferitelor posturi;
- asigurarea sănătății și securității în muncă – prin definirea mediului de lucru se pot concepe programe de utilizare a posturilor cu materiale de protecție corespunzătoare și se cunosc principalele riscuri ale respectivelor posturi;
- evaluarea performanțelor – analiza postului oferă date foarte precise despre ce trebuie să facă un anumit salariat, aceasta fiind baza de comparație pentru rezultatele obținute în muncă;
- recompensarea salariaților – pe baza analizei posturilor se face evaluarea acestora și se stabilește ierarhia și felul recompenselor din organizație.

Exemplu de abordare a analizei postului:

În continuare vă punem la dispoziție un chestionar ce vă va ajuta cu siguranță la analiza postului:

1) Abordarea prin folosirea cuvintelor cheie

- Ce se face?
- Când se face?
- De ce se face?
- Unde se face?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Cum se face?

2) Responsabilități

- Responsabilitatea față de subordonați
- Responsabilitatea față de utilaje, echipamente și materiale
- Responsabilitatea față de bani (bugete, fonduri)

3) Relații de muncă

- Relații cu superiorii
- Relații cu colegii
- Relații cu alte departamente sau alte instituții/autorități
- Relații cu publicul, furnizorii, clienții
- Relații cu subordonații

4) Cerințele postului

- Standardul necesar al performanței și rezultatelor
- Experiența și aptitudinile necesare
- Aptitudinile manuale sau analitice necesare
- Educația și instruirea necesare
- Motivația și abilitățile sociale necesare

5) Condițiile de muncă

- Condițiile fizice și ambianța
- Condițiile sociale și grupul de muncă
- Condițiile economice, inclusiv cele de plată

6) Verificarea

- Verificați detaliile legate de post împreună cu deținătorul acestuia
- Verificați detaliile legate de post împreună cu nivelul ierarhic superior

(apud Cowling și Mailer, 1981)

BIBLIOGRAFIE:

ARMSTRONG, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

BĂLAN, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. și JOHNSON, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
LOCK, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.
MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme și STOREY, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
MARTIN, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.
NEDELCU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

J. FIȘA POSTULUI

J1. NECESITATEA FIȘEI POSTULUI

De foarte multe ori, managerii consideră fișele de post un instrument pur birocratic, menit să justifice munca departamentului de resurse umane. Salariații, la rândul lor, pot considera fișele de post inutile, deoarece "ei știu cel mai bine ce au de făcut și, în multe cazuri, prevederile fișei postului sunt încălcate de către manageri". De fapt, la o analiză atentă se observă că obiecțiile ridicate sunt legate de modul de utilizare a fișelor de post, și nu de rațiunea lor de a exista. Principalele obiecții privitoare la existența descrierilor de post pot fi sistematizate astfel:

- salariații oricum știu cel mai bine ce au de făcut;
- în momentul în care managerii doresc să utilizeze descrierile de post, acestea se dovedesc depășite;
- descrierile de post produc așa-numita "încrămărire în fișa de post" – salariatul se concentrează exclusiv pe realizarea sarcinilor postului și pierde viziunea de ansamblu și posibilitatea de a progresa;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- elaborarea descrierilor de post este consumatoare de timp și acest efort nu este justificat de rezultatele obținute;
- elaborarea și, mai ales, actualizarea fișelor de post sunt operații dependente de participarea managerilor și a salariaților, care astfel vor neglija sarcinile specifice pentru a se concentra asupra a ceea ce este de făcut și asupra formalizării acestor lucruri.

În fapt, este bine de pornit de la ideea că analiza postului nu este niciodată un scop în sine. Finalitatea acestui proces – elaborarea descrierilor de post și a specificațiilor de post – asigură buna funcționare a altor activități specifice de resurse umane. Așa că, existența sau nu a fișelor de post și calitatea acestora se dovedesc hotărâtoare atunci când vrem să derulăm alte activități de resurse umane. Descrierea postului este procesul de prezentare organizată și sistematică a informațiilor esențiale despre post, incluzând denumirea, localizarea postului în structura organizației, îndatoririle și responsabilitățile aferente, condițiile generale de muncă. Informațiile obținute din descrierea postului sunt sintetizate în fișa postului.

J2. PROIECTAREA FIȘEI DE POST

Conținutul de bază al unei fișe de post, elaborată într-o concepție modernă, cuprinde următoarele informații:

- **Identificarea postului** – titlul postului, codul, denumirea instituției/autorității publice, numele titularului postului, subordonare și raportare (cui se subordonează, care îi sunt subordonații etc.);
- **Scopul postului** – obiectivul principal al postului, rezultat din strategia organizației;
- **Dimensiunea** – dimensiuni cantitative legate de post (financiar, personal, buget etc.);
- **Responsabilitățile** – principalele rezultate ale postului;
- **Cerințele postului** – know-how, experiența și competențele cerute,

la care se adaugă **organigrama**, în care sunt indicate relațiile postului cu celelalte posturi din organizație.

Scopul postului reprezintă rațiunea pentru care a fost creat și pentru care există postul, iar structura frazei prin care este exprimat scopul este de tipul:

| VERB | DOMENIUL DE IMPACT | REZULTAT |
|----------------|----------------------------------|--|
| <i>Asigură</i> | <i>legăturile și comunicarea</i> | <i>pentru a promova imaginea și interesele organizației.</i> |

Dimensiunea specifică postului este o informație cantitativă semnificativă, referitoare la resurse, buget sau oameni, asupra căreia postul are un impact nemijlocit (de exemplu, în cazul unui responsabil de taxe și impozite, se va preciza: „urmărește încasarea taxelor și impozitelor în valoare de 25 miliarde lei“).



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Responsabilitățile principale care revin postului trebuie să fie indicate în fișa postului, în conexiune cu rezultatele cheie așteptate, orientate către performanță, clare și, dacă este posibil, cu indicarea limitei de timp. Structura formulării unei responsabilități este de tipul:

| VERB | OBIECT | REZULTAT |
|---|---|---|
| <i>Pregătește, controlează și monitorizează</i> | <i>bugetul anual al departamentului</i> | <i>pentru a asigura atingerea obiectivelor stabilite.</i> |

Pentru a formula responsabilitățile posturilor, este necesară folosirea unor verbe relevante și adecvate categoriilor de posturi respective. Astfel, se face distincție între posturile manageriale, posturile de specialitate și posturile de execuție, după cum urmează:

| POSTURI MANAGERIALE | POSTURI DE SPECIALITATE | POSTURI DE EXECUȚIE |
|---|--|---|
| <i>planifică direcționează stabilește implementează asigură</i> | <i>analizează propune elaborează evaluează recomandă</i> | <i>operează prezintă raportează întreține urmărește</i> |

Organigrama referitoare la post trebuie să indice, într-o formă grafică adecvată, relațiile ierarhice și funcționale ale postului, potrivit modelului următor:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



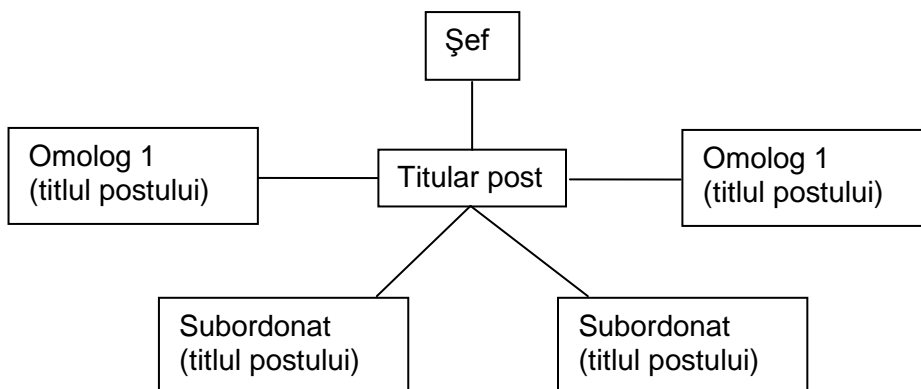
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



Având în vedere dinamizarea pieței de muncă și a mediilor organizaționale, se observă faptul că abordările tradiționale ale analizei postului, în care accentul era pus pe granițele funcționale între care se desfășura activitatea angajatului și pe sarcinile concrete pe care le presupune un post, au devenit insuficiente și lipsite de perspectivă. Astfel, literatura de specialitate a remarcat necesitatea utilizării unei analize strategice a postului, care să includă sarcini, abilități și cunoștințe de natură să sublinieze ceea ce se dorește a fi realizat în viitor în cadrul organizației, pentru a se putea anticipa nevoile organizației în acest sens. De asemenea, datorită faptului că majoritatea locurilor de muncă sunt caracterizate de schimbare constantă, se impun noi metode de analiză a postului, care să se concentreze asupra caracteristicilor personale generale, precum flexibilitatea, spiritul inovativ și adaptabilitatea, calități necesare înfruntării cu succes a schimbărilor.

Organizațiile care asimilează metodele moderne specifice MRU au făcut trecerea de la fișa postului orientată pe **sarcină**, la fișa postului orientată pe **responsabilitate**, cu un nivel scăzut de detaliere și cu utilizarea unor formate standardizate de fișă de post.

Noua abordare a conceptului de „analiză a postului“ solicită specialistului în resurse umane să privească această activitate într-o perspectivă mai largă, punând accentul pe modul în care posturile vor evolua, pentru a răspunde mediului organizațional competitiv și dinamic. Cu toate acestea, nu trebuie să se renunțe definitiv la metodele tradiționale, acestea putând fi adaptate la noul mediu de lucru. Tehnicile de analiză a postului vor continua să fie utilizate în scopul colectării de informații, care să ajute organizațiile să recruteze personalul corespunzător, să elaboreze programe de pregătire a angajaților și să stabilească parametrii care vor sta la baza evaluării performanțelor și a stabilirii sistemului de recompense.

Fișa postului servește mai multor **scopuri**:

- Ajută la definirea postului pentru noi titulari.
- Servește drept punct de pornire în întocmirea anunțurilor de recrutare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Este un instrument de evaluare a performanțelor angajaților.

Listă de control: Ce informații conține fișa postului

Fișa postului este de obicei un document de 1-3 pagini care cuprinde:

- Data întocmirii
- Denumirea postului și localizarea acestuia (departament, echipă de lucru)
- Obiectivele postului
- Relațiile cu celelalte posturi. Se precizează pe scurt numărul persoanelor supervizate (dacă este cazul) și denumirea posturilor supervizate. Se menționează, de asemenea, și superiorul direct al postului.
- Nivelul ierarhic pe care se plasează
- Sarcinile-cheie – o prezentare a celor mai importante sarcini ale postului, precum și a rolului acestuia în cadrul organizației
- Lista detaliată a sarcinilor și responsabilităților
- Autonomia postului și autoritatea acordată
- Condițiile de lucru – descrierea mediului de lucru (spațiu, echipamente, condiții fizice, siguranță și protecție, stres) și a programului de lucru
- Specificarea postului – cunoștințele și experiența necesare titularului postului: diplome, licențe, certificate; calitățile de care are nevoie ocupantul postului
- Instruirea necesară îndeplinirii sarcinilor postului
- Modul de evaluare și recompensare, precum și conținutul recompensării pentru rezultatele pe post.

Nu uitați ca, în cadrul fișei postului fiecărui angajat, să precizați sarcinile ocazionale: introduceți o formulare care să vă ofere flexibilitatea în acordarea altor însărcinări – de exemplu: "Îndatoririle includ, dar nu se limitează la...". Unii angajați pot considera că prin definirea exactă a activității, fișa postului limitează folosirea creativității în muncă. Fixați un număr rezonabil de cerințe ale postului și nu ezitați să încurajați inițiativa angajaților.

BIBLIOGRAFIE:

ARMSTRONG, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

BĂLAN, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

HERSEY, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
LOCK, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.
MABEY, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
MARTIN, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.
NEDELICU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

K. ANUNȚUL DE RECRUTARE

K1. ANUNȚUL CU PRIVIRE LA POSTUL VACANT

Serviciul de resurse umane anunță de obicei postul vacant atât intern, cât și extern. Panoul de afișaj de la sediu, pagina de internet a instituției, presa, ziarele de profil sau agențiile de angajare pot fi metode de anunțare a posturilor vacante. De obicei există o procedură internă pentru comunicarea posturilor vacante.

Anunțul de post vacant trebuie să cuprindă:

- denumirea postului și instituția;
- locația;
- tipul postului, clasă și grad profesional;
- sarcini și responsabilități;
- calificările minime și calitățile preferate;
- data de începere;
- procedura de solicitare și modul de obținere a unor informații suplimentare;
- data-limită de depunere a dosarelor;
- direcțiile de acțiune post-analiză dosare;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- bibliografia pentru proba scrisă.

Informații pentru candidații potențiali

Toți candidații potențiali trebuie să știe de unde să obțină informațiile relevante și ce informații sunt disponibile. Punctele de contact trebuie să fie clar precizate, disponibile și să cuprindă informațiile adecvate.

Exemplu de anunț de recrutare:

ANUNȚ

„În perioada **20.06.2011-28.06.2011** la sediul Ministerului Administrației și Internelor din P-ța Revoluției nr.1A, sector 1, va avea loc **concurs** pentru ocuparea funcției contractuale **temporar vacante de expert gr.II** în cadrul Direcției pentru Dezvoltarea Capacității Administrative – Compartimentul Management Financiar, organizat în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr.286/2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant, corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice, publicată în Monitorul Oficial nr.221/31.03.2011;

Concursul constă într-o probă scrisă, care se susține în data de 20.06.2011, începând cu ora 10:00, și un interviu care se susține în data de 28.06.2011, începând cu ora 14:00.

Condițiile generale și specifice pentru participarea la concurs:

- studii superioare de lungă durată, absolvite cu diplomă de licență în specializarea științe economice;
- vechime în specialitatea studiilor: 6 luni;
- cunoașterea unei limbi de circulație internațională, nivel avansat;
- perfecționări: cursuri de perfecționare în domeniul managementului fondurilor europene;
- cunoștințe operare calculator: Windows, Word, Excel, Power Point, Internet Explorer, utilizare Microsoft Outlook, nivel avansat.
- cunoașterea procesului de utilizare a fondurilor structurale, atitudine pro-activă în raport cu atribuțiile postului;
- disponibilitate pentru călătorii, delegări în țară și peste hotare;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- capacitate de comunicare eficientă.
- condițiile prevăzute de art.3 din HG nr.286/2011;

Actele necesare pentru înscrierea la concurs sunt:

- cererea candidatului pentru înscrierea la concurs în care se va menționa postul pentru care susține concurs;
- copia actului de identitate sau orice alt document care atestă identitatea, potrivit legii, după caz (original și copie);
- copiile documentelor care să ateste nivelul studiilor și ale altor acte care atestă efectuarea unor specializări, copiile documentelor care atestă îndeplinirea condițiilor specifice (original și copie);
- copia carnetului de muncă, conformă cu originalul, sau, după caz, o adeverință care să ateste vechimea în muncă, în meserie și/sau în specialitatea studiilor;
- cazierul judiciar sau o declarație pe propria răspundere că nu are antecedente penale care să-l facă incompatibil cu funcția pe care candidează;
- adeverință medicală care să ateste starea de sănătate corespunzătoare eliberată cu cel mult 6 luni anterior derulării concursului de către medicul de familie al candidatului sau de către unitățile similare abilitate;
- curriculum vitae;

Cererile de înscriere la concursul prevăzut în prezentul anunț, în care se va preciza postul pe care se candidează, se vor adresa ministrului administrației și internelor și se vor depune la Direcția Generală Management Resurse Umane – domeniul administrație publică din cadrul Ministerului Administrației și Internelor, cu sediul în str. Piața Revoluției nr.1A, sector 1, București, intrarea "D".

Ultima zi de depunere a dosarelor de înscriere la concurs este 19.05.2011, orele 16:00, și ele trebuie să conțină toate actele prevăzute mai sus.

Relații suplimentare se pot obține la telefon: 021/303.70.80, interior 11501 sau interior 10939; persoana de contact este doamna Gheorghita Negrioloaia, consilier superior.

Anexat sunt prezentate tematica și bibliografia concursului.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

K2: PROFILUL CANDIDATULUI (sau SPECIFICAȚIILE PERSOANEI)

Specificația referitoare la persoană. Departamentul de recrutare trebuie să pună la dispoziția serviciului de resurse umane „specificația referitoare la persoană”, în care se precizează cunoștințele, experiența și atitudinile pe care trebuie să le aibă candidatul câștigător. Modul de elaborare a specificațiilor este prezentat detaliat mai jos.

Specificațiile persoanei se referă la caracteristicile cerute ocupantului pentru a putea obține performanțe pe postul respectiv. În specificație se descriu cerințele legate de educație, experiență, perfecționare, abilități fizice sau intelectuale, îndemnare, abilități specifice cerute de munca respectivă, putere de decizie etc. Specificația referitoare la persoana (profilul candidatului) are drept scop indicarea explicită a candidatului „ideal” pentru post. Ea este rezumatul celor mai importante/necesare cunoștințe, competențe și calități personale pe care ocupantul postului trebuie să le demonstreze pentru a desfășura activitatea la standardul cerut.

Realismul descrierii este un aspect foarte important al analizei posturilor, întrucât aceasta joacă un rol fundamental pentru toate celelalte activități desfășurate de managementul resurselor umane. Pentru a avea garanția unei descrieri de post conforme cu realitatea, este necesar să fie respectate următoarele reguli, în ceea ce privește descrierea:

- să se bazeze pe informațiile oferite de analiza postului;
- să conțină toate punctele necesare postului pentru care a fost elaborată;
- să se folosească un stil concis;
- să nu conțină informații contradictorii care pot lăsa loc la interpretări;
- să se definească clar sarcinile și limitele de responsabilitate;
- să contribuie la aprecierea, de către angajat, a muncii prestate, astfel încât acesta să nu o considere o activitate de rutină, ci o creație personală;
- să ofere angajatului informații noi și semnificative despre postul său.

Informațiile referitoare la post (cum este denumit acesta, care sunt obiectivele, sarcinile, autoritatea și responsabilitățile cerute de post) formează fișa postului. Informațiile referitoare la caracteristicile necesare unei persoane pentru a ocupa postul respectiv formează specificațiile persoanei. Aceasta descrie cunoștințele, experiența, calitățile și aptitudinile pe care o persoană trebuie să le posede pentru a fi potrivită pentru postul respectiv. Cu alte cuvinte, specificarea postului reprezintă portretul angajatului ideal pentru un anumit post. Pentru a deveni utile activităților de resurse umane, informațiile obținute în urma analizei postului sunt prezentate într-un format standard, denumit fișa postului, care cuprinde atât descrierea postului, cât și specificarea postului.

Specificația referitoare la persoana poate face distincția dintre caracteristicile „esențiale” (cum ar fi anumite calificări educaționale) și cele „preferate” (cum ar fi experiență în ...). Abilitatea candidatului de a demonstra



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

caracteristicile „preferate” de organizație poate fi utilă la compararea finală a solicitanților; un nivel mai ridicat de competență sau o experiență mai amplă pot fi decisive.

Diferențe între descrierea postului și specificarea postului

Informații ce fac parte din *fișa post* a unui post de director financiar:

- întocmirea situațiilor financiare ale organizației;
- vizarea tuturor documentelor de încasare, plată, vânzare, cumpărare etc.;
- proiectarea cash-flow-ului organizației;
- alocarea costurilor pe departamente.

Informații din *specificarea* unui post de contabil:

- studii superioare economice;
- cunoștințe de legislație financiară românească și străină;
- înțelegerea practicilor și procedurilor bancare;
- capacitatea de a-și asuma răspunderi.

A doua categorie de informații poate fi dedusă din prima, nu și invers. Astfel, dacă postul presupune sarcini referitoare la întocmirea de situații financiare, este de presupus că titularului postului îi sunt necesare cunoștințe din domeniul economic și financiar; în schimb, dacă tot ceea ce se știe despre postul respectiv este faptul că se cer astfel de cunoștințe, este dificil de înțeles care sunt sarcinile specifice aceluia post.

BIBLIOGRAFIE:

- ARMSTRONG**, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.
- BĂLAN**, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.
- BEARDWELL**, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.
- COLE**, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
- HERSEY**, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
- LOCK**, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.
- MABEY**, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
- MANOLESCU**, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
- MARINESCU**, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
- MARTIN**, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
- PITARIU**, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

NEDELICU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

L. INTERVIUL - STRUCTURARE

L1. INTRODUCERE

Toate persoanele care îndeplinesc condițiile prevăzute de lege au dreptul de a participa la concursurile organizate pentru recrutarea funcționarilor publici. Pentru recrutarea funcționarilor publici, concursul constă în trei etape:

1. selectarea dosarelor de înscriere;
2. proba scrisă;
3. interviul.

Interviul reprezintă o conversație structurată, orientată către un scop, în care atât interviuatorul cât și candidatul schimbă informații. Ca și capacitate predictivă pentru performanța candidatului, interviul este o metodă inferioară testelor de personalitate. Totuși, interviurile reprezintă metoda de bază pe care organizațiile o utilizează ca să evalueze candidații. Ele sunt semnificative dat fiind faptul că solicitanții ajunși la acest stadiu sunt „supraviețuitorii” etapelor de selecție preliminară. În această etapă se confirmă sau se infirmă predicțiile făcute în etapele anterioare. Până la acest punct, candidații rămași în cursă par calificați pentru postul la care concurează. Este necesară însă o informație suplimentară care să ateste dacă individul se poate adapta sau nu la organizația respectivă.

Planificarea interviului reprezintă o acțiune esențială în procesul de selectare a candidaților. În planificarea interviului majoritatea specialiștilor susțin că trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- calendarul interviului, unde se specifică data când are loc acesta;
- locația trebuie să fie plăcută și să ofere minimum de întreruperi;
- interviuatorul trebuie să aibă o personalitate plăcută, să fie empatic, comunicativ și să știe să asculte;
- stabilirea unui profil al postului bazat pe fișa postului;
- existența unui punctaj care să se refere explicit la următoarele elemente: conformitatea dintre cererea de candidatură și CV cu cerințele postului, calitățile vizate de post, planul de prezentare pe puncte a postului, companiei, departamentului, comportamentul profesional al candidatului relativ la istoria sa profesională.

L2. DESFĂȘURAREA INTERVIULUI



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

După stabilirea contactului cu candidatul, intervievatorul trebuie să obțină informații suplimentare în ceea ce-l privește, complementare celor oferite de alte instrumente de selecție. Interviuul ajută la clarificarea unor aspecte și aduce informație suplimentară despre candidat astfel încât decizia selectării să fie întemeiată. Intervievatorul trebuie să dea informații despre organizație, post și răspunsuri la așteptările candidatului dacă nu a făcut-o DRU. Studiile de specialitate arată că ar fi un gest necugetat ca un candidat să nu se informeze în prealabil despre compania unde vrea să se angajeze.

În cadrul interviului se testează:

- abilitățile,
- aptitudinile și
- motivația candidaților.

Proba interviului poate fi susținută doar de către acei candidați declarați admiși la proba scrisă. Interviuul se susține, de regulă, într-un termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data susținerii probei scrise. Data și ora susținerii interviului se afișează obligatoriu odată cu rezultatele la proba scrisă.

Interviuul se realizează conform planului de interviu întocmit de comisia de concurs în ziua desfășurării acestei probe, pe baza criteriilor de evaluare. Întrebările și răspunsurile la interviu se înregistrează sau se consemnează în anexa la procesul-verbal întocmit de secretarul comisiei de concurs și se semnează de membrii acestei comisii și de candidat. Criteriile de evaluare pentru stabilirea planului de interviu sunt:

- abilitățile de comunicare;
- capacitatea de analiză și sinteză;
- abilitățile impuse de funcție;
- motivația candidatului;
- comportamentul în situațiile de criză.

Pentru funcțiile de conducere planul de interviu include și elemente referitoare la:

- capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora;
- exercitarea controlului decizional;
- capacitatea managerială.

Subiectele tipice incluse în interviu sunt:

- Experiența profesională a candidatului. Intervievatorul trebuie să exploreze cunoștințele, deprinderile, abilitățile și gradul de asumare a responsabilității a candidatului.
- Realizările academice. Dacă persoana intervievată nu are o experiență profesională semnificativă, abordarea performanțelor școlare este foarte importantă.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Aptitudinile de relaționare interpersonală. Actualmente, munca în echipă este adeseori vitală într-o organizație. De aceea, pe lângă deținerea unor abilități profesionale, o persoană trebuie, de cele mai multe ori, să aibă capacitatea de a lucra foarte bine și cu alții.
- Calitățile personale. Pe durata interviului, intervievatorul trebuie să observe calitățile fizice, abilitățile de vorbire, vocabularul, echilibrul, adaptabilitatea candidatului. Aceste atribute sunt urmărite în măsura în care sunt esențiale în satisfacerea cerințelor postului.
- Adecvarea la cultura organizațională se referă la conformitatea dintre valorile candidatului și cultura organizației. Acest lucru este foarte important întrucât, în cazul unei nepotriviri, organizația investește suplimentar timp și bani.
- Obiectivele candidaților. Trebuie reamintit faptul că și solicitanții își fixează anumite obiective în vederea susținerii unui interviu. Cel mai frecvent este acela de a afla ce salariu îi va plăti firma pentru început. Alte obiective pot fi: să fie ascultați și înțeleși, să aibă ocazia să-și prezinte abilitățile, să fie tratați corect și respectuos, să primească informații despre post și companie.

Aspectele pe care le probează un interviu sunt: factorii intelectuali, motivaționali, de personalitate, experiență, cunoaștere etc. Interviul trebuie să se încheie într-o notă pozitivă și destinsă. După încheierea interviului, intervievatorii trebuie să identifice candidații potriviți pentru post și să întocmească lista de propuneri de acceptare.

Tipuri de interviuri

Există mai multe tipuri de interviuri ce pot fi utilizate în procesul de selecție.

Interviul nestructurat nu are un format predeterminat; prin urmare, intervievatorul își poate orienta întrebările spre direcții diferite. Lipsa unei structuri îi disponibilizează intervievatorului să urmărească puncte de interes ce apar spontan în răspunsurile date de candidat, la întrebările adresate. Pe de altă parte, candidații pot sau nu pot primi aceleași întrebări. În afară de câteva întrebări specificate dinainte, celelalte sunt formulate pe moment.

Interviul structurat

În cadrul acestui tip de interviu întrebările și răspunsurile potrivite sunt specificate dinainte. Intervievatorul urmează un format prestabilit. În practică, nu toate interviurile structurate specifică și răspunsurile așteptate pentru a se asigura conformitatea om-post. Interviul structurat are avantajul creșterii fiabilității și acurateței procesului de selecție și minimizează gradul de subiectivitate și inconsistență al interviului nestructurat. De regulă, interviul structurat conține cinci tipuri de întrebări:

- contextuale – sunt întrebări care-l pun pe candidat într-o situație anume pentru a determina cum s-ar comporta într-un context similar la locul de muncă. Se pot pune întrebări de tipul: să presupunem că faceți o prezentare și apare o problemă tehnică la care nu puteți răspunde, ce faceți?
- cu caracter profesional – sunt întrebări care testează cunoștințele și abilitățile profesionale ale candidatului. Ce factori credeți că trebuie să luați în considerare pentru dezvoltarea unei campanii de promovare a instituției noastre?



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- de simulare, care se referă la situații reale, în care solicitanților li se cere să îndeplinescă o anumită sarcină legată de cerințele postului pentru care candidează - să facă un proiect de exemplu.
- legate de experiența profesională (puteți da exemplu de o situație în care ați realizat o cerere de finanțare care s-a soldat cu succes?)
- ce testează dorința de adaptare la cerințele postului – întrebări care demonstrează dorința aplicanților de a se conforma cu cerințele postului (vă place să faceți o muncă statică sau să călătoriți?).

Iată câteva **exemple de întrebări** ce pot fi adresate candidaților:

- De ce doriți să vă schimbați locul de muncă actual?
- De ce ați părăsit ultimul loc de muncă?
- Ce v-a plăcut și ce nu v-a plăcut la ultimul loc de muncă?
- Ce calități vă recomandă pentru postul disponibil?
- Vă menține postul pe care doriți să-l ocupați în câmpul dumneavoastră de pregătire? Cum?
- Ce faceți în timpul liber?
- Care sunt obiectivele dumneavoastră legate de carieră în următorii cinci ani?
- Care sunt punctele tari și punctele slabe?
- Ce strategie v-ați propus pentru îndeplinirea obiectivelor dvs.?
- Ce vă motivează în muncă?
- Caracterizați situația economică actuală.
- De ce considerați că trebuie să vă angajăm?
- Cum vă caracterizați colegii de la ultimul loc de muncă?

Metode de interviu

Interviurile pot fi realizate și aplicate în mai multe feluri. Alegerea lor și a metodelor de aplicare se face în funcție de natura postului. Dintre acestea amintim: interviul unu la unu, interviul de grup și interviul sub presiune.

Interviul unu la unu este folosit preponderent și presupune întâlnirea dintre un candidat și un intervievator. El este mai puțin amenințător pentru candidat. În timpul desfășurării sale, poate avea loc un adevărat schimb de informații. De regulă, reprezentantul DRU utilizează acest tip de interviu, în faza preliminară a procesului de selecție.

Interviul de grup, în timpul căruia mai mulți candidați interacționează atât între ei și cât și cu reprezentanții companiei. Are avantajul de a furniza mai multe date despre candidați, despre competențele lor interpersonale și de a salva timp pentru organizație.

Interviul sub presiune. Se știe că majoritatea interviurilor este proiectată pentru a elimina presiunea candidaților. În cadrul acestui interviu, presiunea este creată deliberat pentru a observa cum reacționează un candidat în



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

condiții de stres. În mod intenționat, intervievatorul îi pune candidatului întrebări inconfortabile, într-un ritm alert, pentru a determina toleranța sa la stres.

L3. PROBLEME POTENȚIALE ALE INTERVIEVĂRII

- **Întrebările neadecvate.** Nu trebuie adresate întrebări care pot genera probleme în evaluare sau din punct de vedere legal.
- **Judecățile premature.** Cercetările arată că intervievatorii își fac o părere despre candidați în primele minute.
- **Dominația intervievatorului.** Informația trebuie să fie schimbată de ambele părți. Intervievatorii trebuie să știe să fie și buni ascultători dar și surse de informare.
- **Întrebările inconsistente.** Dacă intervievatorii le pun candidaților aceleași întrebări atunci îi judecăpe aceleași baze. De aceea, dacă posturile sunt diferite și întrebările trebuie să fie diferite.
- **“Efectul de halo”** apare atunci cand intervievatorii consideră că doar una dintre caracteristici este determinantă. Rezultatul constă în faptul că, probabil, cel mai bun candidat nu este selectat.
- **“Efectul contrastelor”** apare atunci cand intervievatorul se întâlnește cu candidați slabi și mediocri. Prin comparație, cei mai puțin slabi vor părea buni.
- **Comunicarea nonverbală.** Intervievatorii nu trebuie să trimită semnale nonverbale care să-i favorizeze pe unii dintre candidați.

L4. VERIFICAREA REFERINȚELOR, A EXPERIENȚEI PROFESIONALE ȘI A STUDIILOR CANDIDAȚILOR

Etapă reprezintă un mijloc prin care se câștigă un plus de informație despre candidat. Totodată se verifică acuratețea informației date de acesta. Acest pas este foarte important întrucât există foarte multe persoane care tind să minimalizeze sau chiar să falsifice referințele. Această etapă mai include examinarea următoarelor aspecte:

- locul de muncă anterior;
- pregătirea școlară;
- cazierul;
- experiența profesională.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Verificarea este esențială și din perspectiva nivelului ierarhic al postului. Dacă este vorba despre posturi de conducere, unde responsabilitatea este mare, candidatul trebuie să fie eligibil din punct de vedere legal.

L5. LUAREA DECIZIEI ÎN PROCESUL DE SELECȚIE

După ce organizația a obținut și evaluat informațiile despre finaliștii procesului de selecție, a alcătuit lista de propuneri, va fi luată decizia de angajare. Va fi selectat individul cu calificările cele mai adecvate postului scos la concurs. Evident că DRU trebuie să fie implicat în toate etapele procesului de selecție, dar decizia o ia conducerea, în special pentru posturile manageriale. Ea trebuie să revadă rezultatele selecției și, în funcție de ele, să decidă. Rezultatele procesului de selecție sunt comunicate cât mai curând posibil, atât celor care au reușit ca și celor care nu s-au calificat. Candidaților care nu au reușit trebuie să li se comunice informația cu respect și eleganță, lăsând loc pentru o eventuală candidatură ulterioară. În fiecare etapă a procesului de selecție sunt eliminați candidați din joc. Ca și în celelalte, și în etapa finală, cei care nu s-au calificat trebuie informați. Mijloacele de informare pot fi diferite: prin contact personal, prin telefon sau în scris. Scrisoarea de respingere este obligatorie, pentru a contribui la consolidarea imaginii pozitive a organizației, dar mesajul ei nu trebuie să-l descurajeze pe aplicant. Ea trebuie să conțină o tușă personală care va mai îndulci refuzul și nu va suscita reacțiile negative ale candidatului față de organizație. În plus, o selecție obiectivă și corectă îl face pe un candidat să accepte respingerea mai ușor.

BIBLIOGRAFIE:

- ARMSTRONG**, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.
- BEARDWELL**, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.
- COLE**, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
- HERSEY**, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
- HODGSON**, Susan, *Interviul de angajare: cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*, (Carieră. Succes. Performanțe), Editura Polirom, Iași, 2006.
- LOCK**, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.
- MABEY**, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
- MANOLESCU**, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
- MARINESCU**, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
- MARTIN**, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
- PITARIU**, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

NEDELCU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

M. INTEGRAREA ÎN ORGANIZAȚIE

M1. INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI ÎN ORGANIZAȚIE

Integrarea poate fi definită ca procesul de ajutorare a unui nou angajat să se acomodeze rapid în post astfel încât să devină un membru eficient și efectiv al personalului cât mai repede posibil. Procesul efectiv de integrare începe înainte de prima zi de lucru a persoanei; el începe de obicei ca parte a procedurilor de recrutare. Impresia creată de persoana care ia interviul, corespondența trimisă și informațiile primite de la instituție – toate acestea pot fi considerate parte a inițierii integrării.

Un proces bun de integrare contribuie la crearea unei imagini favorabile asupra instituției, fiind deci un exercițiu de relații publice.

Responsabilitatea pentru integrarea personalului este de obicei asumată împreună de serviciul de resurse umane, managerii ierarhici și personalul specializat, de exemplu funcționarii din domeniul sănătății și siguranței sau funcționarii responsabili de pregătire.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

M2. PLANIFICAREA INTEGRĂRII

Când încep efectiv activitatea, angajații trebuie să cunoască oamenii cu care vor lucra, să se familiarizeze cu locul de muncă și să cunoască postul ocupat și instituția. Deși ei trebuie să ia cunoștință de o mare cantitate de informații, nu toate sunt necesare imediat; în cazul organizării de cursuri de integrare formale, acestea sunt de obicei derulate pe parcursul mai multor zile astfel încât informațiile să fie ierarhizate și etapizate. Este important să nu se prezinte o cantitate prea mare de informații deodată, pentru ca angajatul să nu fie copleșit. Este preferabil ca informațiile să fie eșalonate și să se lase timp pentru consolidarea lor prin alternarea cu perioade de desfășurare a activității.

Un curs de integrare formal este util atunci când unui număr mai mare de angajați li se pot prezenta aceleași informații în același timp. Se poate însă ca noii angajați să fie repartizați în departamente diferite, deci și managerii lor ierarhici au de jucat un rol important. Este posibil ca demararea cursurilor formale să nu aibă loc în prima zi în cazul în care nu există un număr suficient de nou angajați care să le justifice; este însă important ca informațiile esențiale, cum ar fi cele referitoare la siguranță, să fie furnizate imediat.

Multe instituții pun la dispoziția noilor angajați o „broșură de integrare” sau „manualul personalului”, care acoperă informațiile esențiale. Deși este preferabil ca informațiile să fie comunicate direct (verbal), unele informații trebuie oferite în formă scrisă. Este bine să se dea și surse de referință, de exemplu ce trebuie să facă angajatul în cazul în care se îmbolnăvește și nu poate merge la serviciu. Se poate pune la dispoziție și un instrument în care se precizează regulile și responsabilitățile. În cazul în care nu este disponibil un manual, este util să existe o listă cu informațiile ce trebuie comunicate, pentru a fi siguri că au fost acoperite aspectele importante.

Se obișnuiește să se ceară noilor angajați ca în prima zi de serviciu să sosească mai târziu decât restul personalului. În acest fel, persoana care răspunde de integrarea lor are timp să se pregătească și să rezolve alte probleme necesare înainte de sosirea lor iar introducerea lor în instituție nu se face în grabă.

Noii angajați trebuie să se simtă bineveniți, deci asigurați-vă că persoanele relevante (personalul care îi primește și colegii) știu de venirea lor, anunțați ora la care sunt așteptați și persoana care va răspunde de ei, astfel încât noii angajați să nu fie lăsați singuri și să nu se simtă stingheriți.

Prima impresie contează întotdeauna iar dacă noii angajați au o experiență proastă în primele zile acest lucru le poate afecta motivația. Recrutarea este un proces costisitor iar pierderea unor potențiali angajați buni ca urmare a unei practici de integrare defectuoase reprezintă o irosire a resurselor.

M3. CE CUPRINDE PROCESUL DE INTEGRARE?

La sfârșitul programului de Integrare noul angajat va dobândi cunoștințele necesare cu privire la instituție și va înțelege ce responsabilități are. De obicei, programul va include:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Schema clădirii, inclusiv zonele de acces, ieșirile în caz de incendiu, toaletele, cantina și zona de lucru alocată.
- Numele și denumirile funcțiilor managerilor ierarhici și ale colegilor direcți (adesea este pusă la dispoziție organigrama).
- Toate procedurile de siguranță și regulile instituției cu privire la sănătate și siguranță.
- Un rezumat al procedurilor referitoare la disciplină și plângeri.
- Un rezumat al procedurilor în caz de boală, eventualele contribuții necesare și procedurile de beneficii.
- Informații generale referitoare la sistemul de pensionare.
- Informații referitoare la sindicate sau organizații de personal la care angajații ar putea adera.
- Informații referitoare la primul ajutor și asistența disponibile pentru personal.
- Modul de a afla informații suplimentare în legătură cu instituția sau cu funcții și responsabilități, cum ar fi manualul personalului, pagina web sau aviziere.

Uneori pregătirea inițială este inclusă în programul de integrare și este asigurată de personalul de pregătire specializat, noul angajat prezentându-se la locul său muncă (serviciu/departament) după terminarea acestui program. Este important ca noul angajat să fie pe deplin conștient de responsabilitățile ce-i revin și de modul de îndeplinire a sarcinilor la standardele specificate.

M4. PERIOADA DE STAGIU A FUNCȚIONARILOR PUBLICI DEBUTANȚI

Perioada de stagiu este etapa din cariera funcționarului public cuprinsă între data numirii ca funcționar public debutant, în urma promovării concursului de recrutare, și data numirii ca funcționar public definitiv. Perioada de stagiu are ca scop confirmarea aptitudinilor profesionale ale funcționarilor publici debutanți în îndeplinirea atribuțiilor și responsabilităților unei funcții publice, formarea lor practică, însușirea specificului activității autorității sau instituției publice în cadrul căreia își desfășoară activitatea, precum și a exigențelor administrației publice. Parcurgerea perioadei de stagiu este obligatorie, cu excepția situațiilor prevăzute de lege.

Perioada de stagiu este de 12 luni pentru funcționarii publici din clasa I, 8 luni pentru cei din clasa a II-a și 6 luni pentru cei din clasa a III-a, calculată de la data numirii ca funcționari publici debutanți.

Perioada de stagiu se desfășoară pe baza unui program aprobat de conducătorul autorității sau instituției publice, la propunerea conducătorului compartimentului în care urmează să își desfășoare activitatea funcționarul public debutant și al compartimentului de resurse umane. Prin programul de desfășurare a perioadei de stagiu se stabilesc următoarele:

- a) alocarea a două ore zilnic din timpul normal de lucru studiului individual sau programelor de formare la care trebuie să participe funcționarul public debutant, în condițiile legii;
- b) planificarea activităților ce urmează să fie desfășurate, în funcție de nivelul cunoștințelor teoretice și al deprinderilor practice dobândite pe parcursul perioadei de stagiu.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

În scopul cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice, funcționarului public debutant i se va asigura posibilitatea de a asista la îndeplinirea atribuțiilor de serviciu de către funcționarii publici definitivi din cadrul altor compartimente. Această activitate se va desfășura în coordonarea funcționarului public sub a cărui îndrumare își desfășoară activitatea și nu poate depăși un sfert din durata perioadei de stagiu. Pe parcursul perioadei de stagiu, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui funcționar public definitiv, de regulă din cadrul aceleiași compartiment, denumit în continuare îndrumător. Îndrumătorul are următoarele atribuții:

- coordonează activitatea funcționarului public debutant pe parcursul perioadei de stagiu;
- sprijină funcționarul public debutant în identificarea celor mai bune modalități de rezolvare a lucrărilor repartizate acestuia;
- supraveghează modul de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către funcționarul public debutant;
- propune conducătorului compartimentului cursurile de perfecționare profesională la care trebuie să participe funcționarul public debutant;
- întocmește un referat în vederea evaluării funcționarului public debutant, la finalizarea perioadei de stagiu.

M5. EVALUAREA FUNCȚIONARILOR PUBLICI DEBUTANȚI

Evaluarea activității funcționarului public debutant se face în termen de 5 zile lucrătoare de la terminarea perioadei de stagiu, de regulă, de către conducătorul compartimentului în care își desfășoară activitatea, denumit în continuare evaluator. Evaluarea activității funcționarului public debutant constă în aprecierea nivelului cunoștințelor teoretice și a deprinderilor practice dobândite, necesare îndeplinirii atribuțiilor aferente unei funcții publice, a cunoașterii specificului activității autorității sau instituției publice și a exigențelor administrației publice.

Evaluarea activității funcționarilor publici debutanți se face pe baza:

- a) raportului de stagiu întocmit de funcționarul public debutant;
- b) referatului întocmit de îndrumător;
- c) interviului de evaluare cu funcționarul public debutant.

Interviul de evaluare cu funcționarul public debutant se susține cu evaluatorul anterior finalizării raportului de evaluare. Interviul reprezintă un schimb de informații care are loc între evaluator și funcționarul public debutant, în cadrul căruia:

- a) se aduc la cunoștință funcționarului public evaluat consemnările făcute de evaluator în raportul de evaluare;
- b) se semnează și se datează raportul de evaluare de către evaluator și de funcționarul public evaluat.

Criteriile de evaluare a activității funcționarului public debutant sunt:

- a) gradul de cunoaștere a reglementărilor specifice domeniului de activitate;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- b) gradul de cunoaștere a specificului și a principiilor care guvernează administrația publică și a raporturilor administrative din cadrul autorității sau instituției publice;
- c) capacitatea de îndeplinire a atribuțiilor;
- d) gradul de adaptabilitate și flexibilitate în îndeplinirea atribuțiilor;
- e) aptitudinea de a distinge corect între caracteristicile diverselor opțiuni în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și de a identifica cea mai bună variantă de acțiune;
- f) capacitatea de transmitere a ideilor, în scris și verbal, fluentă în scris, incluzând capacitatea de a scrie clar și concis;
- g) capacitatea de a lucra în echipă, respectiv capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a sprijini activitatea echipei în realizarea obiectivelor acesteia.

Notarea criteriilor de evaluare și stabilirea calificativului de evaluare se fac astfel:

- a) fiecare criteriu de evaluare se notează de la 1 la 5, nota 1 fiind cea mai mică, iar nota 5 fiind cea mai mare;
- b) se face media aritmetică a notelor acordate pentru fiecare criteriu de evaluare și se obține o notă finală;
- c) calificativul de evaluare se acordă în funcție de nota finală obținută, după cum urmează: între 1,00-3,00 se acordă calificativul "necorespunzător", iar între 3,01-5,00 se acordă calificativul "corespunzător".

Evaluatorul formulează în raportul de evaluare a perioadei de stagiu:

- a) propunerea privind numirea funcționarului public debutant într-o funcție publică definitivă, în situația în care calificativul de evaluare este "corespunzător";
- b) propunerea de eliberare din funcție, în condițiile legii, în situația în care funcționarul public debutant a obținut calificativul "necorespunzător".

BIBLIOGRAFIE:

ARMSTRONG, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.

BREZOIANU, Dumitru și **OPRICAN**, Mariana, *Administrația publică în România*, Editura CH Beck, București, 2008.

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.

HERSEY, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.

HUGHES, Owen E., *Public Management and Administration. An Introduction*, (second edition), Macmillan Press Ltd, London, 1998.

LOCK, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.

MABEY, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- MANOLESCU**, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
- MARINESCU**, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.
- MARTIN**, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.
- PITARIU**, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.
- NEDELCU**, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.
- PÂNIȘOARĂ**, Georgeta, *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- PÂNIȘOARĂ**, Ion-Ovidiu și **PÂNIȘOARĂ**, Georgeta, *Managementul resurselor umane. Ghid practic*. Ediția a II-a, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- PĂUNESCU**, Mihai, *Managementul public în România*, (COLLEGIUM. Politici publice și integrare europeană), Editura Polirom, Iași, 2008.
- TOFAN**, Apostol Dana, *Drept administrativ*, volumul I, ediția a II-a, Editura CH Beck, București, 2008.
- TOFAN**, Apostol Dana, *Drept administrativ*, volumul II, ediția a II-a, Editura CH Beck, București, 2010.
- TRAILESCU**, Anton, *Drept administrativ*, ediția a IV-a, Editura CH Beck, București, 2010.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

N. MOTIVAȚIE – SATISFAȚIE –PERFORMANȚĂ

N1. MOTIVAȚIA

Una dintre responsabilitățile importante ale fiecărui manager este aceea de a motiva și încuraja echipa pe care o conduce. Există numeroase modalități de realizare a acestui proces, printre care menționăm schemele formale de stimulare sau de recompensare. S-au realizat multe studii în acest sens, numeroase teorii consacrate dovedindu-se a fi de ajutor managerilor și care oferă un cadru de analiză a motivației angajaților.

Motivația se referă la rațiunea care stă în spatele acțiunii sau lipsei de acțiune, motivul fiind nevoia sau forța motrice a unei persoane.

Procesul motivării presupune alegerea unei forme de acțiune în vederea atingerii unui obiectiv sau țel propus.

N2. TEORII MOTIVAȚIONALE

N2.1. TEORIA X SI TEORIA Y (Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960)

McGregor a fost de părere că modul în care managerii percep munca și pe angajați, are efect asupra modului în care aceștia își realizează sarcinile. Teoria lui susține că managerii, în momentul în care își îndeplinesc responsabilitățile își bazează acțiunile pe o serie de presupuneri sau teorii explicite sau implicite.

Deși s-ar putea să existe numeroase variații de la un caz la altul, McGregor susține că există două seturi de presupuneri complet opuse în legătură cu natura omului utilizate de către manager, numite Teoria X și Teoria Y.

Teoria X: se bazează pe 3 presupuneri principale

1. Omului obișnuit, prin natura sa îi displace munca, și o va evita pe cât posibil.
2. Din cauza acestei respingeri, majoritatea oamenilor trebuie să fie controlați, conduși, constrânși și amenințați cu pedeapsa dacă vrem să muncească productiv.
3. Majoritatea oamenilor preferă să li se spună ce au de făcut și evită responsabilizarea, nu sunt prea ambițioși și vor siguranță mai presus de orice.

Managerii care adoptă această teorie tind să fie autocratici, fiindu-le greu să delege sau să se încredă în angajați. Acești conducători se simt indispensabili, deoarece angajații trebuie să fie împinși la lucru, dat fiind că



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

resping în mod firesc munca și responsabilizarea. Dacă oamenii sunt tratați în acest fel, au tendința să devină leneși, dependenți și iresponsabili.

Teoria Y se bazează pe presupuneri diferite

1. Efortul fizic și mental sunt la fel de firești ca joaca și odihna.
2. Controlul extern și amenințările cu pedeapsa nu sunt singurele mijloace de mobilizare a eforturilor în vederea realizării obiectivelor. Oamenii sunt dispuși să muncească din greu pentru a realiza obiectivele față de care se simt angajați.
3. Majoritatea oamenilor nu numai că învață să accepte responsabilitatea, dar chiar o caută.
4. Capacitatea de exercitare a unui nivel înalt de imaginație și creativitate în soluționarea problemelor organizaționale este larg răspândită în rândul populației (și nu atât de rară cum se crede).
5. Potențialul intelectual al majorității angajaților nu este pe deplin realizat la locul de muncă.

Managerii care adoptă această poziție sunt deschiși și nu au tendința să controleze chiar atât de mult ca prima categorie. Ei încurajează personalul, și sunt receptivi la ideile acestora, în timp ce angajații au tendința să devină responsabili, să muncească din greu și să reușească. Elementele cheie ale acestei abordări sunt "obiectivele față de care se simt angajați", prin urmare comunicarea biunivocă este esențială.

N2.2. TEORIA LUI MASLOW (Motivația și personalitatea)

Teoria lui Abraham Maslow susține că oamenii au o scală a nevoilor care trebuie să fie satisfăcute într-o anumită ordine. Pe măsura satisfacerii - fie și parțială - a câte unui nivel începând de la bază, obiectivele și mobilurile personale vor trece către cele corespunzătoare nivelului imediat superior.

Scala nevoilor se bazează pe nevoi și nu pe dorințe. Aceasta funcționează ascendent, pe măsură ce este satisfăcută o nevoie, apare următoarea. Se poate reveni la o nevoie precedentă dacă apare sentimentul insecurității, iar după satisfacerea ei se continuă procesul. Nevoile rămase nesatisfăcute pot fi identificate în comportament iar managerii trebuie să creeze atmosfera propice satisfacerii acestor nevoi personale.

Pentru a evita apatia care poate apărea dacă nevoile rămân nesatisfăcute, managerii trebuie să ia măsuri corespunzătoare.

Adeseori aceste nevoi apar reprezentate sub forma unei piramide.

Auto-realizare

(realizarea potențialului propriu)

Stimă

(respect de sine și din partea celorlalți)

Apartenență

(iubire, afecțiune, apartenența la grup)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Siguranță
(adăpost, securitate)

Fiziologice
(sănătate, hrană, somn)

N2.3. TEORIA MOTIVAȚIEI – IGIENEI (Frederick Herzberg, 1959)

Studiile lui Herzberg s-au axat pe satisfacția la locul de muncă. Cercetările sale inițiale au avut loc asupra a 200 ingineri și contabili cărora li s-a cerut să își amintească când au simțit satisfacție sau insatisfacție în legătură cu munca lor.

După încheierea discuțiilor pe această temă, Herzberg, împreună cu echipa cu care lucra, a ajuns la concluzia că anumiți factori produceau mai degrabă satisfacția în muncă, în timp ce alții duceau în mod frecvent la insatisfacție.

Factorii din prima categorie au fost numiți factori motivatori, iar ceilalți factori igienici. Studiile au fost extinse mai târziu pentru a acoperi o paletă mai largă de posturi obținându-se rezultate similare.

Factorii motivatori identificați ca fiind cei mai importanți au fost următorii:

- Realizare
- Recunoaștere
- Munca în sine
- Responsabilitate
- Promovare

Cei mai importanți factori igienici au fost următorii:

- Politica companiei și administrația
- Monitorizarea și aspectele tehnice
- Salariul
- Relațiile interpersonale cu superiorii
- Condițiile de muncă

Herzberg a evidențiat faptul că primii factori sunt în strânsă legătură cu conținutul muncii, în vreme ce factorii igienici sunt mai degrabă legați de mediul de lucru decât conținutul acestuia.

O distincție foarte importantă este aceea că, în timp ce prezența factorilor motivatori produce satisfacție, îmbunătățirea factorilor igienici (de ex. condiții mai bune de lucru), nu fac decât să împiedice apariția nemulțumirii. Dacă factorii motivatori lipsesc de la locul de muncă, angajatul se va confrunta cu nemulțumiri puternice, indiferent cât este de bun mediul sau echipamentul de lucru.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



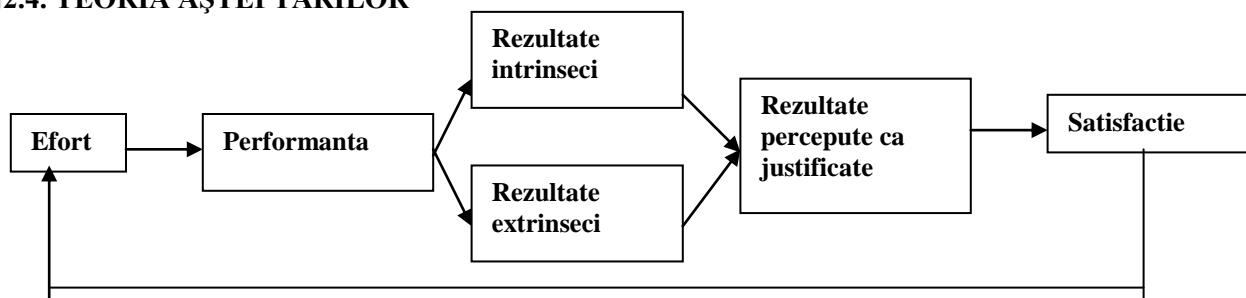
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Teoria lui Herzberg a fost larg acceptată de către manageri, datorită relativei sale simplități și a distincției făcute între factorii care oferă motivație pozitivă, cu efecte asupra "îmbogățirii postului" și a proiectării postului.

N2.4. TEORIA AȘTEPTĂRILOR



Teoria așteptărilor presupune că se pot crea relații între trei elemente principale:

- efort
- performanță
- rezultate.

Pentru ca eforturile angajaților să se transforme în performanță, managerii trebuie să asigure suficiente îndrumări, resurse, echipamente și încurajări. Orice eșec în a asigura aceste elemente face ca efortul depus să nu ducă la performanță.

Oamenii sunt motivați, conform acestei teorii, să lucreze pentru un scop proporțional cu succesul pe care cred că îl pot obține - și atât timp cât efortul va fi răsplătit corespunzător. Cu alte cuvinte, oamenii nu vor depune eforturi prea mari dacă rezultatele nu vor fi pe măsură. Pentru a mări motivarea personalului, deci pentru a vedea dacă teoria funcționează, faceți obiectivele mai tangibile sau/și mai atractive.

Cu siguranță că puteți învăța ceva de aici, mai ales când este vorba despre competiție, premii sau bonusuri. Ceea ce trebuie să aveți permanent în minte este că obiectivele sunt dorite de oameni atât timp cât aceștia au necesități: dacă un cineva nu dorește să aibă succes, nu are neapărat nevoie să câștige bani sau nu este motivat de apreciere sau de critică, teoria așteptărilor este irelevantă.

BIBLIOGRAFIE:

ABRUDAN, D.B. și **SERRATORE, M.**, *Motivația și motivarea resurselor umane pentru performanță*, Editura Solness, Timișoara, 2002.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

ARMSTRONG, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.

BRULE, Alain, *Cum dialogăm și cum convingem*, (HEXAGON), Editura Polirom, Iași, 2000.

Chișu, V.A., *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de editură Irecson, București, 2000

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.

HĂHĂIANU, L., *Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține performanțe deosebite*, Editura Rentrop & Straton, București, 2002.

HERSEY, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.

LOCK, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.

MABEY, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.

MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.

MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.

MARTIN, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.

OWEN, Hilarie; **HODGSON**, Vicky și **GAZZARD**, Nigel, *Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient*, Editura CODECS, București, 2006.

PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.

PÂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu și **PÂNIȘOARĂ**, Georgeta, *Managementul resurselor umane. Ghid practic*. Ediția a II-a, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.

PRODAN, A., *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Editura Polirom, Iași, 1999.

PRUTIANU, Ștefan, *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, (COLLEGIUM. Afaceri), Editura Polirom, Iași, 2008.

TAYLOR, Frederick W., *Scientific Management*, Harper & Row, 1947.

WILSON, Jerry R., *151 de idei eficiente pentru motivarea angajaților. Cum să-i formezi și să-i păstrezi pe cei mai buni*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2007.

O. COMUNICAREA EFICIENTĂ

O1. COMUNICAREA EFICIENTĂ

Comunicarea include toate procesele transmiterii de informații între toate viețuitoarele (oameni/animale, plante) prin semne de tot felul și/sau dispozitive tehnice, biologice, psihologice, sociale și alte sisteme de transmitere a



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



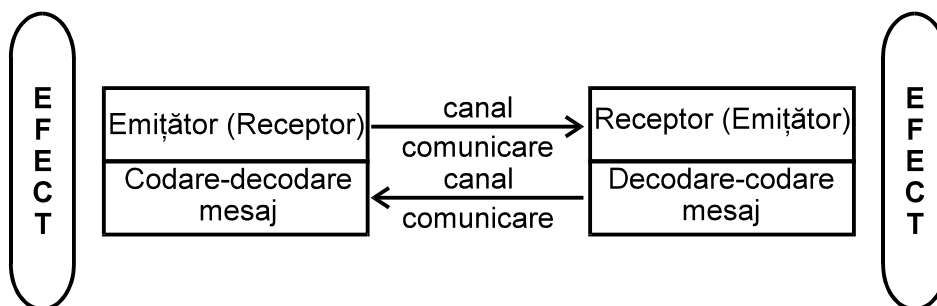
Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

informației. Comunicarea poate fi definită ca transmitere de fapte, idei și impresii, dar într-o comunicare deplină sursa și ținta își alternează rolurile. Pentru o persoană integrată într-o organizație, în funcție de nivelul ocupat, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul cheltuit.

Comunicarea este procesul prin care se schimbă informație între indivizi utilizându-se un sistem comun de simboluri, semne sau compartimente. Mai poate fi definită și drept:

- procesul de transmitere și de receptare a mesajelor, sau
- forma fundamentală a interacțiunii personale.

În acest proces, importante sunt, deci, **sursa** (calitatea ei, capacitatea de codificare a mesajului subliminal, astfel încât, pe lângă transmiterea informației, acesta să declanșeze atitudinea dorită, de obicei o atitudine favorabilă continuării comunicării reciproce), **ținta** (capacitatea ei de recepționare, de prelucrare și înțelegere a mesajului, de reacție, etc.), **canalul de comunicare** (care trebuie să poată conserva și transporta mesajul de la sursă la ținta aleasă), **mesajul** (cuprinzând informația potrivită, cu un nivel satisfăcător de detalieri, precum și codificarea comportamentului sursei față de țintă într-un cod accesibil celei din urmă) și **efectul comunicării** (confirmarea realizării acesteia, feedback, atitudine favorabilă reiterării procesului, decizie, etc.).



De ce comunicăm? Pentru ca să fim:

- recepționați;
- înțeleși;
- acceptați;
- siguri că provocăm o reacție.

O2. COMUNICAREA NONVERBALĂ

Peste 50% din procesul de comunicare este deținut de comunicarea non-verbală. Comunicarea non-verbală este constituită din orice altceva decât cuvinte, care transmit un mesaj. Modul în care stăm, umblăm, ridicăm din umeri, hainele pe care le purtăm, mașina pe care o conducem sau biroul pe care îl ocupăm, toate acestea comunică idei altora. **Componenta nonverbală a comunicării este critică în schimbarea de atitudini.** Studiile de



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

specialitate arată că numai **7%** din efecte s-au obținut datorită conținutului verbal al mesajului, în timp ce **38%** s-au datorat caracteristicilor vocii (inflexiuni, ton, calitate, viteza de vorbire) și expresiei faciale și **55%** limbajului trupului.

Metacomunicarea: toate lucrurile pe care le avem în vedere atunci când interpretăm spuselor altora. Poate fi definită ca fiind ceva "pe lângă comunicare". De exemplu: "zicea că i se pare o idee bună, dar impresia mea este că nu e prea fericit".

Limbajul tăcerii: Momentul, locul și durata tăcerii într-o discuție pot fi semnificative.

Limbajul trupului: primele 90 de secunde ale unei întâlniri reprezintă 90% din impresia care o produceți asupra celorlalți.

"Nu vei avea niciodată o a doua șansă ca să produci prima impresie".

Limbajul trupului poate fi perceput pe **trei niveluri:**

- nivelul conștient, controlat;
- nivelul intermediar;
- nivelul personal.

Spațiul: fiecare dintre noi avem spații personale.

Orientarea și postura: persoanele care doresc să coopereze sunt tentate să stea jos sau de aceeași parte. Dacă sunt situate în opoziție, pentru a coopera ele trebuie să stea în picioare sau se vor poziționa în fața persoanei cu care vorbesc.

Mișcărilor capului: gesturile au semnificații diferite în diferite culturi.

Expresiile feței: sunt cel mai ușor de controlat. Acestea trebuie citite în relație atât cu cuvintele spuse, cât și cu alte mișcări ale corpului.

Gestica: reprezintă una din cele mai cunoscute metode de comunicare non-verbală: mână ridicată pentru salut; semnul "V" al victoriei; pumni încleștați; arătarea cu degetul; mâna dusă la gură atunci când suntem surprinși; aplaudarea; sublinierea înțelesului cuvintelor; foarte des suntem tentați să adoptăm sau să copiem "în oglindă" gesturile și mișcărilor corporale ale interlocutorului.

03. FACTORII PERTURBATORI ÎN COMUNICARE



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- cantitatea de informații;
- bariere semantice (jargon, etc.);
- diferențe de statut / pregătire;
- neînțelegerea rolurilor;
- filtrarea informației;
- ascultarea selectivă;
- diferențieri în cadrul de referință (percepții, paradigme, educație);
- absența feedback;
- diferențieri în cadrul regulilor psiho-sociale.

Regula de aur: *Tratează-i pe ceilalți oameni așa cum îți dorești să fii tratat tu însuși.*

O4. ȘEDINȚELE ÎN ORGANIZAȚII

Ședința constă în reuniunea mai multor persoane, pentru un scurt interval de timp (maxim 1 – 1,5 ore, de regulă) sub conducerea unui manager, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional, în care principalul mijloc de realizare a acestora este comunicarea (verbală și/sau scrisă).

O **ședință eficientă** este cea care reușește:

- Să-și atingă obiectivele;
- Să dureze cât mai puțin;
- Să-i satisfacă pe participanți.

Tipuri de ședințe

Ședințele pot fi clasificate în funcție de obiectivele urmărite și de conținut în:

- **Ședințe de luare a deciziilor**, care au drept scop stabilirea unor obiective, soluționarea unor probleme. La acest tip de ședințe este recomandabil să participe între 5 și 12 persoane, care au responsabilități relevante pentru domeniul decizional abordat. Procesul de comunicare este preponderent multidirecțional, ședința îmbrăcând forma unor discuții interactive între participanți. Stilul de conducere cel mai eficient al acestui tip de ședință este cel participativ, accentul cade pe procesul de comunicare, iar sala trebuie aranjată astfel încât participanții să stea față în față. Elementul esențial pentru reușita unei astfel de ședințe îl constituie crearea unui climat care să stimuleze exprimarea deschisă a participanților;
- **Ședințe de informare**, care au drept scop furnizarea de informații, instruirea sau influențarea colaboratorilor. La acest tip de ședințe pot participa până la 40 de persoane, procesul de comunicare fiind



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

preponderent unidirecțional, de la cel care conduce ședința către participanți – aceștia având totuși posibilitatea să pună întrebări. Stilul de conducere cel mai eficace al acestui tip de ședință este cel autoritar, accentul cade pe elementele de conținut, iar sala trebuie aranjată astfel încât participanții să stea pe rânduri, cu fața la cel care conduce ședința. Elementul esențial pentru reușita unei astfel de ședințe îl constituie planificarea și pregătirea prezentării de către conducătorul ședinței;

- **Ședințe creative**, care au drept scop generarea de idei noi referitoare la viitorul firmei, tehnologii, produse, procese etc. În cadrul acestor ședințe se utilizează metode și tehnici de stimulare a creativității, cum ar fi, de exemplu, brainstormingul. Caracteristicile acestui tip de ședință sunt similare celor prezentate pentru ședințele decizionale;
- **Ședințe eterogene**, care includ atât scopuri decizionale cât și informaționale. Acestea sunt cel mai frecvent întâlnite și se organizează preponderent la nivelul managementului superior și mediu al firmei.

O5. AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE ȘEDINTELOR

| <i>Avantaje</i> | <i>Dezavantaje</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creșterea coeziunii echipelor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consum mare de timp pentru participanți |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimularea implicării, participării și responsabilizării angajaților | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducerea operativității sau a eficienței rezolvării unor probleme, ceea ce poate conduce la irosirea unor oportunități |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creșterea nivelului de informare a personalului | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Scăderea nivelului de responsabilitate și inițiativă individuală datorită luării deciziilor în mod centralizat și colectiv |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Îmbunătățirea procesului decizional prin fundamentarea mai temeinică a deciziilor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoptarea unor decizii defectuoase datorită căutării consensului |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitarea schimbului de experiență între angajați | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoptarea unor decizii prea riscante, cunoscând faptul că grupurile au, de regulă, tendința de a accepta grade mai ridicate de risc comparativ cu indivizii |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Îmbunătățirea fluxurilor de comunicare între manageri, compartimente și diferite niveluri ierarhice | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antrenează cheltuieli suplimentare – costul orar al unui proces decizional de grup este mai mare decât în cazul unei singure persoane |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite accesul tinerilor angajați la procesul managerial | |

O6. ORGANIZAREA ȘEDINTELOR



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Planificarea ședinței constă în stabilirea utilității acesteia, realizarea agendei și a materialelor auxiliare (dacă este cazul), alegerea participanților și pregătirea sălii de ședință și a facilităților necesare. Prima întrebare la care trebuie să răspundem în planificarea unei ședințe este dacă aceasta este cu adevărat **necesară**. În acest scop vom stabili și clarifica obiectivele urmărite și vom analiza care este cea mai bună cale de a le realiza: o notă informativă, un memo, o serie de telefoane sau, eventual, o ședință.

Orice ședință eficientă trebuie să aibă o **agendă**, care clarifică ce trebuie făcut, conținutul ședinței, și care trebuie trimisă cu două – trei zile înainte fiecărui participant (în mod ideal aceștia ar trebui să contribuie la stabilirea agendei).

Agenda ședinței trebuie să includă următoarele elemente:

- **Tema ședinței.** Trebuie să prezinte subiectul de ansamblu al ședinței; de exemplu, "Analiza situației vânzărilor în trimestrul II".
- **Ora de începere și durata.** În stabilirea momentului de desfășurare a ședinței trebuie luat în considerare programul conducătorului ședinței, al participanților, spațiul și facilitățile disponibile și durata necesară pentru pregătirea ședinței. Evitați plasarea ședinței la sfârșitul programului de lucru, vinerea sau dimineața devreme, luna.
- **Locul de desfășurare.** Dacă la ședință participă și persoane din afara firmei este necesar să li se furnizeze explicații sau/și scheme detaliate privind accesul la sala de ședință.
- **Ordinea de zi.** Este indicat să precizați pentru fiecare punct, scopul (de informare, dezbateră sau decizie), durata planificată, cine este responsabil, materiale auxiliare, rezultate așteptate. Punctele urgente și importante, cele care necesită concentrare și energie intelectuală mai ridicată vor fi listate primele, urmează apoi cele importante și în final cele doar urgente.
- **Diverse.** Acest punct este numit și Subiecte urgente de ultimă oră. Specialiștii consideră că includerea acestui punct în agendă încurajează pierderea de timp și divagațiile. Dacă apar subiecte urgente, ele pot fi incluse pe parcurs.

Materialele auxiliare sunt documentația de sprijin care reprezintă o bază pentru discuțiile purtate în cadrul ședinței. Acestea pot fi rapoarte diverse, situații, alternative decizionale, articole din presă etc. Este indicat ca acestea să fie numerotate și să se facă referire la ele în cadrul punctelor înscrise în ordinea de zi din agendă. Adesea, aceste materiale trebuie parcurse de participanți înaintea ședinței și în consecință trebuie întocmite și trimise din timp împreună cu agenda ședinței. De asemenea, este recomandabil ca secretarul ședinței să dispună de copii ale acestor documente pentru a le furniza participanților care le-au uitat – ceea ce se întâmplă adesea!

Selectarea participanților la ședință se face în funcție de tipul ședinței: la o ședință informativă trebuie să participe persoanele care au nevoie de informațiile prezentate; la o ședință decizională trebuie să participe cei care au autoritatea, responsabilitatea și cunoștințele necesare pentru adoptarea și implementarea ulterioară a deciziei. Un criteriu de bază este limitarea la un număr minim de persoane relevante pentru subiectul abordat.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Pregătirea sălii de ședință și a facilităților necesare.

Mobilierul trebuie să fie comod, iar scaunele să fie dispuse într-un mod adecvat scopului și tipului ședinței. Disponerea participanților în formă de "U" sau cerc favorizează comunicarea multidirecțională și sugerează egalitatea, dar împiedică controlul ședinței de către lider. Utilizarea unei mese rectangulare, cu liderul așezat în poziție centrală, îi subliniază rolul și facilitează exercitarea controlului. În cadrul ședințelor de informare, este indicată o dispunere a participanților "ca la școală", cu fața către cel care conduce ședința. De asemenea, dimensiunile sălii, încălzirea, iluminatul, ventilația trebuie să corespundă mărimii grupului și activităților planificate. Mijloacele audio-video care vor fi eventual folosite trebuie să fie verificate, pentru a se asigura funcționarea lor perfectă.

BIBLIOGRAFIE:

- BAIRD**, John W. și **STULL**, James B., *Comunicarea în afaceri*, Editura Comunicare.ro, București, 2003.
- BELKER**, Loren B., *Sunt manager! Deci ești pe cale să conduci oameni*, Editura Teora, București, 2002.
- BRULE**, Alain, *Cum dialogăm și cum convingem*, (HEXAGON), Editura Polirom, Iași, 2000.
- CABIN**, Philippe și **DORTIER**, Jean-Francois, *Comunicarea. Perspective actuale*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2010.
- CAMERON**, Milton, *Comunicarea prin gesturi și atitudini. Cum să înveți limbajul trupului*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- COMAN**, Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2009.
- DAVID**, George, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2008.
- DENNY**, Richard, *Cum să comunici ca să câștigi*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2003.
- HARTLEY**, Mary, *Limbajul trupului la serviciu*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- LACOMBE**, Fabrice, *Rezolvarea dificultăților de comunicare*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- LIBAERT**, Thierry, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2009.
- MARCONI**, Joe, *Ghid practic de relații publice*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2007.
- MUCCHIELLI**, Alex, *Comunicarea în instituții și organizații*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2008.
- PĂUȘ**, Viorica Aura, *Comunicare și resurse umane*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2006.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

PEASE, Allan, *Limbajul trupului*, Editura Polimark, Bucuresti, 2001.

PRUTIANU, Ștefan, *Antrenamentul abilităților de comunicare*, (HEXAGON), Editura Polirom, Iași, 2004.

PRUTIANU, Ștefan, *Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.

PRUTIANU, Ștefan, *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, (COLLEGIUM. Afaceri), Editura Polirom, Iași, 2008.

P. MANAGEMENTUL CONFLICTULUI ÎN ORGANIZAȚII

P1. CONFLICTUL

Definiția dată de DEX este foarte restrictivă: ”o neînțelegere, o ciocnire de interese, un dezacord, un antagonism sau o discuție violentă”. Barron (1990), în *Creativity and Psychological Health*, susține următoarea idee: “Conflictul este un aspect al tuturor formelor naturale, o parte indispensabilă a vieții, a schimbării, a creării de noi forme”.

p2. TIPURI DE CONFLICT

Conflictele pot apărea într-o multitudine de contexte și combinații. Astfel, conflictele pot fi:

- de rol sau de sarcină;
- interpersonale;
- de procedură.

Conflictele de rol apar datorită incapacității de a recunoaște comportamentul oamenilor; oamenii adoptă anumite poziții atunci când dispun de informații care nu sunt accesibile tuturor sau a căror semnificație nu le este pe deplin cunoscută. Se poate ajunge astfel la situații conflictuale chiar dacă, din punct de vedere formal rolurile sunt compatibile.

Conflictele interpersonale indică dezacorduri de genul ciocnirilor de personalitate. Acest tip de conflict apare prin diferite comportamente non-verbale: săgetarea cu privirea sau evitarea contactului vizual.

Conflictele procedurale apar când membrii grupului nu se pun de acord asupra procedurilor de urmat pentru îndeplinirea obiectivelor. Pot fi formulate proceduri noi, dar chiar și obiective noi care să ducă la modificări și în



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

interiorul grupului. Conflictele de procedura ca și cele de rol pot fi productive. Pentru ca o situație conflictuală să existe, trebuie să existe anumite ingrediente:

- Niveluri de interacțiune între membrii grupului
- Existența ierarhiei în cadrul organizației
- Un deficit de resurse care să ducă la un dezacord general cu privire la distribuția lor

Fără contacte personale și fără comunicare nu există conflict.

F. Luthans în *Organizational Behavior* ne arată o altă tipologie a conflictelor:

- Conflictul ierarhic – între diferite niveluri din organizație
- Conflictul funcțional – între departamentele funcționale ale instituției
- Conflict între conducere și subordonați – când conducerea nu posedă suficientă autoritate asupra subordonaților
- Conflict între formal și funcțional – când normele informale pentru performanța ale organizației pot fi incompatibile cu normele formale (conflictele de putere).

P3. Alte tipuri de conflict

- **Disconfortul** – sentimentul intuitiv că ceva nu e în ordine, chiar dacă nu poți spune ce anume. Trebuie să acordeți atenție intuiției – de fapt, să vă bucurați că ați sesizat ceva.
- **Incidentul** – se petrec lucruri minore care vă întristează sau vă irită un timp. Dacă este prost perceput, atunci acesta poate escalada.
- **Neînțelegerea** – oamenii se înțeleg greșit unul pe altul uneori, tragând concluzii eronate în legătură cu o situație.
- **Tensiunea** – este un simptom evident. **Propria tensiune distorsionează percepția** asupra altor persoane și aproape toate acțiunile aceleia. Relația e afectată de atitudini negative și opinii fixe. E ca o căpăciună uscată cu fan, care abia așteaptă o scânteie ca să ia foc.
- **Criza** – violența este un semn indubitabil al crizei, cearta se infierbăntă oamenii întrec măsura, se lasă dominați de sentimente. Comportamentul normal zboară pe fereastra. Se planuiesc și se desăvâresc uneori acte necugetate.

P4. Sursele conflictelor interpersonale din organizații

Pentru a preveni sau minimaliza conflictele, trebuie îndepărtată cauza. Astfel conducerea trebuie să:

- creeze un climat adecvat de încredere;
- comunice clar și corect;
- accentueze necesitatea concentrării pe obiectivele comune;
- asculte, să recepteze, să răspundă problemelor.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Teritoriul

Conceptul de delimitare și protecție a teritoriului există foarte bine conturat în lumea animală. Oamenii însăși își delimitează și își protejează teritoriul cu mare grijă și devin iritabili și agresivi când acesta este supraaglomerat. Teritoriul nu este limitat la spațiul fizic, ci la toate celelalte resurse finite pentru care oamenii sunt în competiție. Acestea includ:

- | | | |
|--------------|-------------|-------------------------|
| ■ Spații | ■ Dotări | ■ Putere |
| ■ Investiții | ■ Stimă | ■ Avantaje suplimentare |
| ■ Personal | ■ Influență | ■ Recompense financiare |
| ■ Priorități | | |

Fiecare din aceste resurse sunt subiect de competiție și uneori chiar de conflict, ele fiind foarte apreciate și având o natură finită. Dacă oamenii nu obțin ceea ce doresc, vor dori mai mult din ceea ce pot obține și simptomul cel mai evident va fi protejarea excesivă a teritoriului (avantaje suplimentare, statut sau altceva) pe care îl dețin.

Ostilități "iraționale"

Uneori, oamenii, nu se plac unul pe altul, pur și simplu. În viața socială, aceștia nu s-ar asocia niciodată, poate chiar ar evita întâlnirile în mod voit. Acest fel de ostilitate poate fi rezultatul prejudecăților și al părerilor personale. Un alt caz de ostilitate "irațională" este cel în care cineva devine furios sau răzbunător din cauza managerului și se manifestă împotriva subalternilor sau colegilor. Chiar dacă sunt identificate cauzele, ele sunt adesea imposibil de înlăturat. Cazurile în care "ți se pune pata" pe subalterni pentru ceva ce nu are legătură cu ei trebuie lichidate rapid, deoarece sunt incorecte și duc la scăderea moralului angajaților.

Alte surse de conflict

Mullins (1989) sugerează ca principalele surse de conflict în organizații sunt:

- diferențele în percepțiile individuale
- resursele deficitare sau limitate
- compartimentarea organizației și specializarea
- natura interdependentă a activităților
- conflictul dintre roluri
- tratamentul inechitabil
- violarea teritoriului
- schimbările mediului extern.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Diferențele în percepțiile individuale – Omul posedă un manunchi complex de credințe și valori, născute din zestrea sa genetică, din mediul din care provine, din educație și din experiență. El îi privește pe ceilalți și percepe diferitele evenimente dintr-un punct de vedere personal și ajunge la concluzii personale.

Resurse deficitare sau limitate – Deficitul de resurse umane sau financiare poate reprezenta o sursă majoră de conflict în cadrul unei organizații, datorită concurenței membrilor acesteia sau a diferitelor grupuri pentru a le obține în cantități mai mari decât sunt disponibile.

Compartimentarea organizației și specializarea – Majoritatea organizațiilor sunt împărțite în secții sau departamente care execută diferite activități funcționale, cum sunt finanțele, marketingul, administrația etc. Inevitabil, aceste departamente sau secții se preocupă îndeosebi de propriile lor probleme specializate, iar cooperarea dintre ele tinde să devină din ce în ce mai problematică.

Natura interdependentă a activităților – Acolo unde diferitele activități sau departamente sunt corelate între ele, intrând astfel în interdependență, orice fluctuație în calitatea performanței dintr-o zonă afectează performanțele celorlalte. Dacă acest lucru conduce la scăderea productivității sau a calității produselor, este inevitabil să apară conflicte, mai ales dacă acești parametri afectează sistemul de retribuire.

Conflictul dintre roluri – Membrii unei organizații îndeplinesc rolurile impuse de munca pe care o fac. Ca rezultat, se așteaptă de la ei un anumit comportament. Dacă acesta este contrar așteptărilor, poate apărea o sursă de conflict.

Tratamentul inequitabil – Orice nedreptate în ceea ce privește drepturile angajaților și funcționarea sistemului de recompense și sancțiuni poate duce la fricțiuni și conflict, indiferent dacă este reală sau aparentă.

Violarea teritoriului – Această cauză aparent primitivă și trivială de conflict poate fi de-a dreptul copleșitoare pentru cei care îl traiesc. Oamenii se atașează de teritoriul "propriu" în care muncesc: biroul, utilajul, poziția în încăperile, clienții sau pacienții pe care îi au.

Schimbări în mediul extern – Oamenii au tendința de a se opune schimbărilor, din cauza nesigurății pe care o pot crea. Schimbarea sediului, introducerea unor sisteme sau echipamente noi etc. le pot părea oamenilor alarmante ceea ce, după cum veți vedea în volumele care urmează, se poate manifesta printr-o rezistență deschisă, prin tentativa de a bloca schimbarea propusă sau de a îngreuna introducerea acesteia.

Există și alte surse de conflict, care însă nu depind doar de mediul de lucru sau cel organizațional. De exemplu, nu trebuie să neglijați următoarele elemente, ca surse potențiale de conflict:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Perturbările exterioare

Conflictele de la locul de munca pot constitui prelungiri ale divergențelor, rivalităților și tensiunilor din alte aspecte ale vieții oamenilor. Genul de conflicte pe care oricare dintre noi le putem trăi din când în când în familie sau societate se extinde și în munca noastră. Tot astfel, pot fi aduse la lucru și antipatiile, supărările sau neînțelegerile provenite din afara locului de muncă.

Valori, norme și culturi

Aceste aspecte nu sunt neapărat neutre și pot constitui o sursă puternică de tensiune și conflict. Cultura obișnuită a organizației poate fi extrem de opresivă sau exclusivistă pentru unele grupuri sau indivizi - de aici, sursa unui conflict foarte real, care poate izbucni în timp.

P5. STRATEGII PENTRU EVITAREA UNUI CONFLICT DISTRUCTIV

Clarificarea scopurilor și obiectivelor. Percepțiile individuale se bazează pe felul în care gândește individul, iar neînțelegerile apar să se producă atunci când scopurile și obiectivele sunt vagi sau contradictorii.

Distribuirea resurselor. S-ar putea să nu va fie suficient controlul pe care îl exercitați asupra unor resurse deficitare, pentru a înlătura eventualul conflict.

Strategii și procedee personale. Dacă strategiile, procedeele și aplicarea acestora sunt considerate corecte, probabilitatea apariției unui conflict este diminuată.

Recompense nefinanciare. Nu toată lumea apreciază ca recompensa financiară este cea mai prețioasă, dar, în lipsa oricărui sistem de recompensare, oamenii ajung să se simtă frustrați și demotivați. Pentru a fi apreciați, o recompensă trebuie să aibă valoare pentru individul în cauză - nu toți oamenii pretuiesc aceleași genuri de recompense.

Activități de grup. Dacă se acordă atenție factorilor care pot afecta coeziunea și eficacitatea grupului, este posibil să se minimizeze probabilitatea unui conflict în cadrul acestuia.

Activitatea managerială și de conducere. Stilurile manageriale participative și consultative conduc mai degrabă la sporirea nivelului de angajare decât la conflicte, deoarece generează o atmosferă de respect și încredere reciprocă.

Procesele organizatorice. Există momente în care flexibilitatea este mai importantă decât regulamentele, cu condiția ca acest lucru să fie perceput corect. Canalele de comunicare create de structurile organizatorice pot fi și ele improprii, constituind o sursă de conflicte inutile.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Dezvoltarea aptitudinilor interpersonale. Stilul dvs. managerial și modul în care tratați și dirijați o situație de conflict constituie elemente critice pentru soluționarea acesteia și pentru șansa de a reapărea în viitor.

P6. STRATEGII INEFICIENTE DE ABORDARE A CONFLICTULUI

Nonacțiunea – presupuziția că problema se va rezolva de la sine. Înșă ignorând problema nu faci decât să sporești frustrarea și pericolul din partea celor interesați iar unele chestiuni absolut banale să se transforme în probleme serioase.

Abuzul de birocrație – managerii cunosc faptul că problema există, dar o percep că fiind fără consecințe grave asupra organizației. Teama sau incapacitatea de a rezolva problemele duc la un comportament de ascundere în spatele hartiilor, a regulilor.

Constrângerea – înșeamnă să terorizezi, să bați cu pumnul în masă, ”să-i lovești cap în cap”. Oamenii vor reacționa diferit, iar conflictul nu va fi rezolvat. Trebuie să tratezi cauze nu simptome.

Pledoaria – forma blândă de constrângere cu rezultate mai bune. Totuși tratează doar simptomele. Se va ajunge la un conflict ”subteran”.

Arbitrajul – înșeamna să faci dreptate subiectiv – dai dreptate uneia din părți. Analizează înainte, folosește cu eficiența arta comunicării pentru a-l convinge pe cel învins că a greșit.

Mituirea – încheie un conflict prin repartizarea către una sau ambele părți a unei alte probleme: le atribuie sarcini noi prin promovarea în alta funcție. Aceasta rezolvare este echivalentă pentru tine cu o plonjare în spirală. Nu se câștigă respect, va genera rapid o formă de santaj în care pretențiile cresc pe măsura ce trece timpul.

Politica secretului – unii simt că acționând cu discreție deciziile controversate vor întâmpina rezistență minimă din exterior. Argumentul lor pentru prețul discreției este că o astfel de politică este mult mai dificil de perceput că fiind inevitabilă de către salariați (pastrarea confidențialității salariului). ATENȚIE – privarea angajaților de accesul la informații corecte și complete este o încercare evidentă de manipulare. Iar efectul este sigur erodarea managementului.

Țapul ispășitor – persoana care este implicată în conflict este etichetată ca persoana-problemă. Acțiunea constă în a o discredită și de a o îndepărta de membrii grupului. Dacă persoana e izolată, atunci I se poate închide gura prin presiuni negative exercitate de grup. Dacă protestează atunci va fi exclusă, adică problema e rezolvată. FALS !

P7. GESTIONAREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Managerii trebuie să facă și o planificare a modului în care vor soluționa situațiile de rezistență la schimbare din partea unor angajați. Printre aceștia se numără angajații care nu doresc să adopte valori moderne, ci preferă să utilizeze tactici de preamărire, intimidare și de altă natură. Implementarea reformelor și intervențiile referitoare la productivitate generează reacții. Managerii trebuie să cunoască diferite metode prin care se exprimă susținerea și opoziția.

Înlăturarea rezistenței și câștigarea susținerii necesită o strategie de asigurare a reușitei și de soluționare a problemelor care apar.

Cauze esențiale ale rezistenței

- Multe probleme sunt indiscutabile, dar generează rezistență deoarece le neagă angajaților mijloacele de soluționare a contradicțiilor cu care se confruntă.
- Pretenția ca angajații să facă lucruri pe care nu le înțeleg. În consecință, managerii trebuie să furnizeze exemple concrete, explicații atente cu privire la noile reguli și conduite, să încurajeze oamenii, să tolereze greșelile și să ofere feedback constructiv.
- Unii angajați consideră schimbările un mijloc de exploatare și acest lucru alimentează cinismul deja existent. Eșecurile anterioare de îmbunătățire a organizației conduc și ele la scepticismul angajaților și la rezistența la schimbare. Cinismul generează rezistență sau, în cel mai bun caz, apatie.
- Unii manageri se pot opune eforturilor de îmbunătățire, deoarece se tem că acest lucru le va diminua autoritatea. Mulți manageri păstrează o conduită orientată către control, câștig și dominația altora. Dimpotrivă, noile strategii de management cer ca managerii să slăbească controlul asupra angajaților, să le ofere sprijin în locul dominației și să comunice rezultatele. Este irealist să ne așteptăm ca ei să renunțe imediat la aceste forme de conduită.
- Iraționalitatea care este adesea cauzată de priorități competiționale, lipsă de experiență și lene

Tactici de rezistență

- Rezistența este exprimată în mai multe moduri, iar managerii trebuie să depisteze semnele de rezistență. Aceștia trebuie să diagnosticheze rezistența.
- Rezistența verbală: “nu avem nevoie de asta” “nu avem destui angajați” “este prea complicat” “sunt alte lucruri mai importante” “nu avem competențele necesare”
- Rezistența non-verbală se ascunde adesea sub implicarea aparentă pentru îmbunătățirea productivității: pretexte bune pentru a nu produce, efectuarea altor activități de asemenea importante și absenteeismul.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- Ultima formă de rezistență este rezistența de grup: răspândirea de zvonuri false, înaintarea de plângeri.

Strategii de intervenție

- Facilitarea învățării prin asumarea rolului de profesor: pregătit, răbdător, insistent și amabil:
- Rețineți regula numărului șapte: oamenii ajung să-și stăpânească noile abilități numai după ce le-au pus în practică de 7 ori
- ...și regula numărului trei: oamenii aud lucrurile care s-au spus trei 3 ori
- Obțineți implicarea top managerilor, ca o condiție necesară de îmbunătățire.
- Stabiliți încrederea prin acțiune. Managerii trebuie să își apropie câteva persoane și persoanele cinice și rezistente pot fi separate de restul grupului.
- Utilizarea selectivă a recompenselor. Abilitatea de a recompensa presupune abilitatea de a sancționa.
- Implicarea pentru realizare. Managerii trebuie să își facă angajații să se concentreze consecvent și insistent pe importanța obiectivelor și a atingerii acestora. O astfel de răspundere necesită rezultate specifice obținute la anumite date țintă care sunt considerate termene-limită.
- Acceptarea fezabilității schimbării.
- Efectuarea treptată și utilizarea proiectelor pilot acolo unde se pot aplica, produc rezultate pozitive. Acestea pot servi ca model pentru alte departamente ale organizației. Când nu sunt posibile, managerii trebuie să recunoască importanța modificărilor și a învățării treptate.
- Planificați atent diseminarea noilor metode.
- Înlăturați factorii de rezistență prin:
 - Un proces rațional de identificare și abordare a motivelor de rezistență
 - Separarea factorilor de rezistență de procesul de schimbare sau înlăturarea rezistenței individuale separat
 - A nu face nimic pentru tolerarea imperfecțiunii unor factori de rezistență sau ignorarea lor

BIBLIOGRAFIE:

BAIRD, John W. și **STULL**, James B., *Comunicarea în afaceri*, Editura Comunicare.ro, București, 2003.
BELKER, Loren B., *Sunt manager! Deci ești pe cale să conduci oameni*, Editura Teora, București, 2002.
BRULE, Alain, *Cum dialogăm și cum convingem*, (HEXAGON), Editura Polirom, Iași, 2000.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- CABIN**, Philippe și **DORTIER**, Jean-Francois, *Comunicarea. Perspective actuale*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2010.
- DAWSON**, Roger, *Secretele negocierii. Artă de a câștiga în orice situație*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2007.
- DENNY**, Richard, *Cum să comunici ca să câștigi*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2003.
- GASS**, Robert H. și **SEITER**, John S., *Manual de persuasiune*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2009.
- LACOMBE**, Fabrice, *Rezolvarea dificultăților de comunicare*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- MUCCHIELLI**, Alex, *Comunicarea în instituții și organizații*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2008.
- PĂUȘ**, Viorica Aura, *Comunicare și resurse umane*, (COLLEGIUM. Relații publice și publicitate), Editura Polirom, Iași, 2006.
- PRUTIANU**, Ștefan, *Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2005.
- PRUTIANU**, Ștefan, *Antrenamentul abilităților de negociere*, (HEXAGON. Practic), Editura Polirom, Iași, 2007.
- PRUTIANU**, Ștefan, *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, (COLLEGIUM. Afaceri), Editura Polirom, Iași, 2008.
- SCHAFFZIN**, Nicholas Reid, *Negociază inteligent*, Editura All, București, 2007.
- THOMPSON**, Leigh, *Mintea și inima negociatorului. Manual complet de negociere*, Editura Meteor Press, București, 2006.

Q. LEADERSHIP

Q1. ROLUL ȘI CARACTERISTICILE LIDERULUI

Un aspect important al conducerii oricărei instituții este acela de coordonare a activității personalului și dirijarea efortului în vederea realizării cu eficacitate a obiectivelor. Managerii trebuie să înțeleagă natura factorilor și comportamentului de conducere, care determină eficiența acestui proces.

În administrația publică, conducerea este exercitată la multe niveluri, de la cel de prefect, până la șefi de departament și la nivelul superior de control. Conducerea la vârf este responsabilă de stabilirea direcției și obiectivelor generale, de strategia și planificarea organizației. Managerii din eșalonul următor sunt responsabili cu implementarea planurilor și cu motivarea angajaților pentru atingerea obiectivelor. Este important ca fiecare nivel de conducere să aibă o imagine clară a propriului nivel de responsabilitate și domeniu de competență, după cum este important ca acest lucru să fie clar comunicat în toată instituția.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Există numeroase moduri de a privi conducerea și multe moduri în care se poate interpreta sensul acestui cuvânt. Conducerea ar putea fi interpretată în termeni simpli drept "angrenarea celorlalți să te urmeze" sau "convingerea celorlalți să acționeze de bunăvoie", sau, mai precis, "utilizarea autorității în procesul de luare a deciziilor". Poate fi exercitată în virtutea poziției, sau datorită cunoștințelor sau experienței acumulate. Cu alte cuvinte, conducerea poate fi definită în cadrul administrației publice drept o aptitudine managerială.

Rolul "conducător" rămâne în mare același, indiferent de nivelul de conducere. Prima prioritate ca lider este aceea de a asigura că lucrurile sunt realizate (de către alții). Pentru a face acest lucru, este nevoie de:

- buna cunoaștere a obiectivelor și un plan pentru realizarea lor.
- formarea unei echipe dedicate și capabile să atingă obiectivele.
- susținerea membrilor echipei pentru a da cele mai bune rezultate.

Flexibilitatea și judecata sănătoasă sunt esențiale în cadrul conducerii de succes. Modul în care conduce un manager depinde de numeroase elemente, de cultura managerială, de stilul propriu, de aptitudinile echipei și de situație. De exemplu, se pot utiliza:

- **Stilul participativ** - pentru angrenarea angajaților în procesul de luare a deciziilor care îi privesc direct sau când dispun de informațiile necesare, sau
- **Stilul autoritar** - când contextul cere instrucțiuni clare, cum ar fi în cazul unor noi activități sau unui nou angajat. De exemplu, managerul știe că există o problemă, o analizează și decide ce este de făcut, apoi convoacă echipa și le comunică decizia. Decizia este autocrată, personalul nu dispune de informații legate de decizie și nu poate să se simtă angajat față de ea. În cazul în care liderul convoacă echipa și prezintă problema, cerând idei și păreri urmate de o decizie luată împreună, decizia este democratică și reprezintă probabil o opțiune mai bună dacă implementarea ei este importantă pentru echipă.

Liderii nu trebuie să fie specialiști în fiecare dintre activitățile de care sunt responsabile echipele pe care o conduc, dar trebuie să dețină suficiente cunoștințe tehnice pentru a decide dacă sunt îndeplinite standardele.

Q2. TIPURI DE LIDERI

După influența asupra oamenilor există două tipuri de lideri:

- **Liderul tranzacțional** - conduce oamenii prin influență, prin oferirea de recompense, în schimbul obținerii comportamentului dorit.
- **Liderul carismatic** - inspiră pe ceilalți, îi motivează pe cei care îi urmează, comunică prin intermediul simbolurilor pentru a personifica un mesaj, determinându-i astfel pe oameni să facă



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

lucruri la nivel superior, mult peste interesul lor imediat. Carisma are și câteva capcane. Pe de o parte există riscul ca cei care urmează un lider puternic să înceapă să-și piardă propriile capacități intelectuale și emoționale, iar pe de altă parte, există riscul ca liderul să fie sedus de încrederea cu care este investit și să-și piardă propria busolă.

Din punct de vedere al sistemului de guvernare, liderii pot fi:

- **Liderul administrator** (conservator) este personalitatea desemnată sau aleasă să conducă conform unui plan stabilit de alții. El conservă structurile moștenite, punând în funcții cheie oameni fideli pentru a-și asigura confortul și temeinicia mandatului. El nu se hazardează în schimbări majore, nu debirocratizează sistemul, nu lucrează la mentalități. În întreaga sa activitate se bazează pe aparatul de partid și de stat. În cazul unor crize, deschide supapele de admisie, în sensul facilitării și rezolvării problemelor care apar. Totul pentru conservarea poziției.
- **Liderul revoluționar** este cel care schimbă rapid structurile aparatului de stat, creează poziții noi și distribuie diferit rolurile, modifică tacticile politice, induce o nouă grilă de ierarhizare, anulând privilegiile unei caste. El creează un nou sistem politic. De cele mai multe ori modifică legile fundamentale ale statului. Există lideri autocratici care proclamă "statul, însă eu", amestecând problemele politice cu cele ale comunității într-o dihotomie perfectă între "forțele progresului" și cele ale "reacțiunii". Într-o structură totalitară, revoluționarul anulează pluralismul politic instaurând dictatura personală. Toate instituțiile statului abjură de la principii și i se subordonează discreționar. Liderul revoluționar democratic lărgeste spectrul participării politice la actul de guvernare. Modifică radical sistemul social și politic. Cu cât sunt mai radicale și mai complexe, cu atât revoluția este mai cuprinzătoare.

Mai pot fi menționați și:

- **Liderii informali** - neavând autoritate ei trebuie să se bazeze pe simpatia sau pe aprecierea personală de care se bucură pentru a-și exercita influența.
- **Liderii formali** - își exercită influența în virtutea poziției ocupate.

Q3. CONDUCEREA CENTRATĂ PE ACȚIUNE (Adair)

Activitatea de management este variată: în responsabilitatea unui manager putând intra mai multe domenii ce includ resursele umane, materiale și financiare. Modelul de conducere descris de către John Adair ilustrează acest aspect, folosind trei elemente cheie în activitatea unui manager, elemente ce se intersectează: activitatea/sarcina de realizat, echipa și persoana. Pentru ilustrarea acestui model s-a folosit următoarea figură următoare:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



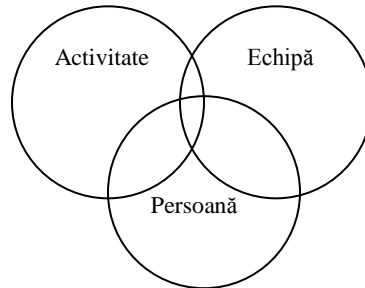
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



Pentru a atinge succesul în management, toate cele trei elemente trebuie să fie gestionate cu atenție. Managerii eficienți mențin un echilibru între aceste trei elemente deoarece concentrarea pe unul singur și neglijarea celorlalte poate crea anumite dificultăți. Astfel, un manager trebuie să:

- îndeplinească sarcina;
- constituie și să mențină grupul ca o echipă;
- pună accentul pe dezvoltarea personală a fiecărui membru.

Managementul activității reprezintă principalul domeniu de lucru și responsabilitate a managerului și prin urmare prezintă o importanță vitală. Un management eficient al activității cere unui manager o viziune clară asupra îndatoririlor sale și a resurselor disponibile pentru realizarea lor. Aspectele importante ale managementului activității sunt:

- Identificarea scopurilor și a obiectivelor activității și comunicarea acestora echipei;
- Identificarea resurselor necesare îndeplinirii activității;
- Stabilirea standardelor și a responsabilităților;
- Planificarea și implementarea activității;
- Revizuirea progreselor și a rezultatelor în mod regulat.

Managementul echipei este important deoarece o echipă realizează întotdeauna mai mult decât o singură persoană. Munca în echipă și utilizarea tuturor competențelor în cadrul acesteia înseamnă pentru un manager realizarea unei activități într-o manieră mai eficientă. Aspectele importante ale managementului echipei sunt:

- Conducere adecvată
- Conștientizare a abilităților și competențelor membrilor echipei;
- Asigurarea unui echilibru corect al competențelor în cadrul echipei;
- Comunicare bună între liderul echipei și membrii acesteia;
- Sprijinul și încurajarea fiecărui membru al echipei și crearea unui spirit de echipă;
- Evaluarea performanței într-un mod regulat și căutarea unor modalități de îmbunătățire a acesteia;
- Abordare eficientă a conflictelor sau a neînțelegerilor.

Managementul persoanei



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Există tendința de a neglija uneori managementul persoanelor. Nu trebuie totuși uitat că aceasta poate afecta performanța echipei. Orice echipă este formată din persoane cu puncte forte și abilități diferite. Managerul trebuie să recunoască astfel de abilități și să le folosească cât mai eficient. Aspecte importante ale managementului persoanelor sunt:

- Recunoașterea punctelor forte/slabe ale fiecărei persoane;
- Dezvoltarea persoanelor în cadrul echipei;
- Recunoașterea contribuțiilor individuale prin constatarea rezultatelor pozitive și prin acordarea de feedback.
- Încurajarea responsabilității individuale în vederea asumării unui rol important în cadrul echipei și acordării de sprijin reciproc.

În contexte diferite și în perioade diferite, unul sau altul dintre cele trei elemente vor prevala asupra celorlalte din punct de vedere al importanței, de exemplu: o sarcină nouă, un membru nou al echipei sau o persoană problematică. Totuși, pentru atingerea unor performanțe trebuie păstrat un echilibru între cele trei elemente. Concentrarea exclusivă a managerilor asupra unuia dintre aceste elemente poate duce la apariția unor probleme.

Q4. CONDUCERE SITUȚIONALĂ

Există multe maniere de a conduce și stilul personal al managerilor este important deoarece subalternii observă și sunt influențați de comportamentul șefilor. Comportamentul managerial poate varia de la un control strict, la o delegare reală până la o atitudine lejeră.

Următorul model este bazat pe conceptul de „Leadership Situațional” dezvoltat de către Ken Blanchard și Paul Hersey. Aceștia au scos în evidență patru stiluri de conducere: directiv, persuasiv, participativ și prin delegare. Toate cele patru stiluri sunt utile managerilor și stilul potrivit variază în funcție de situație și de capacitățile (în termeni de competență și motivație) personalului aflat sub conducerea acestuia.

Stilul directiv

Dă indicații clare și instrucțiuni precise; monitorizează desfășurarea activității pe baza activității deja realizate. Identifică performanța și acordă feedback pozitiv; identifică prestația slabă și standardele nesatisfăcătoare și ia măsurile care se impun. Discută cu angajații așteptările acestora și pune accentul pe îndeplinirea lor.

Stilul de conducere directiv este potrivit indivizilor sau echipelor care nu sunt în măsură să-și realizeze activitățile fără a primi indicații. Este util în mod special angajaților noi sau atunci când o echipă a dus lipsă de conducere și de obiectiv și prin urmare nu a fost motivată să continue activitatea pe cont propriu.

Stilul persuasiv



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Se implică activ și acordă instrucțiuni și sprijin în mod regulat. Monitorizează rezultatele obținute și acordă feedback regulat. Acordă prioritate comunicării și reușește să cunoască individul. Discută relevanța muncii angajaților și performanțele acestora în relația cu organizația. Încurajează și oferă sprijin.

Acest stil de conducere se potrivește echipelor unite și persoanelor care au abilitățile și competențele de bază dar au nevoie să învețe mai mult. Este indicat echipelor interesate dar care trebuie să dovedească mai multă preocupare față de munca lor. Este de asemenea util atunci când o echipă nu este capabilă să rezolve o problemă, și are nevoie de control, instrucțiuni și sprijin în dezvoltarea abilităților.

Stilul participativ

Se concentrează asupra îmbunătățirii motivării și a spiritului de echipă și ajută și încurajează participarea. Dă cât mai puține indicații dar este pregătit să clarifice obiectivele și așteptările. Încurajează indivizii să își rezolve singuri problemele și să contribuie la luarea deciziilor.

Acest stil este indicat pentru persoanele și echipele care au destule abilități ca să poată să-și îndeplinească sarcinile dar duc lipsă de motivare. A-i ajuta să se dezvolte înseamnă a-i încuraja să preia responsabilități pe cont propriu și să se implice foarte mult.

Stilul prin delegare

Acționează ca resursă dar lasă munca pe seama individului sau a echipei. Îi lasă pe aceștia să controleze monitorizarea zilnică a activității.

Acest stil de conducere este indicat în cazul echipelor și persoanelor care sunt competente și doresc să-și facă munca cât mai bine. Este destinat persoanelor responsabile cu atitudini pozitive față de munca lor. Recunoașteți-le eforturile și lăudați rezultatele pozitive.

Stilurile de conducere – Ce trebuie făcut:

| | |
|---|--|
| Directiv | Persuasiv |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiți clar/explicit în legătură cu standardele pe care le impuneți ▪ Dați instrucțiuni și direcționați efortul ▪ Dezvoltați competențele individuale ▪ Verificați performanța în mod regulat ▪ Disciplinați dacă este cazul ▪ Semnalați rezultatele bune și greșelile ▪ Încurajați mândria lucrului bine făcut ▪ Purtați-vă cu considerație dar ferm ▪ Ajutați manifestându-vă interesul | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Petreceți timp cu persoanele ▪ Evaluați competențele și implicarea ▪ Comunicați eficient și extensiv ▪ Încurajați efortul de a obține rezultate ▪ Dați directive dacă este necesar să readuceți lucrurile la normal ▪ Monitorizați performanța în funcție de anumite standarde ▪ Recompensați comportamentul pozitiv |
| Participativ | Prin delegare |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitați indicațiile și controlul ▪ Creați sisteme de auto-monitorizare ▪ Contribuiți la dezvoltarea persoanelor prin coaching ▪ Comunicați cât se poate de mult ▪ Încurajați exprimarea opiniilor și oferiți feedback ▪ Comunicați obiectivele dar nu specificați maniera în care trebuie ele îndeplinite ▪ Dați responsabilități din ce în ce mai importante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificați și stabiliți obiectivele ▪ Acordați sprijin dacă este necesar ▪ Reprezentați echipa în fața altor persoane dacă este cazul ▪ Evitați să interveniți ▪ Răspundeți la cerințe cu seriozitate |
|--|--|

BIBLIOGRAFIE:

ADAIR, John, *Effective Leadership*, Gower, London, 1983.

ADAIR, John și **REED**, Peter, *Nu boss, ci lider. Cum să conduci pe drumul spre succes*, Editura Meteor Press, București, 2006.

ANDRONICEANU, Armenia, *Management public*, Editura Economică, București, 1999.

ARMSTRONG, Michael, *Cum sa fii un manager și mai bun*, Editura Meteor Press, București, 2007.

BĂCANU, Bogdan, *Organizația publică. Teorie și management*, (COLLEGIUM. Științe economice), Editura Polirom, Iași, 2008.

BELKER, Loren B., *Sunt manager! Deci ești pe cale să conduci oameni*, Editura Teora, București, 2002.

BLAKE, Robert R. și **MOUTON**, Jane S., *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing, 1985.

BLAKE, Robert R. și **MOUTON**, Jane S., *The Versatile Manager: a Grid Profile*, Irwin-Dorsey, 1981.

BLANCHARD, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dr. Spencer, *Manager la Minut*, ediția a II-a, Editura Curtea Veche, București, 2009.

BLANCHARD, Kenneth H. și **MUCHNICK**, Marc, *Rețeta unui lider*, Editura Curtea Veche, București, 2004.

BOVAIRD, T. și **LOEFFLER**, E., *Public Management and Governance*, 2nd Edition, Routledge, London, 2009.

CARNEGIE, Dale, *Liderul poți fi tu*, Editura Curtea Veche, București, 2002.

COVEY, Stephen R., *Eficiența în 7 trepte*, Editura All, București, 1996.

DOURADO, Phil și **BLACKBURN**, Dr. Phil, *Șapte secrete ale liderilor inspirați*, Editura CODECS, București, 2006.

EPPLER, Mark, *Capcanele managementului*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2007.

GOLEMAN, Daniel; **BOYATZIS**, Richard și **McKEE**, Annie, *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, București, 2005.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- GOODSELL**, Charles T., *The Case For Bureaucracy: A Public Administration Polemic*, Chatham, Chatham House Publishers, 1983.
- HERSEY**, Paul și **BLANCHARD**, Kenneth H., *Situational leadership sampler*, University Associates of Canada, 1988.
- HERSEY**, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.
- KETS DE VRIES**, Manfred F.R., *Leadership. Artă și măiestria de a conduce*, Editura CODECS, București, 2003.
- LANDSBERG**, Max, *Leadership. Viziune, motivație, elan*, (Seria Tao), Editura Curtea Veche, București, 2005.
- LANE**, Jan-Erik, *New Public Management*, Routledge, London, 2000.
- LENCIONI**, Patrick, *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- LIKERT**, Rensis, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961.
- LIKERT**, Rensis, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967.
- MAXWELL**, John C., *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Editura Amaltea, București, 2003.
- MAXWELL**, John C., *Dezvoltă liderii din jurul tău*, Editura Amaltea, București, 2002.
- MAXWELL**, John C., *Dezvoltă liderul din tine*, Editura Amaltea, București, 2002.
- McGREGOR**, Douglas, *Leadership and Motivation*, MIT Press, 1966.
- McGREGOR**, Douglas, *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*, McGraw-Hill Education (India) Pvt Ltd., 2006.
- McGREGOR**, Douglas, *The Professional Manager*, McGraw-Hill, 1967.
- OUCHI**, William, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.
- OWEN**, Hilarie; **HODGSON**, Vicky și **GAZZARD**, Nigel, *Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient*, Editura CODECS, București, 2006.
- OWEN**, Jo, *Cum sa fii un bun manager*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2009.
- PEELING**, Nic, *Manager de mare succes. Ce știu, ce fac și ce spun cei mai buni manageri*, Editura Meteor Press, București, 2008.
- TAYLOR**, Frederick W., *Scientific Management*, Harper & Row, 1947.
- TICHY**, Noel M., *Liderul sau Artă de a conduce*, (Biblioteca omului de afaceri), Editura Teora, București, 2000.
- WAGNER**, Rodd și **HARTER**, James, *Cele 12 elemente ale managementului performant*, Editura All, București, 2009.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

R. MANAGEMENTUL TIMPULUI

R1. MANAGEMENTUL EFECTIV AL TIMPULUI

În cartea sa *"Cum să vă organizați timpul"*, John Adair identifică cinci cauze ce duc, întotdeauna, la pierderea timpului:

- **Amânarea.** În activitatea fiecărei persoane apar sarcini care, deși utile, sunt neplăcute sau mai puțin plăcute decât altele. Oamenii încearcă de obicei să le lase pentru mai târziu, iar ele se acumulează, până când se constată că nu se mai poate scăpa de ele. Cea mai gravă consecință apare atunci sarcina nu mai poate fi îndeplinită în timp util, afectând organizația și, desigur pe membrii nevinovați ai acesteia;
- **Delegarea inefficientă.** Delegarea de sarcini este posibilă numai în cazul în care aveți subordonați. Se constată însă că foarte mulți șefi, mai ales cei cu experiență redusă, pornesc de la ideea că subordonații nu sunt capabili să-și îndeplinească lucrările la standardele acceptabile (uneori pe bună dreptate) și le preiau ei;
- **Dezordinea la masa de lucru.** Cei mai mulți dintre noi considerăm că timpul pe care îl pierdem zilnic pentru a găsi "hârtiile pe care le-am pus bine" datorat unui defect personal pe care îl ascundem cu grijă și de care nu putem să ne debarasăm;
- **Participarea la ședințe inutile.** Ședințele constituie, de foarte multe ori, o mare și inutilă pierdere de timp. Indiferent dacă sunt formale sau informale, ședințele sunt eficiente numai în cazul în care: a) sunt destinate rezolvării unor probleme corecte; b) sunt bine pregătite înainte; c) sunt convocate numai persoanele care au ceva de spus. Există așadar reguli precise, care pot transforma o întrunire într-un succes;
- **Stabilirea incorectă a priorităților.** Ne place să spunem, de foarte multe ori, că "aceste lucru nu intră pe lista mea de priorități". Avem însă cu adevărat o listă de priorități? Iar dacă avem, sunt prioritățile stabilite corect? Este evident că a ne ocupa de lucruri prea puțin importante în dauna celor cu adevărat importante înseamnă irosirea timpului de lucru și lipsa de eficacitate. Autorii în domeniu stabilesc următoarea ierarhie pe o listă de priorități: a) activități importante și urgente; b) activități importante; c) activități urgente; d) alte activități. Pentru o mai bună înțelegere vom spune că definim activitatea importantă ca o activitate ce servește direct obiectivului stabilit iar activitatea urgentă ca o activitate care, dacă nu este făcută imediat, nu va fi făcută niciodată.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

R2. STABILIREA PRIORITĂȚILOR

Baza administrării timpului o constituie stabilirea priorităților: “Mai întâi lucrurile importante”. Stabilirea priorităților nu este un lucru ușor. Aceasta presupune că avem stabilite, deja, obiective clare pe care le privim într-o ordine a importanței lor.

Stabilirea listei ABC

Prioritățile generează ideea de CÂND în viața noastră. Majoritatea oamenilor au dificultăți în a decide care este prioritatea numărul 1, care este numărul 2 etc. în momentul în care au de îndeplinit o listă lungă de sarcini. Un mod de rezolvare a unei astfel de probleme este întocmirea listei ABC pentru stabilirea priorităților. Atunci când aveți o listă lungă cu lucruri de făcut sau obiective de îndeplinit nu încercați să decideți care este primul sau al doilea. Împărțiți aceste lucruri în trei categorii:

- Categoria A: lucruri “foarte importante” sau “trebuie făcut”.
- Categoria B: lucruri “mai puțin importante” sau “ar trebui făcut”.
- Categoria C: lucruri “cel mai puțin importante” sau “se poate face”.

Mai întâi parcurgeți lista și notați toate punctele A. Alegeți-le pe cele care vi se par foarte importante pentru dumneavoastră. apoi, parcurgeți din nou lista și notați lucrurile cele mai puțin importante cu C. Ceea ce a rămas se va nota cu B. Concentrați-vă asupra punctelor A și terminați-le mai întâi pe acestea. Aceasta este o tehnică eficientă de lucru în grup, deoarece permite prezentarea rapidă a ideilor fără a respinge nici una din ideile propuse. Apoi grupul le va putea sorta ajungând la consens nu prin clasarea ideilor, ci prin categorisirea lor.

R3: MATRICEA TIMPULUI

Urgent

3

1



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



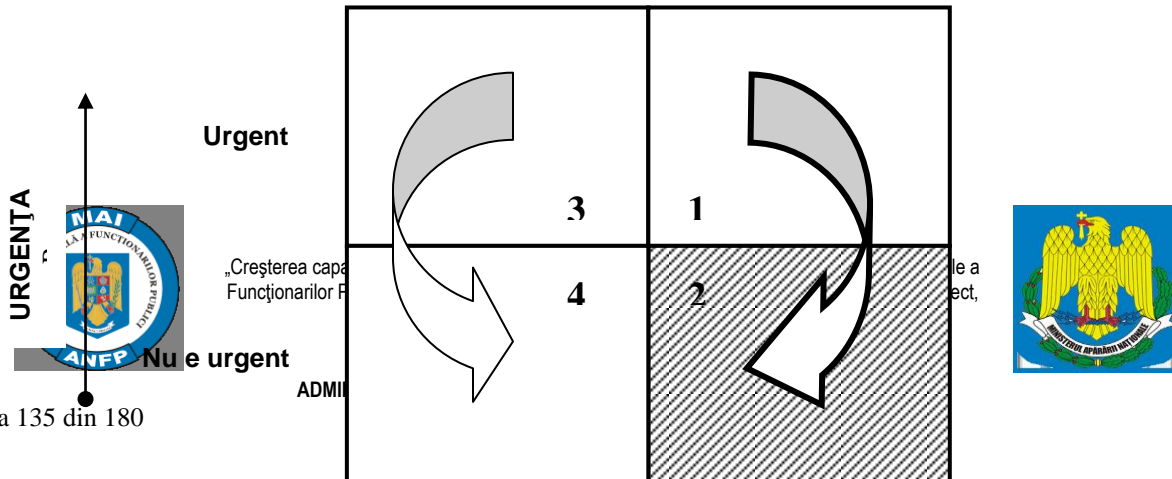
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

| | | |
|-----------------------|--|--|
| | <p>Cadranul amăgirii Unele telefoane și e-mail-uri Unele întâlniri Întreruperi inutile Apeluri Activități mărunte Unele rapoarte inutile</p> | <p>Cadranul acțiunii imediate Crize Întâlniri importante Probleme presante Proiecte cu termene fixe Activități de relaționare și dezvoltare personală</p> |
| Nu este urgent | <p>4 Cadranul irosirii Timpii morți Muncă de rutină Correspondență neimportantă (telefoane, poșta electronică, scrisori, faxuri) Activități sau indivizi care îți irosc timpul Activități plăcute fără legătura cu îndeplinirea obiectivelor</p> | <p>2 Cadranul calității Pregătire Prevenire Proгноze/Recunoașterea noilor oportunități Planificare Crearea relațiilor importante</p> |
| | Neimportant | Important |

ATENȚIE!!! Trebuie să vă concentrați atenția asupra cadranului doi.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

1. Crize, probleme presante, proiecte afectate de limita de timp.
2. Pregătire, prevenirea crizelor, planificare, construirea relațiilor, recreere.
3. Întreruperi, corespondență, unele rapoarte, unele întâlniri.
4. Banalități, corespondență inutilă, unele convorbiri telefonice.

| | | |
|-------------|-----------------|-------------------|
| Important | FĂ ACUM! | PLANIFICĂ! |
| Neimportant | DELEAGĂ! | UITĂ! |
| | Urgent | Puțin urgent |

Așa cum rezultă din studiile lui Adair, managerii competenți își administrează timpul în mod diferit în funcție de specificul activității lor și de particularitățile lor individuale. Cu toate acestea, s-au putut identifica unele trăsături comune, concretizate într-o succesiune de etape pe care vi le prezentăm în continuare:

1. **Stabiliți-vă cu maximum de precizie obiectivul.** Indiferent de natura obiectivului (de la păstrarea locului de muncă la atingerea unui profit maxim, de la lansarea unui produs în fabricație la obținerea promovării), el trebuie fixat cu realism, în urma unor analize atente. În trecut fie spus, o organizație este eficientă în măsura în care obiectivele sale devin obiective individuale ale membrilor săi;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

2. **Elaborați planul pentru atingerea obiectivelor.** În minte sau pe hârtie, fiecare dintre noi are un plan de acțiune. Insistăm asupra necesității ca acest plan să fie legat direct de obiectivul propus să conțină atât componenta sa strategică (pe termen lung) cât și componenta tactică (pe termen mediu și scurt). Foarte mulți oameni sunt nemulțumiți că realitatea este diferită de propriul plan și renunță la el. De aceea este esențial ca planul să fie flexibil, pentru a exista alternative reale pentru atingerea obiectivului. Pentru a fi util, planul trebuie să conțină criteriile de evaluare (calitate, termen, responsabilități);
3. **Întocmiți lista de priorități.** Desigur că listele de priorități se întocmesc periodic, pe baza planului. Ordinea priorităților se face după algoritmul prezentat anterior, iar eficiența unui manager se poate măsura și în tenacitatea cu care își impune propria sa disciplină;
4. **Controlați, evaluați, actualizați.** Aproape nici o acțiune complexă nu se desfășoară conform planului său, cum spune românul "socoteala de acasă nu se potrivește cu cea din târg". Un manager competent compară permanent situația prevăzută cu cea reală, analizează cu discernământ oportunitățile și necazurile apărute și ia deciziile corespunzătoare atingerii obiectivelor. Teoria managementului permite chiar schimbarea obiectivului, dar este preferabil ca acest lucru să aibă loc numai în momentul în care celelalte alternative au fost epuizate.

R4. DELEGAREA

Puteți, de asemenea, economisi timp dacă recurgeți la o **delegare efectivă**. A delega înseamnă a acorda cuiva autoritatea de a îndeplini o sarcină sau de a lua o decizie în locul dvs. Managerii trebuie să delege oamenilor o parte din sarcini, ceea ce **nu** înseamnă abdicarea de la responsabilități. Ca manager, **nu puteți delega și responsabilitățile dumneavoastră**. Ca urmare, delegarea vă obligă să exercitați un anumit control.

Delegarea implică:

- definirea clară a sarcinilor;
- definirea limitelor de responsabilitate în rezolvarea sarcinii (grad autonomie);
- alegerea unei metode adecvate de control.

Eficacitatea delegării depinde de:

- calitatea persoanei;
- relația manager – subordonat;
- timp;
- calitatea rezultatului.

Avantajele delegării:

- economii de timp;
- permite să vă ocupați de sarcini mai productive;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- crește nivelul activităților echipei;
- satisfacție sporită a muncii;
- sporirea nivelului de competență al membrilor echipei;
- oportunități pentru dezvoltarea personalului;
- demonstrarea calităților de lider.

O delegare eficientă implică:

- să explicați clar ceea ce cereți;
- să explicați ce trebuie făcut, de ce și de către cine;
- să acordați persoanei respective autoritatea și responsabilitatea necesare (asigurați-vă că și ceilalți cunosc acest lucru!!!);
- să verificați din când în când îndeplinirea atribuțiilor, dar fără a vă amesteca;
- să ajutați persoana respectivă și să o încurajați-o.

R5. PLANIFICAREA

Planificarea poate părea o afacere încurcată, monotona și confuză – imagine care maschează uneori adevăratul proces. Chiar dacă există o succesiune sesizabilă de etape camuflata de toată această confuzie, procesul de planificare este rareori simplu și direct. Dacă ați înțeles, însă, logica de la baza sa, procesul nu v-ar mai părea atât de încurcat.

La baza procesului de planificare există o logică, dar, de obicei, complexitatea vieții reale reușește să-i imprime o anumită ambiguitate. Trebuie să decideți care este destinația înainte de a decide cum să ajungeți la ea. **Planificarea este, așadar, un proces care se finalizează printr-un plan.**

Componentele de bază ale unui plan:

- **Obiectivele** ce trebuie realizate, prezentate în detaliu și cu precizie, pentru a le permite și celorlalți să verifice dacă au fost sau nu realizate la timp și dacă au îndeplinit diferitele criterii de performanță;
- **Acțiunile** necesare îndeplinirii obiectivelor, înțelegându-se în mod clar corelarea dintre ele;
- **Resursele** necesare pentru implementarea acțiunilor, precizarea și programarea persoanelor care urmează să îndeplinească diferitele acțiuni și specificarea termenelor de execuție.

Ordinea uzuală de desfășurare a celor 3 etape de desfășurare a unui plan:

1. Stabiliți obiectivele;
2. Hotărâți cum urmează să fie realizate;
3. Alocați resurse.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Adesea, însă, acest lucru este imposibil pentru simplul motiv că obiectivele, activitățile și resursele sunt interdependente. Obiectivele trebuie să fie și realizabile, nu numai dezirabile, astfel încât nu puteți neglija costurile pe care le implică. Cu toate acestea, nu puteți determina costurile fără a aprecia pe ce anume cheltuiți – iar acest lucru este legat de conținutul acțiunilor. Totuși, nu puteți specifica acțiunile dacă nu cunoașteți încă obiectivele ce trebuie realizate.

Etapele procesului de planificare

Etapa 1: Definirea obiectivelor

Ce intenționați să realizați?

Etapa 2: Generarea și evaluarea opțiunilor

Câte modalități diferite de acțiune aveți la dispoziție? După evaluarea lor, care dintre ele are cea mai mare șansă de a duce la îndeplinire obiectivele propuse?

Etapa 3: Identificarea activităților

Ce trebuie să faceți pentru a implementa opțiunea pe care ați ales-o?

Etapa 4: Ordinea activităților

Care este cea mai potrivită ordine pentru a duce activitățile la îndeplinire?

Etapa 5: Identificarea resurselor

Care sunt resursele de care aveți nevoie pentru atingerea obiectivelor?

Etapa 6: Revizuirea planului

Va funcționa planul? Dacă nu, reveniți la Etapele 2 sau 3 – sau chiar la Etapa 1.

Etapa 7: Pregătirea planurilor și a programelor de măsuri

Cine urmează să efectueze fiecare activitate – și când?

Etapa 8: Monitorizare și control; la nevoie, reluarea planificării

Planificarea pro-activă

- "A acționa înainte de producerea evenimentelor"
- "Luarea inițiativei"
- "Căutarea ocaziilor în care să se acționeze"

Aceasta este opusă comportamentului "reactiv", care poate fi definit ca:

- "A acționa ca răspuns la evenimente"
- "Să faci ceea ce-ți cer alții"
- "Să răspunzi la cererile externe ție"



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Multe posturi manageriale și profesionale sunt caracterizate printr-un amestec de sarcini pro-active și reactive. Sarcinile reactive pot fi îndeplinite prin "a face liste" și prin fișa postului. Sarcinile pro-active necesită un proces de planificare mai structurat.

R6. TEHNICI DE PROGRAMARE A ACTIVITĂȚII

Din cauza complexității programării unui proiect în general, au fost create diverse tehnici în ajutorul managerilor de operațiuni. Dintre acestea, vom discuta doar despre două:

- analiza de rețea;
- diagramele Gantt (sau diagramele cu bare).

În general, ambele metode sunt incluse în pachetele comerciale de software pentru managementul de proiect. Ele sporesc dramatic viteza de procesare a datelor, permițând o reactualizare rapidă a programării proiectului. În plus, permit efectuarea unor teste pe bază de scenarii de tipul "Ce s-ar întâmpla dacă...?". Așa cum se întâmplă cu orice program de calculator, calitatea rezultatelor depinde decisiv de cea a datelor de intrare. Prin urmare, un utilizator al unor astfel de programe trebuie neapărat să înțeleagă principiile pe baza cărora operează.

BIBLIOGRAFIE:

- ARMSTRONG**, Michael, *Cum sa fii un manager și mai bun*, Editura Meteor Press, București, 2007.
- COVEY**, Stephen R., *Eficiența în 7 trepte*, Editura All, București, 1996.
- DOURADO**, Phil și **BLACKBURN**, Dr. Phil, *Șapte secrete ale liderilor inspirați*, Editura CODECS, București, 2006.
- EPPLER**, Mark, *Capcanele managementului*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2007.
- HUTTER**, Heinz, *Managementul personal al timpului*, Editura All, București, 2009.
- LEGERON**, Patrick, *Cum să te aperi de stres*, (Psihologie practică), Editura Trei, București, 2003.
- MACKENZIE**, Alec, *Capcana timpului - Manual modern pentru gestionarea timpului*, Editura Teora, București, 2001.
- MENARD**, Jean-Denis, *Cum să ne administrăm timpul*, (HEXAGON), Editura Polirom, Iași, 2002.
- MORGENSTERN**, Julie, *Tehnica organizării lucrurilor*, (Mileniul III), Editura Amaltea, București, 2005.
- MORGENSTERN**, Julie, *Tehnica organizării timpului*, (Mileniul III), Editura Amaltea, București, 2005.
- NEWTON**, Richard, *Management de proiect pas cu pas. Cum să planificați și să conduceți un proiect spre succes*, Editura Meteor Press, București, 2007.
- OWEN**, Jo, *Cum sa fii un bun manager*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2009.
- PACELLI**, Lonnie, *Consilierul managerului de proiect. 18 capcane majore ale proiectelor și cum să le eviți*, Editura Meteor Press, București, 2007.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

SELYE, Hans, *The Stress of Life*, McGraw-Hill, New York, 1956.

SELYE, Hans, *Stress without Distress*, J. B. Lippincott Co., Philadelphia, 1974.

WAGNER, Rodd și **HARTER**, James, *Cele 12 elemente ale managementului performant*, Editura All, București, 2009.

S. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

S1. DE CE E IMPORTANTĂ SCHIMBAREA?

Pentru ca oamenii să supraviețuiască, trebuie să se adapteze la circumstanțele și evenimentele din jurul lor. Dacă nu urmăresc decât simpla supraviețuire – adică dacă vor să evolueze și să se dezvolte – oamenii trebuie să întreprindă modificări majore și să se confrunte cu tot felul de încercări. Grupurile, la rândul lor, se dezvoltă, se maturizează și se transformă, atât sub influența schimbărilor interne, cât și a celor externe. Pentru organizații problema este similară: dacă nu se adaptează circumstanțelor schimbate și nu adoptă direcții noi, ajung să eșueze și să dispară.

S2. PRESIUNI INTERNE ȘI EXTERNE FAVORABILE SCHIMBĂRII

Presiunile externe în favoarea schimbării pot proveni dintr-o varietate de surse. Următorul tabel prezintă o clasificare posibilă a acestora:

| Sursa schimbării | Exemple |
|-----------------------------|--|
| <i>Factorii sociologici</i> | Evoluția gustului și valorilor; de exemplu, în ultimii ani, creșterea interesului pentru sănătate și protecția mediului. |
| <i>Factorii tehnologici</i> | Accesibilitatea sporită a noilor tehnologii de producție și a sistemelor informaționale și de comunicare. |
| <i>Factorii economici</i> | Scăderea generală a nivelurilor de producție; modificarea cursurilor de schimb; schimbările mecanismelor de finanțare. |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Factorii politici</i> | schimbarea conducerilor la nivel local sau a guvernării naționale sau internaționale; modificări legislative; decretele Uniunii Europene. |
| <i>Cererea pieței</i> | Descrescerea cererii pentru anumite produse sau servicii. |
| <i>Ofertele de pe piață</i> | fuziunea unor companii; colapsul unora dintre cele existente. |
| <i>Hazardul</i> | Cutremure, incendii, accidente, furtuni. |

Factorii Sociologici, Tehnologici, Economici și Politici sunt numiți adesea factorii **STEP**, un acronim al inițialelor lor.

Presiunile pe care le poate genera organizația în favoarea schimbării sunt, de regulă, strâns legate de cele externe. Printre presiunile interne favorabile schimbării se numără:

- Dorința de a crește productivitatea
- Dorința de a îmbunătăți calitatea
- Dorința de a crește nivelul vânzărilor
- Dorința de a îmbunătăți serviciile oferite cumpărătorilor
- Dorința de a îmbunătăți motivarea personalului și de a-l menține în organizație

Totuși, în sectorul particular, cea mai importantă presiune este nevoia de a spori cota de participare pe piață a firmei și/sau de a îmbunătăți rentabilitatea operațiunilor – stabilirea prețurilor de vânzare, asigurarea serviciilor etc. – în comparație cu ceea ce realizează concurenții externi.

Presiunile externe favorabile schimbării se situează mai presus de controlul organizației. Pentru a face distincție între presiunile externe și cele interne în favoarea schimbării, cea mai simplă metodă este să ne amintim că presiunile externe se situează în afara controlului organizației, pe câtă vreme cele interne pot fi controlată și modificată de acestea.

Într-o organizație, generarea unor presiuni interne favorabile schimbării poate fi realizată prin adoptarea a trei abordări. Acestea sunt:

- Abordarea de sus în jos;
- Abordarea de jos în sus;
- Abordarea bazată pe angajarea unui expert.

Evident, însă, că nu sunt *singurele* abordări. Multe organizații adoptă actualmente o abordare a calității totale, care se bazează pe acceptarea și chiar favorizarea unui proces de schimbare continuă; altele încearcă să-și modifice cultura organizațională, pentru a fi mai lesne să-și gestioneze schimbările.

S3. DIAGNOSTICAREA NEVOII DE SCHIMBARE

Primul pas în inițierea unui proces de schimbare îl constituie diagnosticarea, adică găsirea unor răspunsuri la întrebări de tipul „Ce schimbări sunt necesare în organizația, departamentul sau secția din subordinea mea, pentru



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

a asigura o funcționare mai eficace?" și „Ce tip de schimbare este necesar pentru a rezolva o anumită problemă?”. Aceste chestiuni par evidente și totuși asistăm adesea la schimbări de care nu are nimeni nevoie. Nu vi s-a întâmplat de atâtea ori să înțelegeți, de abia după ce ați efectua o schimbare, că nu a răspuns, de fapt, problemelor reale?

Schema prezentată în următoarea figură este o adaptare a modelului de diagnosticare pus la punct de Nadler și Tushman (1977), simplificat și dezvoltat pe baza informațiilor furnizate de un mare număr de manageri din sectorul public și cel privat.

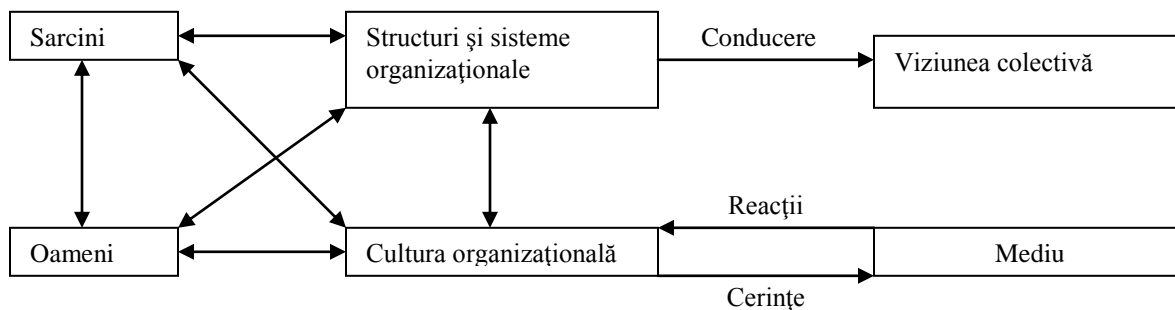


Fig. Modelul de diagnosticare al lui Nadler și Tushman (adaptare după Nadler și Tushman, 1977)

În acest model, se consideră că organizația este implicată într-un proces de interacțiuni neîntrerupte cu mediul său. În acest mediu, pe lângă organizație, există și alte sisteme – furnizorii, clienții sau utilizatorii finali – care influențează organizația și, la rândul ei, sunt influențați de ea. În interiorul său, organizația poate fi percepută ca având patru componente aflate în interacțiune: sarcinile, structurile și sistemele organizaționale, cultura și oamenii – membrii organizației:

- **Sarcinile** formează componenta primară a sistemului organizațional. Ele cuprind activitățile care trebuie îndeplinite, caracteristicile acestor activități, cantitatea și calitatea serviciilor sau produselor oferite de organizație.
- **Structurile și sistemele organizaționale** cuprind: responsabilitățile și liniile de subordonare, sistemele informaționale, mecanismele de monitorizare și control, fișele de post, sistemele formale de retribuire și premiere, structurile ședințelor, procedurile de funcționare, etc. Chiar dacă aceste trăsături ale organizațiilor sunt relativ ușor de descris, ele ajung adesea să fie depășite, incapabile să țină pasul cu lumea în schimbare.
- **Cultura organizațională** se referă la valorile, ritualurile, sursele de putere, normele și loialitățile din organizație, precum și la sistemul neformal de recompensare sau penalizare, care determină felul în care se acționează în respectiva organizație.
- **Oamenii** vin cu diferitele lor aptitudini, cunoștințe, experiențe, personalități, valori, atitudini și comportamente.
- Celelalte două elemente ale modelului de diagnosticare sunt:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Viziunea colectivă**, care reprezintă definirea unor perspective de viitor mai bune pentru organizație, oferind o țintă pentru dinamismul membrilor organizației.
- **Conducerea**, care este realizată de persoanele sau grupurile care pot îndruma organizația către schimbările menite să-i înfăptuiască țelurile reprezentate de viziunea colectivă.

Cele patru componente interne ale organizației se află într-un echilibru dinamic una față de alta și față de mediu. Dacă un element este schimbat, celelalte trebuie să se adapteze și ele. Adesea, răspunsul la schimbare a diferitelor elemente, este într-o anumită măsură imprevizibil.

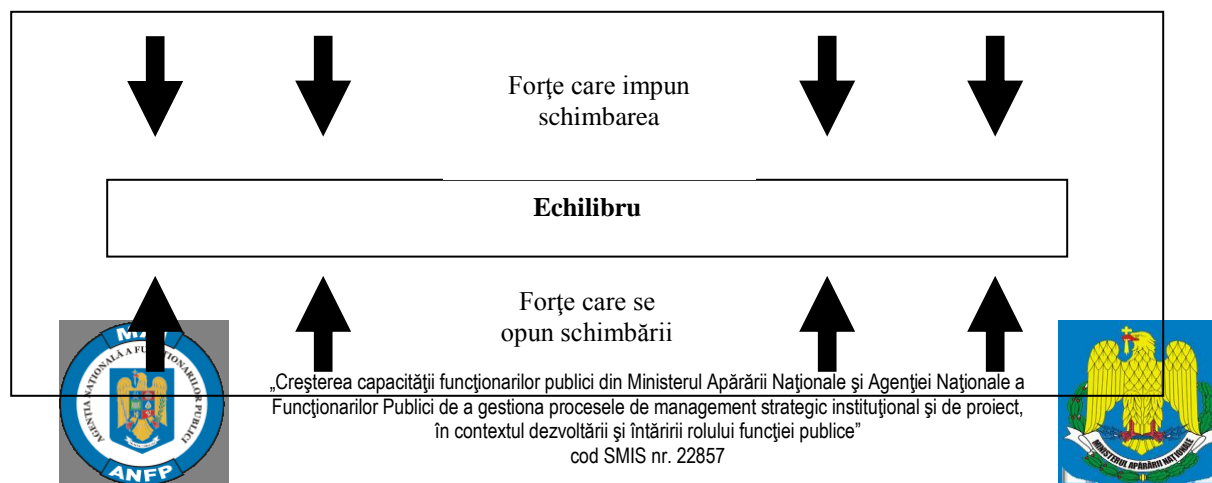
De exemplu, când se confruntă cu o schimbare, cei care răspund de structurile și sistemele organizaționale formale încearcă să-și intensifice controlul; birocrații devin și mai birocrati, pretinzând și mai multe informații despre evenimentele trecute (care-i ajută prea puțin, fiindcă au fost create pentru sisteme deja dispărute). Oamenii adoptă poziții negative sau pozitive, în funcție de percepția pe care o capătă asupra felului în care le vor fi afectate puterea deținută și modul de lucru, prin introducerea respectivei schimbări.

De obicei, oamenii se tem de necunoscut. Ei au anumite tipare, bine încetățenite, care-i ajută să facă față diferitelor situații curente și, de regulă, se deprind greu cu altele noi. Mulți resimt schimbarea ca pe o stare de durere: la început refuză realitatea, apoi reușesc să o accepte, după care încep să se acomodeze cu ea. Unele persoane parcurg o anumită schimbare pe nesimțite, pe când altele nu se adaptează niciodată și suferă din ce în ce mai mult din cauza stresului cauzat de acest lucru.

S4. ANALIZA SITUAȚIILOR DE SCHIMBARE

Analiza câmpului de forțe

Kurt Lewin, specialist în psihologia socială a propus o metodă simplă și originală de ilustrare a schimbării. Conform lui Lewin, putem considera că orice organizație sau situație menține un echilibru între forțele care impun o schimbare și cele care i se opun. Lewin a denumit diagrama din figura de mai jos „analiza câmpului de forțe” deși, la prima vedere, pare prea simplă pentru o analiză. Dacă încercați să o aplicați, potențialul acestei mici diagrame devine evident.



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



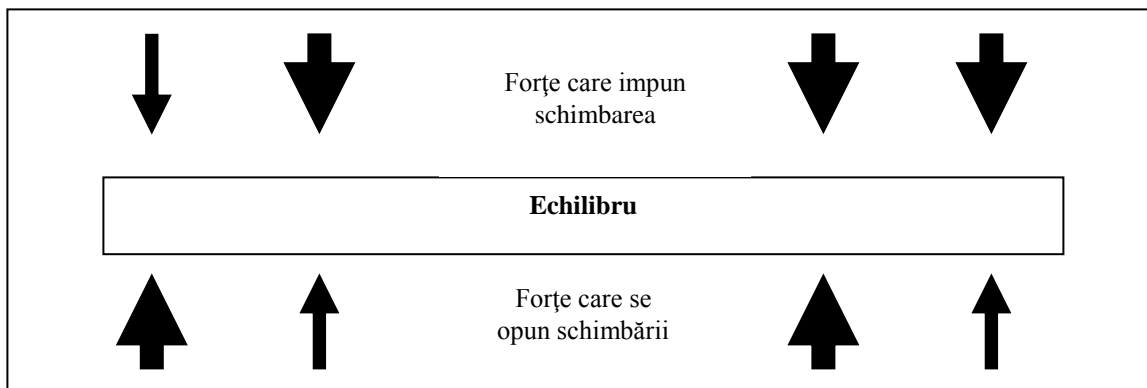
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Diagrama prezentată mai sus este foarte simplă, dar ea poate fi dezvoltată. Mai întâi este necesar să identificăm forțele care impun schimbarea și pe cele care i se opun și să le evaluăm mărimea relativă. Intensitatea cu care acționează aceste forțe nu depinde de numărul persoanelor care o exercită. Un manager foarte puternic, din eșalonul superior, poate impune o schimbare în pofida rezistenței exercitate de întreaga forță de muncă. Sau invers el poate acționa ca o frână importantă în calea diferitelor forțe care impun o schimbare. În al doilea rând, diagrama ne ajută să identificăm "elementele favorabile schimbării", care nu participă de regulă ca "forțe", dar care pot fi atrase de partea acesteia. Exemple de asemenea elemente favorabile pot fi bunele intenții ale angajaților sau clienților sau atuurile încă nefolosite ale echipei manageriale.

Figura următoare reprezintă o diagramă dezvoltată a câmpului de forțe. Grosimea săgeților indică mărimea relativă a forțelor. Pentru moment, nu am definit fiecare săgeată și nici nu am identificat elementele favorabile schimbării.



Forțele care impun schimbarea

Dacă enumerați forțele care impun schimbarea și le stabiliți ponderea, puteți constata că întreaga configurație a forțelor pentru și împotriva schimbării este în echilibru. Cum puteți mări ponderea forțelor care impun schimbarea, astfel încât situația să se modifice? Probabil făcându-le mai evidente pentru ceilalți, prezentându-le cât mai detaliat, comunicând cât mai multor oameni diagnosticul pe care l-ați făcut situației, astfel încât să le împărtășiți și lor percepția pe care v-ați format-o.

Un avertisment : modelul câmpului de forțe trebuie aplicat cu oarecare precauție, în special, dacă doriți să vă împărtășiți și altora ideile. Trebuie să exprimați foarte clar ce înțelegeți când identificați pe cineva sau ceva drept o "forță" și să fiți foarte atent când încercați să împărțiți oamenii în tabere opuse. Scopul metodei analizei câmpului de forțe nu este de a preciza "liniile de front", ci de a evalua realist și complet rezultatul pe care l-ar putea avea o anumită propunere de schimbare. Aplicarea analizei câmpului de forțe la o situație deja tensionată,



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

în care oamenii și-au ocupat deja pozițiile față de o anumită propunere de schimbare, le-ar putea spori polarizarea, stimulând tocmai confruntările și "încremenirea" pe care încercați să le înlăturați.

Forțele care se opun schimbării

Adesea, cea mai simplă soluție este reducerea sau descreșterea forțelor care inhibă procesul de schimbare. Așadar, merită să le analizăm îndelung și cu corectitudine. Întreaga discuție se face pornind de la premisa că forțele care impun schimbarea sunt „corecte”, că schimbarea este necesară și că trebuie adoptată în interesul majorității și nu pentru câștigul unui singur individ. Analiza forțelor care se opun schimbării trebuie să pornească de la motivul existenței lor – dacă este sau nu valabil – și să stabilească dacă sunt, în definitiv, mai intense decât cele care impun schimbarea.

Forțele de respingere : rezistența la schimbare

Oamenii se opun adesea schimbării – în special dacă le este impusă din afară. Acest lucru nu este surprinzător și nici anormal.

Din momentul în care oamenii nu mai pot să asimileze schimbarea încep să manifeste un comportament disfuncțional.

Kotter și Schlesinger (1979) au identificat patru motive principale care stau la baza opoziției oamenilor față de schimbare. Acestea sunt :

- Interesul personal îngust;
- Înțelegerea greșită și lipsa de încredere;
- Deosebiri în evaluarea situației;
- Toleranța scăzută față de schimbare.

Există și alte motive care pot determina opoziția față de schimbare, printre care :

- Presiunile exercitate de grupurile de colegi;
- Teamă de stresul asociat schimbării;
- Experiențele negative legate de schimbările trecute.

Interesul personal îngust

Este vorba de convingerea oamenilor că schimbarea iar putea lipsi de anumite aspecte pe care le prețuiesc în situația prezentă.

De exemplu, o organizație a angajat niște consilieri pentru personalul de producție. Ei erau foarte satisfăcuți din punct de vedere profesional, în special datorită relațiilor cu cei pe care îi ajutau. La un moment dat compania a decis să introducă un sistem de evaluare formală, iar consilierilor li s-a cerut să ofere supervisorilor câte o fișă de evaluare pentru fiecare angajat, în vederea adoptării deciziilor de promovare. Consilierii s-au opus acestei schimbări care. În percepția lor, le putea afecta relațiile cu



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

personalul din producție, transformându-i din egali și sfătuitori ai muncitorilor, în șefi și judecători, ceea ce le-ar fi putut diminua satisfacția profesională. Reacția lor la introducerea sistemului de evaluare a fost să-l laude în public, intervenind însă pe ascuns în favoarea ajustării lui de către conducere, astfel încât relațiile lor cu oamenii să nu fie afectate. Acest tip de "politică" subtilă este frecvent întâlnită, ori de câte ori oamenii se simt amenințați de anumite schimbări, chiar dacă le pot accepta rostul și utilitatea în organizație, pe ansamblu.

Înțelegerea greșită și lipsa de încredere

Faptul că în puține organizații se poate vorbi de un climat de încredere desăvârșită între angajați și manageri reprezintă un trist adevăr, ca urmare se întâmplă frecvent să apară neînțelegeri cu privire la schimbările propuse, în special atunci când comunicarea dintre manageri și angajați este lipsită de eficacitate.

Să spunem, **de exemplu**, că o organizație decide introducerea unui program de muncă flexibil, fără însă a explica angajaților ce anume va presupune acest lucru. Pentru că există prea puțină încredere între manageri și angajați, zvonurile încep să se răspândească. Unul din ele afirmă că programul flexibil la care s-a gândit organizația presupune să lucrezi oricând și se spune, chiar și serile sau în weekend-uri. După cum vă imaginați, o asemenea idee a creat rapid o reacție de opoziție. Într-un context de confuzie și neîncredere, zvonurile sunt o reacție foarte uzuală.

Deosebiri în evaluarea situației

Nu toată lumea percepe la fel o anumită situație. Este firesc să existe deosebiri între percepția celor care planifică o schimbare și cei care urmează să fie afectați de ea. Din nou, slaba comunicare poate genera diferențe în percepții. Prea adesea, managerii și ceilalți participanți la planificarea schimbării pornesc de la presupunerea că toată lumea are informațiile pe care le au ei. Iar atunci când angajații evaluează propunerea de schimbare altfel decât managerii, pot apărea chiar conflicte deschise.

Toleranța scăzută față de schimbare

Unii oameni se tem că nu vor putea dobândi noile aptitudini sau comportamente de lucru de care vor avea nevoie pentru a face față schimbărilor intervenite în practicile de lucru. Deși toți oamenii au o limită în capacitatea de a accepta schimbări – și adesea o și fac – și-I înțeleg beneficiile potențiale. O schimbare poate aduce promovări individuale, însoțite de avantaje semnificative, atât financiare, cât și în privința statutului. Totuși, o persoană care are toleranță scăzută față de schimbare respinge însăși ideea de a trebui să dobândească noi aptitudini și nu acceptă să renunțe la unele dintre aspectele situației curente, pe care le consideră satisfăcătoare. Cine are o toleranță scăzută față de schimbare găsește o sumedenie de scuze prin care încearcă să demonstreze că nu are nevoie de nici un fel de schimbare în felul în care muncește.

Presiunile exercitate de grupurile de colegi

Se întâmplă de multe ori ca atitudinea de respingere a schimbării să fie stimulată de presiunile exercitate de colegi, în special când oamenii nu au suficiente informații și când zvonurile abundă. Chiar dacă inițial, opoziția individuală față de schimbare este slabă, ea începe să se consolideze în momentul în care oamenii se adună în



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

grupuri pentru a discuta despre diferitele nedreptăți reale sau aparente. Atunci când opoziția față de o anumită schimbare capătă statut de cauză comună, devine mult mai dificil de înlăturat.

Teama de stresul asociat schimbării

În perioadele de transformări rapide și continue, oamenii încep să-și închipuie că schimbările respective sunt adoptate "de dragul schimbării". Chiar și persoanele care fuseseră încă din start implicate în toate aspectele etapelor inițiale, ajung să-și piardă din entuziasm, pe măsură ce se propun tot mai multe schimbări. Acest lucru poate genera opoziție, adesea într-o formă pasivă. Oamenii ajung să nu mai depună efortul necesar reușitei fiecărei noi intervenții. Dar o formă mai activă și mai radicală de opoziție, determinată de epuizarea entuziasmului oamenilor, este încercarea de a-I înlătura pe cei care impun adoptarea schimbărilor.

Experiențele negative legate de schimbările trecute

Dacă oamenii au avut de suferit din cauza unor schimbări care fuseseră prost planificate, comunicate și coordonate, el își arată neîncrederea față de orice nouă propunere de schimbare și chiar se străduiesc s-o împiedice.

S5. ABORDAREA OPOZIȚIEI OAMENILOR FAȚĂ DE SCHIMBARE

Kotter și Schlesinger au arătat că opoziția oamenilor față de procesul de schimbare poate fi eliminată cu ajutorul câtorva abordări.

Instruirea și comunicarea

Dacă le vorbiți oamenilor de schimbare, dacă le oferiți posibilitatea de a pune întrebări și de-și exprima motivele de îngrijorare, dacă le deschideți diferite canale de comunicare, apelați la o cale sigură prin care-I puteți convinge de necesitatea unei schimbări. Reușiți astfel să le diminueți opoziția cauzată de neînțelegere sau de deosebirile în evaluarea situației. Rețineți însă că orice program de acest tip, care poate include discuții individuale, ședințe de grup, prezentări, memo-uri, rapoarte, buletine de informare etc., trebuie să se bazeze pe încrederea reciprocă, și nu pe o relație de tipul "ei ne ordonă nouă". Instruirea și comunicarea sunt utile mai ales în situațiile în care există prea puține informații utile sau relevante.

Participarea și implicarea

O participare și o implicare reală presupune ca inițiatorii schimbării să fie dispuși să-i asculte pe cei care urmează să fie afectați de schimbare și să primească sugestii din partea acestora. Un astfel de proces trebuie însă coordonat și durează mult timp.

Facilitarea și sprijinul

Dacă angajații sunt neliniștiți sau chiar speriați de schimbarea propusă, managerii pot să le asigure un sprijin menit să le reducă opoziția. Natura acestui tip de sprijin depinde de tipul schimbării; în general ar putea consta din programe de instruire consacrate dezvoltării de noi aptitudini, întâlniri de grup pentru dezbaterile diferitelor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

probleme sau, pur și simplu, încurajare morală. Dar și această abordare poate dura mult, poate fi costisitoare și nu duce întotdeauna la diminuarea opoziției oamenilor față de schimbare. Așadar, dacă nu aveți la dispoziție suficient timp și bani, nu constituie o soluție practică.

Negocierea și acordul

În unele situații de schimbare, este clar că nu toată lumea are de câștigat. Cei care urmează să piardă pot manifesta o opoziție considerabilă. Schimbarea ar putea atrage după sine concedieri inevitabile, pentru care trebuie acordate programe de reorientare profesională și scheme de pensionare înainte de termen. Schimbările în practicile de lucru ar putea pretinde negocierea unor salarii mai mari etc. Totuși acest tip de înțelegeri pot crea anumite precedente în cadrul organizației.

Toate aceste abordări nu sunt independente una de alta. Un manager trebuie să le aplice în funcție de condițiile practice, de situația concretă de schimbare și de intensitatea opoziției manifestate de oameni.

S6. ETAPELE SCHIMBĂRII

Realizarea unei schimbării implică trei etape distincte:

- Pregătirea
- Implementarea
- Evaluarea

Faza de pregătire a schimbării implică:

- Recunoașterea necesității unei schimbări – identificarea unei necesități de schimbare datorată, adesea, unor presiuni externe exercitate asupra organizației)
- Identificarea nivelului sau nivelurilor la care trebuie să aibă loc schimbarea – nivel individual, de echipă, de grup sau organizațional – și a gradului probabil de complexitate
- Identificarea forțelor care impun schimbarea și a celor care o inhibă – analiza câmpului de forțe
- Identificarea nivelului opoziției față de schimbare, a cauzelor posibile și a mijloacelor de diminuare a acesteia.

Faza de implementare a schimbării

Kurt Lewin identifică trei etape esențiale pentru **implementarea** unei schimbări sau inovații: *dezghețarea, schimbarea și reînghețarea*. Pe parcursul etapei de schimbare, angajații sunt deja convinși să renunțe la practicile vechi și să le adopte pe cele noi. În perioada de reînghețare, noile practici se fortifică, alcătuind un sistem nou și acceptat.

| Etape | Acțiuni |
|--------------|---|
| Dezghețarea | Comunicarea planurilor de schimbare. Implicarea persoanelor afectate de schimbare. Acordarea sprijinului necesar. |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

| | |
|--------------|--|
| Schimbarea | Oamenii primesc răgazul necesar adaptării la schimbare. Implementarea schimbării. Asigurarea sprijinului și instruirii. Monitorizarea schimbării. |
| Reînghețarea | Atragerea angajării oamenilor față de noua situație. |

Fiecare dintre cele trei etape presupune probleme specifice. În prima etapă, problema o constituie identificarea și înlăturarea opoziției și obținerea asentimentului oamenilor pentru adoptarea și implementarea schimbării. Problemele legate de cea de-a doua etapă se referă îndeosebi la punerea în practică a schimbării – ceea ce necesită o planificare foarte atentă. Problema ultimei etape o constituie permanentizarea schimbării. În această ultimă etapă, schimbarea trebuie să se „instituționalizeze”: cei afectați de schimbare trebuie să o adopte pe deplin, astfel încât să devină o parte a culturii organizaționale. Dar acest lucru nu se întâmplă dacă persoanele respective refuză să coopereze, dacă anumite aspecte ale inovației respective nu corespund așteptărilor sau dacă lipsește sprijinul organizațional.

BIBLIOGRAFIE:

- ANDRONICEANU, A.**, *Management public internațional*, Editura Economica, București, 2000.
- BURDUȘ, E. și CĂPRĂRESCU, Gh.**, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
- BURDUȘ, E. ș.a.**, *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.
- BURNES, Bernard**, *Managing Change: A Strategic Approach To Organizational Dynamics*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, 2004.
- CARNALL, Colin A.**, *Managing Change In Organizations*, New York: Prentice Hall, 1990.
- CORNESCU, V.; CURTEAN, D.; MARINESCU, P. și TOMA, S.**, *Management – de la teorie la practică*, Editura Universității București, București, 2004.
- CARTER, Louis**, *Best Practices In Leadership Development And Organization Change: How The Best Companies Ensure Meaningful Change And Sustainable Leadership*, San Francisco: Pfeiffer, 2005.
- CLARKE, Liz**, *Managementul schimbării. Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație*, Editura Teora, București, 2002.
- DAN, Vasile (coord.)**, *Restructurarea organizării și conducerii firmei*, Editura Economică, București, 1993.
- DĂIANU, Daniel**, *Transformarea ca proces real: de la comanda la piața*, IRLI, București, 1996.
- HAMMER, Michael și CHAMPY, James**, *Reengineering-ul (reproiectarea) întreprinderii: Manifest pentru o revoluție în managementul afacerilor*, Editura Tehnică, București, 1996.
- MOSS KANTER, Rosabeth**, *Despre frontierele managementului*, Meteor Press, București, 2006.
- NICOLESCU, O; ANDRONICEANU, A. și NĂSTASE, M.**, *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000.
- PREDIȘCAN, M.**, *Schimbare organizațională*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2004.
- TANTĂU, Adrian**, *Fundamente ale schimbării organizaționale*, Editura ASE, București, 2004.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

VLĂSCEANU, M., *Organizația – proiectare și schimbare*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.

T. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

T1. METODE DE EVALUARE A PERFORMANȚEI

Există o mare varietate de metode și tehnici de evaluare a performanțelor angajaților. Dintre cele mai cunoscute pot fi enumerate următoarele:

- scala grafică de evaluare;
- metode de ierarhizare;
- metode descriptive („eseuri”);
- scale comportamentale;
- managementul prin obiective etc.

Fiecare dintre aceste metode de evaluare a performanțelor se bazează pe proceduri diferite de apreciere. Nici una dintre ele nu poate fi considerată perfectă, având propriile avantaje și dezavantaje și fiind mai potrivită pentru anumite obiective propuse.

În continuare sunt prezentate sintetic cele mai utilizate metode de evaluare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Scala grafică de evaluare constă în elaborarea unei liste de criterii, fiecărui criteriu fiindu-i atașată o scală de apreciere. Sarcina principală a celui care efectuează evaluarea este de a estima gradul în care o persoană posedă sau nu o anumită calitate. Fiecare angajat este apreciat prin identificarea „scorului” care descrie cel mai bine nivelul său de performanță pentru fiecare criteriu considerat.

Metode de ierarhizare constituie o categorie aparte a metodelor de evaluare. Acestea diferă foarte mult de celelalte metode de evaluare, deoarece aprecierea performanțelor unui individ se face în funcție de performanțele altora. Cele mai utilizate metode din această categorie sunt ierarhizarea alternată, ierarhizarea pe perechi și curba de distribuție forțată.

În cazul **metodelor descriptive**, evaluatorul descrie performanțele unui angajat într-o formă scrisă, narativă. De regulă, instrucțiunile de utilizare a unor astfel de descrieri constau în indicarea subiectelor care trebuie acoperite (de exemplu, „Descrieți, cu propriile cuvinte, performanțele angajatului, din punct de vedere al calității și cantității muncii depuse, înțelegerii sarcinilor de lucru și al relațiilor cu ceilalți angajați. Indicați punctele tari și slabe ale acestuia.“).

Din punct de vedere al evaluării performanțelor, **managementul prin obiective** implică stabilirea unor obiective specifice măsurabile pentru fiecare angajat și verificarea periodică a progresului înregistrat de acesta.

Una dintre cele mai răspândite tehnici de apreciere care s-a dovedit a fi un instrument de evaluare adecvat este aprecierea pe baza unor **liste de comportamente**. Elaborarea acestora este dificilă dar, o dată pusă la punct, metoda dă satisfacții. În principal, cel ce face aprecierea are la dispoziție o listă de descrieri, afirmații din care să le selecteze pe acelea pe care le consideră caracteristice persoanei evaluate. Activitatea evaluatorului constă mai degrabă în simpla înregistrare a unui comportament, decât în notarea bazată pe o judecare estimativă a performanțelor sau a caracteristicilor persoanei evaluate. Cea mai des utilizată metodă din această categorie este **scala de apreciere cu ancore comportamentale**.

Nici una dintre metodele de evaluare prezentate nu poate fi considerată perfectă. Fiecare are avantaje și dezavantaje, fiind mai mult sau mai puțin adecvate pentru atingerea anumitor obiective. Utilitatea fiecăreia dintre acestea variază de la o organizație la alta, depinzând de o mare diversitate de factori, printre care calitatea evaluatorilor și criteriile utilizate.

În orice moment al procesului de evaluare a performanțelor resurselor umane pot să apară o serie de dificultăți și inconveniente care trebuie să fie bine cunoscute și, pe cât posibil, evitate.

Cele mai importante privesc:

- **Standarde/norme irelevante sau subiective**; de aceea, ele trebuie să aibă la bază analiza postului respectiv;
- **Standarde/norme nerealiste** – standardele/norme sunt de fapt obiective cu potențial motivațional. Ele trebuie să fie în același timp realiste și ambițioase;
- **Posibilități scăzute de apreciere a performanțelor** – pentru a fi obiective și a se putea compara performanțele, îndeplinirea normelor sau progresul înregistrat de evaluați în atingerea obiectivelor propuse trebuie să fie măsurabile, atât cantitativ, cât și calitativ;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Erori generate de evaluator** care includ tendința de centrare a evaluărilor, discriminarea, teama de confruntare, efectul de aură, tendința generală de a fi indulgent sau dimpotrivă, prea sever;
- **Comunicare negativă**, atitudine defensivă, neconstructivă, inflexibilitate.

Dintre acestea cele mai importante sunt erorile generate de evaluator:

- **Efectul de aură** apare atunci când aprecierea unui angajat, din punct de vedere al unui anumit criteriu, este dominantă și poate influența și aprecierile în ceea ce privește restul criteriilor de evaluare. De exemplu, un subaltern care nu este în relații bune cu șeful său direct (va obține o apreciere slabă la acest criteriu) va fi apreciat ca nesatisfăcător și la celelalte criterii.
- **Subiectivismul evaluatorului** se manifestă atunci când evaluarea este afectată de sistemul de valori și prejudecățile celui care evaluează.
- **Tendința de centrare** se bazează pe constatarea că cele mai multe persoane evită aprecierile extreme (de exemplu, pe o scală 1-5 se vor evita aprecierile de la pozițiile 1, respectiv 5) și acordarea unor note medii în proporție mult mai mare decât o justifică distribuția normală. Ca urmare, majoritatea persoanelor evaluate se vor încadra într-o clasă medie.
- **Indulgența/severitatea** apar atunci când unii evaluatori au tendința de a aprecia toți indivizii cu calificative înalte sau scăzute.
- **Eroarea de contrast** constă în compararea persoanelor între ele și nu cu standardele de performanță
- **Discriminarea** reprezintă vicierea rezultatelor evaluării performanțelor datorită unor prejudecăți legate de vârstă, sex sau naționalitate.

De asemenea, evaluările indivizilor pot fi afectate și de performanțele anterioare. Manifestarea acestor erori poate fi diminuată în principal printr-o instruire prealabilă a evaluatorilor.

T2. INTERVIUL DE EVALUARE

Interviul de evaluare este întâlnirea oficială, față în față, dintre deținătorul postului și managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare și în urma căreia se iau anumite decizii importante în legătură cu salariul, promovarea în funcție și instruirea profesională – spre exemplu. Judecând după studiile axate pe chestiunea evaluării, majoritatea managerilor detestă obligația de a conduce procedurile anuale de evaluare a personalului din subordine.

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat. Obiectivul evaluării performanței este îmbunătățirea performanței individuale, de grup și organizaționale, și NU acordarea de calificative pentru fiecare angajat.

CE se evaluează ?

Rezultatele obținute în raport cu cele așteptate privind:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- realizarea sarcinilor
- realizarea obiectivelor
- realizări neplanificate:
 - majore
 - relevante

CUM se evaluează ?

Se urmărește cum s-a obținut performanța

- modul de indeplinire a sarcinilor și reponsabilităților
- competențe (cunoștințe, abilități, atitudini):
 - tehnice
 - comportamentale

Evaluarea performanței - DE CE?

- îmbunătățirea performanței - rezolvarea problemelor
 - feedback
 - comunicare
 - analiza
- noi obiective - planuri de dezvoltare personala
 - puncte tari si puncte de imbunatatit
 - planuri fundamentate de dezvoltare
- bilant formal al activitatii si rezultatelor in anul de referinta (*managerul supervisor si colaborator*)
 - utilizarea eficienta a resurselor umane

Criteriile de performanță vizează fie rezultatele și evenimentele trecute, care au fost obținute, fie potențialul viitor.

Modul de realizare a evaluării performanței: Interviu de evaluare

Caracteristici:

- concentrat pe subiecte clar
- definite
- cadru formal pentru comunicarea in dublu sens
- focalizat pe rezolvarea problemelor
- se identifica aspectele care necesita feedback si se acorda feedback
- structura dialogului si procedurile sunt aceleasi pentru toti angajati

Avantaje:

- structureaza discutia, asigurand abordarea tuturor subiectelor de interes
- ofera posibilitatea exprimarii opiniei angajatului
- permite imbunatatirea performantelor in viitor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- are ca efect îmbunătățirea performanței atât a managerului cât și a colaboratorului
- asigură unitatea proceselor de evaluare

Principalele criterii de performanță:

- Caracteristicile personale- aptitudini, comportament și personalitate
- Competența - cunoștințe pentru exercitarea atribuțiilor postului
- Caracteristicile profesionale disponibilitate, autocontrol, vigilența
- Interesul pentru resursele alocate postului
- Orientarea pentru excelență
- Preocuparea pentru interesul general al instituției
- Adaptabilitate la post
- Capacitatea de decizie
- Capacitatea de inovare
- Spiritul de echipă
- Delegarea responsabilităților și antrenarea personalului
- Comunicarea - receptarea și transmiterea informațiilor

Factori care generează erori în evaluare

- **Variabilitatea standardelor de la un salariat la altul** trebuie evitată folosirea unor standarde diferite persoanelor cu funcții similare
- **Evaluarea de moment** - cel care evaluează trebuie să realizeze un echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi. cercetările au dus la concluzia că, de regulă evenimentele recente au o influență mai mare în aprecierea finală, ele având un impact mai puternic, unii salariați devenind mai conștiențioși atunci când se apropie perioada evaluării

Ce NU trebuie făcut într-un interviu de evaluare?

- A face morală salariaților
- A discuta despre oportunitatea evaluării performanțelor
- Concentrarea asupra aspectelor negative
- Aplicarea principiului "numai șeful vorbește iar ceilalți ascultă"
- A fi prea critic
- A se face comparații cu alți salariați

Aptitudini necesare interviului de evaluare

Maniera în care managerul abordează un interviu de evaluare va fi puternic influențată de viziunea proprie asupra scopului urmărit prin interviu. Interviurile de evaluare pot să urmărească mai multe scopuri:

- să evalueze performanța recentă a angajatului;
- să definească idei de îmbunătățire a activității pe post;
- să identifice problemele și/sau să examineze posibilele ocazii aferente postului;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi;
- să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post;
- să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor;
- să identifice potențialul de performanță/posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională.

Evident, unele dintre scopurile enumerate mai sus presupun ca managerul și subordonatul său să discute împreună problemele comune, celui evaluat mai mult dându-i-se să înțeleagă că există posibilități de îmbunătățire a situației.

- **Ascultarea este** una dintre aptitudinile cele mai importante în interviul de evaluare. Dincolo de ascultarea a ceea ce se spune, trebuie să știți să ascultați și modul în care se spun lucrurile și mai ales a ceea ce NU se spune.
- **Participarea este asociată cu ascultarea.** Înseamnă dovedirea că ascuți cu atenție a ceea ce spun angajații. Funcționează ca o încurajare ca aceștia să spună mai mult. Printre aptitudinile participative se numără și reacții de genul aprobării din cap. Contactul vizual, "da, așa"- spus cu voce tare etc.
- **Recunoașterea sentimentelor** este și ea legată de ascultare. Este important să fiți conștient de modul în care angajații se simt în legătură cu situația lor precum și care sunt aptitudinile sau problemele pe care aceștia le au. Aceste sentimente au o influență mare asupra comportamentului. La fel de important este să vă cunoașteți și recunoașteți propriile sentimente, precum și efectul pe care acele-l pot avea asupra situației.
- **Utilizarea tăcerii** este o noțiune simplă, dar nu întotdeauna ușor de aplicat. De multe ori ne simțim stânjeniți dacă se lasă tăcerea și simțim nevoia să umplem tăcerile din cursul unei conversații. În calitate de manager evaluator, trebuie să păstrați aceste pauze, abținându-vă să luați cuvântul prea repede, astfel încât angajații să nu se pripească să spună primul lucru care le trece prin minte. Este important să li se acorde ocazia să mediteze asupra a ceea ce s-a spus, să vadă în perspectivă și, înainte de a continua să își dezvolte propriile păreri.
- **Tehnica bunei întrebări** reprezintă o aptitudine fundamentală în procesul de interviu. Ea implică utilizarea diferitelor tipuri de întrebări care pot să ducă la un răspuns potrivit din partea angajatului, fiind utilizate în combinație cu multe din celelalte aptitudini. Ajută la concentrarea gândurilor angajaților și axa reia mai clară asupra chestiunilor importante.
- **Clarificarea** este și ea asociată cu ascultarea. Ea presupune asigurarea că înțelegeți exact ceea ce spune angajatul. Cuprinde punerea de întrebări, repetarea declarațiilor și adresată angajatului să dea mai multe detalii sau să reformuleze o afirmație. Acest lucru poate contribui și la clarificarea situației pentru angajat.
- **Reflectarea** se leagă de clarificare și constă în reformularea, cu propriile cuvinte a ceea ce ați înțeles că au spus angajații și ceea ce credeți că simt aceștia. Este o modalitate de a le dovedi că i-ați înțeles, că vă precizați modul în care le-ați perceput sentimentele și le arătați că înțelegeți ce simt. Această tehnică îi ajută și pe ei să își clarifice gândurile.
- **Schițarea** se referă la procesul de încurajare a angajaților să vă informeze. Uneori aceștia nu sunt prea vorbăreți, sau pur și simplu "tac". Alteori aveți nevoie de informații precise, sau vă axați pe anumite chestiuni. Acest lucru poate fi realizat prin punerea de întrebări, susținută de alte aptitudini.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Suspendarea judecății** reprezintă o aptitudine importantă, una dintre cele mai greu de aplicat. Este foarte ușor, în vreme ce îi ascuți pe alții să emiți judecăți de valoare chiar înainte ca interlocutorul să fi terminat ce avea de spus. Adeseori sărim să tragem concluzii, să facem comentarii și să luăm hotărâri înainte să auzim mesajul complet. Este esențial să rămânem cu mintea deschisă, amânând emiterea unei judecăți până în momentul în care înțelegem pe deplin situația.
- **Rezumarea** reunește elementele cheie ale discursului sau acțiunii și le plasează în context pentru a clarifica situația. Un bun manager evaluator rezumă în mod regulat atât în timpul, cât și la capătul discuțiilor, pentru a ajuta angajații să se concentreze asupra chestiunilor importante și pentru a le canaliza gândurile pe drumul bun.
Rezumarea:
 - ajută la jalonarea discuției și vă ajută să vă adunați gândurile
 - verifică și confirmă că ați înțeles și dovedește că ascultați
 - vă permite să abordați unul câte unul toate punctele, evitând astfel pierderea din vedere a unor chestiuni care pot fi importante. (Luarea de notițe utilizând cuvinte cheie poate ajuta la reamintirea punctelor pe care doriți să le rezumați).
 - vă permite să sintetizați concluziile la care ați ajuns într-un anumit domeniu și să treceți la subiectul următor (sau să emiteți concluzia generală)
 - structurează și jalonează discuțiile
- **Aspecte problematice.** Asigură abordarea unor chestiuni neglijate sau ignorate. S-ar putea să găsiți necesară abordarea unei anumite chestiuni. O metodă este aceea a comentării sentimentelor, de ex. "am senzația că sunteți nemulțumit de ...". Aceasta abordare permite încă o dată interviului să treacă la un nivel mai profund. Nu uitați că în momentul abordării unor astfel de aspecte, vă referiți la problemă și nu la persoană.

BIBLIOGRAFIE:

- BELKER**, Loren B., *Sunt manager! Deci ești pe cale să conduci oameni*, Editura Teora, București, 2002.
- BLANCHARD**, Kenneth H.; **CARLOS**, John P. și **RANDOLPH**, Alan, *Strategii de responsabilizare a membrilor unei organizații*, ediția a II-a revizuită, Editura Curtea Veche, București, 2007.
- DANIELS**, Dr. Aubrey C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2007.
- LANE**, Jan-Erik, *New Public Management*, Routledge, London, 2000.
- LANE**, Jan-Erik, *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, (second edition), Sage, London, 1995.
- LIKERT**, Rensis, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967.
- MATEI**, Lucica, *Managementul public*, Editura Economică, București, 2006.
- OSBORNE**, David și **GAEBLER**, Ted, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, Reading MA, 1992.
- OUCHI**, William, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

OWEN, Hilarie; **HODGSON**, Vicky și **GAZZARD**, Nigel, *Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient*, Editura CODECS, București, 2006.

OWEN, Jo, *Cum sa fii un bun manager*, (CARIERĂ, SUCCES, PERFORMANȚE. Seria Practic), Editura Polirom, Iași, 2009.

POLLITT, Christopher și **BOUCKAERT**, Geert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

U. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ

U1. DEZVOLTAREA PERSONALULUI. FORMAREA PROFESIONALĂ



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Din punct de vedere al formării și al perfecționării profesionale în sistemul public, există prevederi legale explicite referitoare la instituțiile abilitate să implementeze programele de formare, la constrângerile pe care le au angajații din sistemul public în cazul unor programe de formare finanțate din bugetul de stat etc. O identificare a nevoilor de formare poate fi efectuată de specialiști atât din interiorul instituției (angajații departamentului de resurse umane), cât și din exteriorul acesteia (companii specializate care oferă servicii în domeniul formării și perfecționării profesionale).

Este important de menționat că evaluarea anuală, în baza unor criterii de performanță, poate stabili doar nivelul de cunoștințe, eventual, și abilități ale fiecărui funcționar, dar nu poate identifica motivul care a dus la acest nivel al angajatului. De exemplu, constatăm că un grup de angajați se situează la un nivel „nesatisfăcător” la criteriul stabilit pentru funcționarii publici de execuție „Asumarea responsabilităților” (vezi Ordin 9055/2006). Există probabilitatea identificării unor probleme de comunicare între angajați, sau o problemă de atitudine față de unii membri ai echipei creându-se situații conflictuale în care se caută „șapul ispășitor” și, implicit, „asumarea responsabilităților” devine o performanță greu de atins. Astfel, o obligație a specialistului în resurse umane este să cunoască problemele de ansamblu ale departamentului din care face parte acest grup, trebuie să cunoască și membrii acestui departament cât mai bine pentru a le îmbunătăți climatul organizațional prin intermediul unei comunicări eficiente, cât timp legea nu prevede efectuarea unor analize la nivelul organizațional al instituției publice.

LA PARTEA DE ACȚIUNI, TREBUIE AȘADAR SĂ PORNICIM DE LA PREMISA CĂ FORMAREA PROFESIONALĂ SE PUNE ÎN LEGĂTURĂ CU MAI MULTE ASPECTE:

1. STRATEGIA DE RESURSE UMANE;
2. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE
3. EVALUAREA PERFORMANȚEI;
4. PLANIFICAREA CARIEREI;

LEGEA SE REFERĂ ATÂT LA FORMAREA ÎN AFARA LOCULUI DE MUNCĂ (CURSURI DE FORMARE) CÂT ȘI LA LOCUL DE MUNCĂ (MENTORING). IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE, ÎN LIPSA UNOR PLANURI CLARE SPECIFICATE ÎN FIȘA POSTULUI SE FACE URMÂND URMĂTORII PAȘI ȘI ACEASTA CADE PRIMORDIAL ÎN COMPETENȚA DEPARTAMENTULUI DE RESURSE UMANE A ORGANIZAȚIEI.

U2. METODE DE IDENTIFICARE A NEVOILOR DE FORMARE:

Analiza trebuie să pornească având clar în minte fișa postului și nivelul de competență așteptat de la angajat. Se va pune accent pe abilități și atitudini însă analiza poate să abordeze și evaluarea nivelului de cunoștințe specifice.

1. Analiza și identificare cunoștințelor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Acesta este probabil cel mai direct tip de analiză. Dacă se face în grup sau individual, această metodă constă în simple chestionări pentru a determina dacă indivizii știu și înțeleg cunoștințele de care au nevoie. Uneori se poate recurge și la observația angajatului la locul de muncă pentru a confirma că acesta urmează un set de reguli acceptate, iar în cazul în care informația ce trebuie reținută de angajat are un caracter mai complex, se poate recurge la un test de cunoștințe. Deși această metodă este, așa cum am precizat mai sus, destul de directă, trebuie să fie luate în calcul un set de întrebări:

- Pentru ce tip de cunoștințe se vor efectua teste? Există anumite suspiciuni sau se vor testa cunoștințele la modul general?
- Până la ce nivel de profunzime se va ajunge cu testarea?
- Ce întrebări, pe ce tipuri de subiecte vor fi adresate?
- Ce tipuri de întrebări se vor folosi: deschise, închise, directe cu referiri la anumite fapte, cu alternative, cu opțiuni multiple etc.?
- Ce tipuri de răspunsuri se vor cere?
- Care este variația permisă în cadrul unui răspuns? – Aceasta poate depinde de tipul de cunoștințe pentru care se realizează testarea.
- Care este gradul de acuratețe necesar pentru ca răspunsul să fie considerat valid?
- Cine va face evaluarea răspunsurilor?

2. Analiza abilităților

Acest demers este de obicei mai dificil pentru că de obicei punerea în practică a abilităților este rezultatul implementării unui set de cunoștințe. Multe evaluări de abilități pot fi realizate prin observație directă, susținută de interviuri deși nici una dintre aceste metode nu aduce atâta informație câte se poate strânge prin intermediul unui chestionar. Așadar, putem decide între următoarele metode:

- observația muncii;
- interviuri cu angajații pentru a identifica nivelul lor de performanță, atât individual cât și prin intermediul unor focus grupuri;
- combinație între interviu și observație;
- chestionare;
- combinație de chestionare și interviuri;
- metoda grupului nominal, incluzând brainstorming-ul;
- tehnica Delphi;
- metoda jurnalului;
- tehnica incidentelor critice;
- oglindirea (mirroring);
- testarea psihologică.

Chestionarele de diagnoză

Deși pare simplu să dai un chestionar spre a fi completat pentru ca ulterior să analizezi răspunsurile primite, această metodă este atât de simplă pe cât pare. De multe ori repondentul poate da un răspuns care crede el că este de dorit de către evaluator, așa încât chestionarele trebuie aplicate unui număr semnificativ de subiecți. Atunci când faci un chestionar, este natural să te întrebi ce fel de întrebări vei introduce. Cel mai bine în aceste cazuri



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

este să se pornească de la fișa postului sau de la un model agreeat însă trebuie evitate cu mare grijă acele întrebări care ar putea să sugereze un răspuns „așteptat”.

Tipologia chestionarelor de diagnoză

O abordare posibilă ar fi să se pornească de la standardele ocupaționale sau alte documente de același tip, să se facă o listă cu abilitățile necesare pentru realizarea unei anumite meserii, apoi să fie întrebați angajații dacă ei pot pune în practică sau nu respectivele abilități. O listă suplimentară poate include o serie de abilități asupra cărora angajatul este rugat să-și dea cu părerea, dacă ele ar trebui sau nu să fie incluse în specificațiile postului. Pot fi incluse aici și „abilități improbabile” pentru a vedea gradul de seriozitate în completarea chestionarului.

O abordare alternativă presupune mai multă muncă din partea angajatului având de asemenea dezavantajul că răspunsurile s-ar putea să nu fie complete sau exhaustive. Angajaților li se dă o foaie albă și sunt rugați pur și simplu să scrie care abilități, cunoștințe și comportamente le consideră necesare pentru a-și realiza sarcinile de muncă la un nivel bun. De asemenea ei pot fi rugați să plaseze itemii listați în ordinea importanței.

O altă abordare are în centrul său un tip mai „sofisticat” de chestionar. Subiecților li se cere să își autoevalueze nivelul abilităților pentru fiecare item dintr-o listă ce li se pune la dispoziție de către evaluator. Dacă răspunsurile oferite ar fi sincere, rezultatele acestui tip de chestionar ar fi cele mai concludente pentru determinarea nevoilor de training. De asemenea, răspunsurile acestor chestionare pot avea un grad mare de subiectivism, însă acesta poate fi redus prin trimiterea respectivului chestionar referitor la angajat și: șefilor, colegilor sau subordonaților.

Interviul

Aceasta este o metodă relativ scumpă pentru că presupune întâlniri directe, față în față cu un număr destul de ridicat de indivizi. În schimb, spre deosebire de chestionar, anumite aspecte pot fi discutate mai pe larg sau explicate mai în detaliu.

Planificare interviului

Deși un tip de interviu nestructurat și flexibil poate să fie eficient, este de dorit ca abordarea să treacă printr-o fază de planificare, deoarece nu se pot permite deviații semnificative în întrebările puse diferiților subiecți. Mai întâi trebuie ca evaluatorului să-i fie clar în minte că interviul este cea mai bună și mai ieftină tehnică de a atinge rezultatele pe care le dorește. Evaluatorul trebuie să-și pregătească o listă cu informațiile pe care dorește să le obțină prin intermediul interviului. Primele două-trei întrebări sunt importante pentru că ele trebuie să aibă un impact mare și să pregătească terenul pentru activitatea ce va avea loc. Este de apreciat dacă interviul va fi mai eficient dacă la discuții va lua parte o singură persoană sau el se va desfășura cu mai mulți participanți concomitent. Este de stabilit încă de la început, de asemenea cum se va înregistra informația obținută, ca marcare a unor aspecte într-o listă sau pur și simplu pe o foaie de hârtie disponibilă. Trebuie planificat cu grijă și timpul dedicat fiecărui interviu, timpul dedicat primului va putea deveni reper pentru următoarele. Intervievatul trebuie să fie informat care este scopul demersului evaluatorului, rolul său și ce se va întâmpla cu rezultatele.

Conducerea unui interviu



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Planificare nu înlătură totuși inerentele emoții pe care le vor avea atât interviuatul cât și intervievatorul. Experiențe de bună practică au consemnat următoarele linii directoare:

- interviul trebuie început prin prezentarea interviuatorului și a grupului de subiecți, dacă este vorba de mai multe persoane.
- Deși probabil lumea a fost informată în legătură cu scopul respectivului interviu, este bine ca obiectivele să fie repetate pentru ca subiectul să le înțeleagă și să le accepte. Această fază poate să dea primele indicații referitoare la atitudinea subiectului iar evaluatorul poate să-și ajusteze abordarea în funcție de aceasta.
- Este necesară descrierea fazelor pe care le va parcurge interviul însă poate fi precizat faptul că desfășurarea beneficiază de flexibilitate;
- Subiectului i se spune că se vor lua notițe pe măsură ce interviul va progresa;
- Interviul trebuie să fie totuși direct, concentrarea să se facă pe aflarea de informații nu neapărat pe opiniile exprimate de subiecți – de exemplu dacă se începe cu cererea adresată angajatului de a expune cadrul general în care își desfășoară activitatea poate să îl facă pe acesta să înceapă discuția simțindu-se pe un teren sigur dându-i de asemenea oportunitatea de a vorbi nestingherit;
- Interviuitului trebuie să i se acorde un timp rezonabil pentru a răspunde la întrebări. Dacă răspunsurile întârzie repetat și un timp îndelungat e necesar ca evaluatorul să se întrebe asupra cauzei acestor pauze;
- E bine ca întrebările deschise să alterneze cu cele închise. Sunt de evitat întrebările care pot induce răspunsul prin formulare;
- Interviuitul trebuie încurajat să vorbească atât prin sunete aprobatoare cât și prin mimică sau gestică. Încurajarea trebuie făcută cu sinceritate;
- Remarcile evazive nu trebuie permise. Subiectului trebuie să i se ceară ca acestea să fie explicate. De multe ori astfel de răspunsuri sunt date pentru a verifica abilitatea de ascultarea activă sau vigilența interviuatorului;
- Într-un interviu de grup, fiecărui participant trebuie să i se permită să-și spună opinia;
- La final, remarcile făcute trebuie recapitulată, însă nu în detaliu. Se va specifica din nou la ce se vor folosi respectivele date, subiecții vor fi întrebați dacă mai au ceva de adăugat și le se va mulțumi pentru cooperare.

Metoda grupului nominal

Grupurile nominale sunt de fapt sesiuni de brainstorming și sunt folosite în stadiile inițiale ale IANT pentru ca evaluatorul să-și formeze o imagine de ansamblu asupra situației și pentru a determina semnale care pot să-l conducă spre acțiuni ulterioare.

Planificare include:

- luarea unei decizii asupra unui domeniu ce va fi supus brainstorming-ului;
- selectarea grupului nominal care va lua parte la sesiunile de discuții.

Sesiunea poate avea loc după aceea conform protocolului obișnuit, participanților li s-ar putea sugera să ia în discuție: „Identificarea factorilor principali implicați în realizarea unei anumite sarcini”.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

O alternativă care să inducă un grad mai mare de control din partea facilitatorului ar fi:

- fiecare participant este rugat să scrie pe o foaie de hârtie răspunsul lor individual la întrebarea: „Care este cel mai important factor care vă împiedică să vă realizați sarcinile la cel mai înalt nivel de eficiență?”
- toate bucățile de hârtie sunt apoi colectate și puse pe o tablă sau pe un stativ și se vor marca acele comentarii care se repetă la mai mult de un participant;
- acțiunea se repetă, dând șansa participanților să emită și alte păreri în completarea celor spuse inițial;
- și alți itemi pot fi adăugați ulterior, pe măsură ce participanții identifică și alte probleme;
- după ce toți itemii posibili au fost identificați, participanților li se cere să ierarhizeze problemele – situațiile – factorii identificați în funcție de prioritate;
- prioritizările sunt apoi adăugate pe listă. Grupului i se cere să discute respectivele ierarhii, mai ales cele care sunt contradictorii luându-se notițe la comentariile exprimate mai ales de grupurile minoritare.

După terminarea sesiunii grupului nominal, se vor face rapoarte cu ideile exprimate, iar ele vor fi transmise tuturor participanților, împreună cu invitația de a exprima și alte comentarii.

Oricare ar fi metodele folosite, la finalul analizei trebuie să fie analizate datele adunate pentru pregătirea următoarei faze a procesului de training. În acest sens, se vor pune pe hârtie nevoile referitoare la un anume loc de muncă și sarcinile adiacente pentru a fi comparate cu situația actuală, curentă. Dacă există diferențe, atunci se poate ajunge la o soluție care poate ține de formare sau de un alt tip de intervenție organizațională. Pentru ca procesul să poată fi finalizat cu succes, evaluatorul trebuie să aibă acces la trei tipuri de resurse:

1. analiza fișei postului, descrierea fișei postului, a specificațiilor postului, a standardelor de competență – aceste informații hard trebuind să fie susținute și de datele soft: comportamente dezirabile, atitudini și calități personale.
2. analiza modului în care se realizează efectiv activitatea angajatului la respectivul loc de muncă, date obținute prin metodele explicate mai sus.
3. o comparare a celor două șiruri de date.

După comparare celor două șiruri de date vor apărea ca evidente diferențe, divergențe și variații. Acolo unde pentru lista de specificații și competențe nu vor apărea reflecții ale situației actuale, putem vorbi de existența unei NEVOI. Investigații ulterioare vor putea să confirme sau infirme necesitatea unei intervenții de tip training.

BIBLIOGRAFIE:

ARMSTRONG, Michael, *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

BĂLAN, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

BEARDWELL, Ian și **HOLDEN**, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.

COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.

HERSEY, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. și **JOHNSON**, Dewey E., *Management of organizational behavior: leading human resources*, Pearson Prentice Hall, London, 2008.

LOCK, Dennis (coord.), *Manual Gower de management*, Editura CODECS, București, 2001.

MABEY, Christopher; **SALAMAN**, Graeme și **STOREY**, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.

MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.

MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Editura Ars Docendi, București, 2002.

MARTIN, Malcolm, *Practica de personal*, Editura CODECS, București, 2008.

PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.

NEDELCU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.

V. DEZVOLTARE DURABILĂ, EGALITATE DE ȘANSE ȘI PROTECȚIA MEDIULUI

În ultimii ani, la nivel internațional, se pune tot mai frecvent problema concilierii progresului economic și social fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei:

- Cum putem repartiza bogăția între țările dezvoltate și cele mai puțin dezvoltate?
- Cum să asigurăm un trai decent milioanei de bărbați, femei și copii aflați în pericol, acolo unde planeta pare deja asfixiată de exploatarea excesivă a resurselor naturale?
- Și, mai ales, cum să lăsăm o planetă sănătoasă copiilor noștri?

Pentru a răspunde la aceste întrebări a luat naștere conceptul de *dezvoltare durabilă* (DD).

1. CONCEPTUL DE „DEZVOLTARE DURABILĂ”

Conceptul de **dezvoltare durabilă** desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, al căror fundament îl reprezintă în primul rând asigurarea unui echilibru între aceste sisteme socio-economice și elementele capitalului natural. Cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile este cu siguranță cea dată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) în raportul "Viitorul nostru comun", cunoscut și sub



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

numele de Raportul Brundtland: "dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi".

Dezvoltarea durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om/mediu, fie ca e vorba de mediu înconjurător, economic sau social.

Deși inițial dezvoltarea durabilă s-a vrut a fi o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și cauta în primul rând prezervarea calității mediului înconjurător, în prezent conceptul s-a extins asupra calității vieții în complexitatea sa, și sub aspect economic și social. Obiect al dezvoltării durabile este acum și preocuparea pentru dreptate și echitate între state, nu numai între generații.

2. ISTORICUL DEZVOLTĂRII DURABILE

Conceptul de dezvoltare durabilă a luat naștere cu peste 30 de ani în urmă, ca răspuns la apariția problemelor de mediu și a crizei resurselor naturale, în special a celor legate de energie.

- În **1972**, la **Stockholm** are loc **Conferința Națiunilor Unite**, în care cele 113 națiuni prezente își manifestă îngrijorarea cu privire la modul în care activitatea umană influențează mediul. Sunt subliniate problemele poluării, distrugerii resurselor, deteriorării mediului, pericolul dispariției unor specii și nevoia de a crește nivelul de trai al oamenilor și se acceptă legătura indisolubilă între calitatea vieții și calitatea mediului pentru generațiile actuale și viitoare.
- Câțiva ani mai târziu, în **1983**, Națiunile Unite înființează **Comisia mondială de mediu și dezvoltare (WCED)** care își începe activitatea, având ca scop studierea dinamicii deteriorării mediului și oferirea de soluții cu privire la viabilitatea pe termen lung a societății umane. Comisia a fost prezidată de Gro Harlem Brundtland, Primul Ministru al Norvegiei, la acea dată. Comisia Brundtland a subliniat existența a **doua probleme majore**:
 - dezvoltarea nu înseamnă doar profituri mai mari și standarde mai înalte de trai pentru un mic procent din populație, ci creșterea nivelului de trai al tuturor;
 - dezvoltarea nu ar trebui să implice distrugerea sau folosirea nesabuită a resurselor noastre naturale, nici poluarea mediului ambiant.

Problema-cheie a dezvoltării durabile este opoziția între nevoile de creștere ale populației și limitele impuse de resursele planetei, precum și degradarea continuă a mediului.

- Doi ani mai târziu, în **1985**, era descoperită gaura din stratul de ozon de deasupra Antarcticii și, prin convenția de la Viena, a început căutarea unor soluții pentru reducerea consumului de substanțe care dăunează stratului protector de ozon care înconjoară Planeta.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- În **1987**, la un an după catastrofa de la Cernobîl, apare așa-numitul Raport Brundtland, al WCED, cu titlul "Viitorul nostru comun" care da și cea mai citată definiție a dezvoltării durabile ("sustainable development"): "Dezvoltarea durabilă este cea care urmărește nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile lor". Totodată, Raportul admitea că dezvoltarea economică nu poate fi oprită, dar că strategiile trebuie schimbate astfel încât să se potrivească cu limitele ecologice oferite de mediul înconjurător și de resursele planetei. În finalul raportului, comisia susținea necesitatea organizării unei conferințe internaționale asupra dezvoltării durabile.
- La **Summitul Mondial de la Rio de Janeiro** din vara anului **1992**, la care participa 120 de șefi de stat, sunt din nou aduse în centrul atenției problemele privind mediul și dezvoltarea. Dezvoltarea durabilă reprezintă: "*o nouă cale de dezvoltare care să susțină progresul uman pentru întreaga planetă și pentru un viitor îndelungat*". Scopul declarat al Conferinței secolului a fost stabilirea unei noi strategii a dezvoltării economice, industriale și sociale în lume, cuprinsă sub numele de dezvoltare durabilă, "*sustainable development*".

Un eveniment de importanță centrală a fost însă emiterea **Agendei 21**, un program extrem de cuprinzător privind dezvoltarea durabilă în secolul XXI. Aici sunt tratate aproape toate aspectele relevante din punct de vedere al dezvoltării:

- combaterea sărăciei,
- egalitatea între sexe,
- respectarea intereselor popoarelor indigene,
- participarea grupurilor sociale la procesul politic,
- protejarea climei,
- protejarea speciilor,
- protejarea rezervelor de apă potabilă etc.

Capitolul 28 este dedicat nivelului regional "Agenda 21 Locală".

- La 10 ani de la adoptarea Agendei 21, în **2002** are loc **Summitul privind dezvoltarea durabilă de la Johannesburg**, Africa de Sud, în care se studiaza progresul făcut spre dezvoltarea durabilă și se reafirma angajamentul țărilor participante. Principalele probleme discutate au fost:
 - reducerea numărului celor care nu au acces la rezerve de apă potabilă, de la peste 1 miliard la 500 milioane până în anul 2015;
 - înjumătățirea numărului celor ce nu au condiții de salubritate corespunzătoare, la 1,2 miliarde;
 - creșterea folosirii surselor durabile de energie și refacerea efectivelor de peste secătuite.
- La nivelul Uniunii Europene, în cadrul **Consiliului European de la Göteborg**, iunie **2001**, a fost adoptată Strategia Europeană de Dezvoltare Durabilă (SDD) și a fost propus Setul de Indicatori de Dezvoltare Durabilă, având drept scop monitorizarea SSD.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- În iunie 2006 aceasta a fost revizuită și un nou model de guvernare a fost adoptat.

3. Obiectivele generale ale Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene

1. Limitarea schimbărilor climatice și a costurilor și efectelor sale negative pentru societate și mediu
2. Să ne asigurăm că sistemul nostru de transport satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății noastre, minimizând impacturile sale nedorite asupra economiei, societății și mediului.
3. Promovarea modelelor de producție și consum durabile
4. Îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatarei resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor.
5. Promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății.
6. A crea o societate a incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, a asigura securitatea și a crește calitatea vieții cetățenilor ca o condiție pentru păstrarea bunăstării individuale.
7. A promova activ dezvoltarea durabilă pe scară largă, asigură ca politicile interne și externe ale UE sunt în acord cu dezvoltarea durabilă și angajamentele internaționale ale acesteia.

4. Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă

Guvernul României, întrunit în ședință la 12 noiembrie 2008, a dezbătut și aprobat Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă la orizontul anilor 2013-2020-2030. Strategia stabilește obiective concrete pentru trecerea, într-un interval de timp rezonabil și realist, la un nou model de dezvoltare propriu Uniunii Europene și larg împărtășit pe plan mondial – cel al dezvoltării durabile, generator de valoare adăugată înaltă, propulsat de interesul pentru cunoaștere și inovare și orientat spre îmbunătățirea continuă a vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural.

Strategia propune o viziune a dezvoltării României în perspective următoarelor două decenii:

- **Orizont 2013:** Incorporarea organică a principiilor și practicilor dezvoltării durabile în ansamblul programelor și politicilor publice ale României;
- **Orizont 2020:** Atingerea nivelului mediu actual al țărilor Uniunii Europene la principalii indicatori ai dezvoltării durabile;
- **Orizont 2030:** Apropierea semnificativă a României de nivelul mediu din acel an al țărilor UE.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Din dorința de progres și creștere economică cu orice preț, omul a uitat, adesea, că este și parte a sistemului natural, intervenind, uneori, peste capacitatea de suport a acestuia. Astfel, au apărut dezechilibre ale căror efecte deja se simt, preocupările la nivel mondial fiind tot mai accentuate în direcția contracarării acestor efecte.

Dezvoltarea durabilă trebuie privită ca o adaptare a societății și a economiei la marile probleme cu care omenirea se confruntă în prezent:

- schimbările climatice,
- criza de apă,
- seceta,
- desertificarea,
- epuizarea unor resurse,
- deșeurile,
- pierderea biodiversității,
- creșterea populației,
- sărăcia,
- migrația etc.

Pentru preîntâmpinarea, contracararea și eliminarea repercursiunilor acestora și pentru asigurarea dezvoltării economice, progresului social și dezvoltării umane sunt necesare acțiuni concrete, sintetizate în obiective specifice și măsurabile, ce fac obiectul Strategiilor naționale pentru dezvoltare durabilă.

Începând cu noiembrie 2008, România are o nouă Strategie Națională pentru Dezvoltare Durabilă, elementul definitoriu al acesteia fiind racordarea deplină a țării noastre la o nouă filosofie a dezvoltării, proprie Uniunii Europene și larg împărtășită pe plan mondial – cea a dezvoltării durabile. Se porneste de la constatarea că, la sfârșitul primului deceniu al secolului XXI, după o tranziție prelungită și traumatizantă la democrația pluralistă și economia de piață, România mai are de recuperat decalaje considerabile față de celelalte state membre ale Uniunii Europene, simultan cu însușirea și transpunerea în practică a principiilor și practicilor dezvoltării durabile în contextul globalizării.

Cu toate progresele realizate în ultimii ani, este o realitate că România are încă o economie bazată pe consumul intensiv de resurse, o societate și o administrație aflate încă în căutarea unei viziuni unitare și un capital natural afectat de riscul unor deteriorări ce pot deveni ireversibile. Prezenta Strategie stabilește obiective concrete pentru trecerea, într-un interval de timp rezonabil și realist, la modelul de dezvoltare generator de valoare adăugată înaltă, orientat spre îmbunătățirea continuă a calității vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural.

5. Acțiuni întreprinse la nivelul Uniunii Europene



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **1972 - Summit-ul de la Paris** a evidențiat necesitatea acordării unei atenții deosebite protecției mediului în contextul expansiunii economice și a îmbunătățirii standardelor de viață.
- **1987 - Actul Unic European** reprezintă un punct de referință al politicii europene de mediu, fiind menționată pentru prima dată în cadrul unui tratat al Comunității Europene.
- **1993 - Tratatul de la Maastricht** a conferit protecției mediului un statut complet în cadrul politicilor europene.
- **1999 - Tratatul de la Amsterdam** a consolidat baza legală a politicii vizând protecția mediului precum și promovarea dezvoltării durabile în cadrul Uniunii Europene.
- **2000** Șefii statelor membre UE reuniți în ședința **Consiliului European de la Lisabona** s-au angajat să creeze "până în anul 2010, cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume".
- **2001 - Summit-ul de la Goetheborg** unde a fost adoptată Strategia de Dezvoltare Durabilă a UE.
- **2005** Comisia a demarat un proces de revizuire a Strategiei de Dezvoltare Durabilă, proces care a cuprins mai multe etape:
 - **2006 (iunie)** a fost adoptată Strategia de Dezvoltare Durabilă pentru o Uniune Europeană extinsă.
 - **2007 - Tratatul de la Lisabona**, numit oficial Tratatul de la Lisabona de amendare a Tratatului privind Uniunea Europeană și Tratatul instituind Comunitatea Europeană a fost semnat la summitul de la Lisabona, Portugalia. Tratatul cuprinde și protocoale adiționale privind schimbările climatice și lupta împotriva încălzirii globale.

6. Marile provocări ale dezvoltării durabile

Ca orice proiect de anvergură, dezvoltarea durabilă presupune o evoluție procesuală realizabilă prin rezolvarea unor probleme. Unele sunt comune, aparțin procesului de dezvoltare în general, altele sunt specifice. Cum dezvoltarea durabilă nu este decât o secvență a dezvoltării în general, vom încerca o succintă trecere în revistă a problemelor.

1. Constrângerea demografică

Factorul populație și influența sa asupra dezvoltării în general, a celei durabile, în special, pot fi analizate din multe puncte de vedere. Un interes deosebit prezintă cele referitoare *numărul, structura și sănătatea populației*.

- Oprindu-ne asupra primului aspect, **numărul populației**, întrebarea la care dezvoltarea durabilă trebuie să găsească răspuns este, ce număr de populație poate suporta planeta Pământ? Sau, care este capacitatea de a hrăni o populație în continuă creștere a planetei noastre? De fapt, ca să rămânem în termenii definiției dezvoltării durabile, ce șanse sunt ca această populație, tot mai numeroasă să trăiască într-un mediu perfect conservat și să se hrănească tot mai bine? Deși preocupări serioase au existat și există, nimeni nu poate spune cu exactitate care este numărul maxim de oameni pe care planeta Pământ îl poate atinge. Estimările oamenilor de știință, pornindu-se de la dinamica prezentă cea imediat următoare (7,5 mld. în 2015 și 11,5 mld. în 2150) conduc la o cifră situată între 30-150 mld. Într-o măsură de siguranță pe care cercetătorii problemei și-o iau în vorbă singură despre dificultățile enorme pe care le comportă determinarea acestui maxim.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

- **Structura populației** nu pune mai puține probleme decât numărul ei.

Intereseaza aici, în primul rând:

- structura socio-profesionala,
- gradul de instruire,
- calitatea populatiei.

Si intereseaza pentru ca, indubitabil, dezvoltarea durabila nu poate fi opera unor analfabeti. Daca dezvoltarea durabila este confruntata cu si are de rezolvat o problema, aceasta se pune in urmatoorii termeni: exact acolo unde cresterea economica trebuie sa castige, atat cantitativ cat si calitativ, adica in tarile lumii a treia, exact acolo nivelul de educatie al populatiei sufera. Tocmai acolo, o lume in crestere, analfabeta sau semianalfabeta trebuie hranita in conditiile in care produce putin sau foarte putin.

In al doilea rand, prezinta importanta, din punct de vedere al dezvoltarii durabile:

- repartitia populatiei in crestere pe cele 2 mari zone: urban si rural.

Se stie ca o caracteristica a cresterii economice clasice a fost exodul masiv al populatiei de la sat spre oras, exod care si-a avut logica lui, legata de imprejurari cum ar fi:

- accelerarea industrializarii, cu toate avantajele ce decurg de aici pe linia locurilor de munca, serviciilor ieftine, abundente si de calitate;
- defavorizarea zonelor rurale sub raportul investitiilor publice si private dar si in plan social, cultural, civic, de unde o forta si reactie de respingere a satului, asimilat cu mizeria si incultura.

Pentru oraș, suprapopularea a condus la aparitia unor fenomene negative in planul:

- ocuparii fortei de munca (somaj masiv);
- locuintelor;
- serviciilor urbane;
- aparitia unor periferii, insule ale mizeriei, saraciei si promiscuitatii, contrastante sfidator cu centrele opulente;
- delicventa,
- violenta,
- prostitutia,
- drogurile;
- dificultatilor de aprovizionare cu alimente, energie, apa;
- dificultatilor administrative.

În satul depopulat, populația rămasă, trebuie să facă față unei sarcini colosale, de hrănire a întregii colectivități. Aceasta înseamnă o agricultură intensă, de mare randament, realizabilă prin mijloace cunoscute: mecanizare, chimizare, irigare etc. Agricultură intensivă angajează, la rândul ei, consumuri mari de energie, degradarea unor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

terenuri, epuizarea unor resurse, poluare cu insecticide, pesticide etc. De aici și întrebările cărora dezvoltarea durabilă trebuie să le dea răspuns:

- Migrarea populației dinspre sat spre oraș poate continua? Dacă da, până când și în ce condiții?
- Care sunt factorii implicați care influențează raportul optim populație urbană/populație rurală și unde se situează pragul critic al acestei proporții?

Dezvoltarea durabilă este cea care face din calitatea vieții oamenilor obiectivul suprem. Nu se poate concepe și nu se poate vorbi despre calitatea vieții în afara **sanatității**. În procesul dezvoltării, sănătatea oamenilor apare în dubla ipostază: de condiție, dar și de obiectiv al ei.

2. Constrângerea tehnică

Întrebarea la care dezvoltarea durabilă trebuie să răspundă este următoarea:

- Care este nivelul maxim posibil al producției ce se poate realiza, în condițiile date ale progresului tehnic, fără a afecta echilibrul mediului?

Întrebarea este legitimă în condițiile în care știm că dezvoltarea implică creștere economică, deci, mărirea producției. Creșterea dimensiunilor producției, din păcate, creează poluare. Capacitatea de absorbție de către mediu a poluării este, pe de altă parte, limitată, de unde și preocuparea de a găsi o linie de echilibru între aceste mărimi. Concluzia de maximă importanță pentru politica dezvoltării durabile, la care au ajuns specialiștii este că:

- 1) nivelul maxim al producției ce se poate realiza fără modificarea calității mediului, se află în relație :
 - direct proporțională cu capacitatea de absorbție a mediului, a instalațiilor antipoluante de a reține emisiile poluante, capitalul investit în instalații antipoluante și volumul sau suprafața de dispersie a poluanților;
 - - invers proporțională cu emisiile poluante care, la rândul lor, depind de nivelul producției și cel al consumului.
- 2) în țările dezvoltate, volumul mare al producției și consumului ca și capacitatea de absorbție a unui mediu deja poluat, pot coborâ nivelul producției maxime ce se poate realiza cu menținerea echilibrului ecologic.
- 3) progresul tehnic este factorul cheie în menținerea unei rate acceptabile a dezvoltării economice cu menținerea calității mediului ambiant, ceea ce justifică importanța mare a investițiilor antipoluante în cadrul politicilor de dezvoltare care au în vedere menținerea și chiar refacerea mediului.
- 4) stabilirea punctului de echilibru este dependentă de factori importanți precum: structura economiei, a producției, vechimea capitalului productiv, gradul de poluare al mediului etc.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

5) menținerea stării de echilibru și asigurarea unei producții maxime cu menținerea echilibrului ecologic, presupunând intervenția autorităților publice prin politici de dezvoltare care să fie armonizate cu politicile de protecție a mediului.

3. Echitate și compensare intra- și inter-generații

Definiția dezvoltării durabile induce ideea că realizarea ei devine fezabilă doar în condițiile în care între generații și în interiorul aceleiași generații se manifestă un spirit asociativ, de toleranță, asociativitate și grijă reciprocă; unul în virtutea căruia binele și bunăstarea unuia nu trebuie, în nici un fel, să afecteze fericirea altuia.

4. Economia mediului

Economia mediului reprezintă o provocare pentru teoria dezvoltării durabile în măsura în care ea încearcă, printre altele și tentativa de a umaniza și a ecologiza economia. Multe forme de dezvoltare economică fac apel la mediu, în sensul că ele folosesc resursele naturale, energetice, materiale și informaționale și generează produse poluante și deteriorări ale mediului. Dar, în același timp **există multe cai prin care anumite tipuri de activitate economică pot proteja sau îmbunătăți mediul înconjurător**. Acestea includ măsurile de:

- eficientizarea a utilizării resurselor naturale, energiei, materialelor, informațiilor, tehnologiilor și tehnicilor îmbunătățite de management,
- o mai bună proiectare și marketing pentru produse,
- minimizarea deteriorărilor produse mediului (tehnologii nepoluante, tehnologii mici consumatoare de materiale și energie, tehnologii de valorificare a deșeurilor, biotehnologii etc.),
- practici agricole prietenoase pentru mediu,
- o mai bună utilizare a pământului și construcțiilor,
- eficiența îmbunătățită a transporturilor etc.

Una din **provocarile majore ale DD** este de a găsi cai de încurajare a activităților economice prietenoase pentru mediul înconjurător și de a descuraja activitățile care provoacă deteriorări ale mediului (poluarea aerului, apelor și solului, respectiv subsolului). În ceea ce privește **resursele naturale și energetice**, activitățile se desfășoară pe 2 direcții principale:

- utilizarea rațională a resurselor naturale prin tehnologii de prelucrare economică (reducerea și reciclarea deșeurilor), respectiv
- reducerea consumului și folosirea unor surse neconvenționale de energie.

În prezent, accentul se pune pe utilizarea rațională a resurselor naturale și energetice, devenit astfel un imperativ al prezentului. Alături de acestea, resursele materiale și informaționale completează ansamblul resurselor DD.

7. Principiile și criteriile dezvoltării durabile



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Criteriile fundamentale ale DD, stabilite de Comisia Comunitatii Europene inca din anul 1993, sunt urmatoarele ;

1. mentinerea in totalitate a calitatii vietii;
2. mentinerea unui acces continuu la resursele naturale;
3. evitarea deteriorarilor permanente asupra mediului inconjurator.

In anul urmator, 1994, Grupul de lucru asupra DD de la Salzburg, Austria, a cuprins in grupul de criterii ale DD:

4. umanismul si calitatea ridicata a vietii;
5. prezervarea diversitatii culturale si regionale;
6. distributia echitabila a bogatiei si resurselor;
7. supravietuirea umana;
8. prezervarea deteriorarii ireversibile sau exploatarei resurselor naturale;
9. stabilizarea in interiorul capacitatii purtatoare a ecosistemelor, prezervarea biodiversitatii.

Principiile DD sunt:

1. **Managementul integrat** este principiul care presupune abordarea in maniera unitara a proceselor de productie, procesare, transport, distributie, utilizare si depozitare, tinand seama de ciclul de viata al produselor si tehnologiilor, implicarea stakeholderilor si coordonarea interinstitutionala;
2. **Echitatea intergeneratională**, este o cerinta potrivit careia generatia prezenta are dreptul de a folosi si beneficia de resursele pamantului, cu obligatia de a tine seama de impactul pe termen lung al activitatii acesteia si de a sustine baza de resurse si mediul global si in beneficiul generatiilor viitoare;
3. **Precautia** reprezinta instrumentul decizional prin care se intreprind actiuni de raspundere (contracarare) la pagubele serioase si ireversibile cauzate sanatatii umane si mediului, atunci cand nu dispunem de o informatie stiintifica necesara;
4. **Abordarea ciclului de viață al bunurilor, serviciilor și tehnologiilor** evalueaza consecintele asupra mediului generate de efectele economice legate de diferitele stadii ale prelucrării și valorificării produselor de piata;
5. **Prevenția** presupune stabilizarea prejudiciilor aduse sănătății umane și a capitalului natural de fenomenele și procesele economice care ar putea fi prevenite prin investitii si costuri de modernizare, reparatii, tratare sau compensare fiind cunoscut ca prevenirea unor prejudicii este cu mult mai eficienta decat inlaturarea consecintelor dupa ce acestea s-au produs;
6. **Substituția** presupune înlocuirea unor produse și servicii ineficiente, mari consumatoare de resurse de mediu cu altele mai eficiente si cu impact ecologic mai redus si mai putin daunatoare;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

7. **Principiul "poluatorul plătește"** stabilește folosirea mecanismelor de piață pentru ca poluatorii să suporte în totalitate costurile sociale și de mediu ale activității lor și ca aceste costuri să fie reflectate în prețurile și tarifele bunurilor și serviciilor;
8. **Internalizarea externalităților pozitive** (beneficiilor marginale externe) vizează folosirea unui sistem de subvenții, stimulente pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, protecția mediului, educație, dezvoltare regională, întreprinderi mici și mijlocii etc;
9. **Participarea publică** presupune accesul nerestricționat la informația privind mediul și resursele sale, dreptul publicului de a lua decizii în domeniul mediului și a resurselor sale și de a lua în considerare consecințele acestora, dreptul de a cunoaște din timp posibilele riscuri de mediu și asupra resurselor;
10. **Principiul bunei guvernări** prevede ca autoritățile și instituțiile statului să-și desfășoare activitatea transparent, eficient și onest, în condițiile prevederii și penalizării poluării și ale promovării protecției mediului;
11. **Parteneriatele public-privat și privat-public** se bazează pe cooperarea directă, inter și intrainstituțională, între părțile interesate (stakeholders) reprezentate de autoritățile și instituțiile publice, ONG, grupuri și firme industriale, rețele și oameni de afaceri, care împreună pot obține o valoare adăugată superioară pentru sustenabilitatea creșterii economice la niveluri macro și microeconomic;
12. **Cooperarea între state** include responsabilități comune, dar diferențiate, în funcție de nivelul de dezvoltare al țărilor; se pot aplica o serie de abordări diferențiate în ceea ce privește obligațiile economico-financiare pentru protecția mediului la nivel local, regional și internațional, țările dezvoltate recunoscând faptul că le revine o responsabilitate mai mare, inclusiv în ceea ce privește acordarea de asistență țărilor în curs de dezvoltare sau cu economie de piață emergentă.

8. Schimbări impuse de dezvoltarea durabilă

Conceptul de durabilitate presupune schimbări drastice în mai toate domeniile vieții. Nu doar obiceiurile consumatorilor trebuie schimbate, lucru care este, cu siguranță, destul de greu în sine și, mai mult, trebuie schimbată concepția oamenilor despre economie, societate și politică. Ne e greu să ne închipuim o societate cu adevărat durabilă. Pentru că practic, totul ar trebui să se schimbe, și nu în ultimul rând, noi înșine. În ceea ce privește **domeniul economic**, trebuie introduse noi forme de administrare, care să țină mai mult cont de factorul natură ca factor de producție.

În **domeniul social** este vorba despre cât de bine va fi tolerată în cadrul societății o modernizare ecologică, care nu va aduce cu sine doar noi șanse, ci și multe noi probleme. Această problemă extrem de importantă vizează



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

disponibilitatea societății, a economiei și a fiecăruia dintre noi, de a accepta aceste schimbări în comportamentul nostru de producție și consum, ba chiar și în stilul nostru de viață.

Cele mai importante schimbări trebuie să se petreacă însă în *domeniul politic*. În dezbateră privind implementarea conceptului de "dezvoltare durabilă" s-a ajuns la un consens asupra faptului că o participare sporită a cetățenilor constituie premisa necesară pentru succesul acestei idei. Politica durabilității ne cere tuturor să ne gândim fără egoism ce am putea realiza dacă interesele noastre personale ar coincide întru totul cu interesele comunității.

"Ce-aș putea eu să fac?", aceasta este de cele mai multe ori reacția resemnată privind unele probleme globale precum schimbarea climei sau sărăcia. "Poți să faci ceva!", acesta este răspunsul pe care îl propune conceptul de durabilitate, "Trebuie să faci ceva, dacă mă iei în serios." Pentru că durabilitatea nu cuprinde numai - așa cum auzim de multe ori - toate nivelele - de la cel global, la cel local-, durabilitatea include mai ales *nivelul individual*: fără strădaniile depuse de fiecare om în parte, nu se poate ajunge la o dezvoltare durabilă.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"



Există multe puncte de la care putem începe să ne comportăm durabil:

- I – Fairtrade**
- II – Sa fim informati, sa cooperam, sa sprijinim inițiativele**
- III – Agricultura durabila**
- IV – Consum durabil**
- V – Turism durabil**



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

VI – Utilizarea energiilor regenerabile

9. Egalitatea de șanse

Introducere

Egalitatea între femei și bărbați reprezintă un drept fundamental, o valoare comună a Uniunii Europene și o condiție necesară pentru îndeplinirea obiectivelor de creștere, ocupare a forței de muncă și coeziune socială la nivelul UE. Deși există încă o serie de inegalități, în ultimele decenii, UE a făcut progrese semnificative pentru ca femeile și bărbații să beneficieze de șanse egale. Acest lucru se datorează, în primul rând, legislației privind tratamentul egal, măsurilor destinate să integreze principiul egalității de șanse în toate politicile comunitare și măsurilor specifice privind promovarea femeilor.

Legislație

Numeroase acte legislative europene sunt dedicate egalității între femei și bărbați. Este vorba, mai ales, de dispoziții cuprinse în tratate și de directive privind accesul la locurile de muncă, plata egală, protecția maternității, concediul pentru creșterea copilului, securitatea socială și regimurile profesionale de securitate socială, sarcina probei în cazuri de discriminare și activitățile independente. Jurisprudența Curții Europene de Justiție reprezintă un alt element cheie.

Strategia pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați (2010-2015)

Strategia pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați reprezintă programul de lucru al Comisiei în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați pentru perioada 2010-2015. Aceasta urmează abordarea dublă a inițiativelor specifice și integrarea egalității de șanse între femei și bărbați în cadrul tuturor politicilor și activităților UE („abordarea integrată a perspectivei de gen”) care a devenit marca distinctivă a activității UE de promovare a egalității de șanse între femei și bărbați.

Situația femeilor și bărbaților în UE

Care este situația în UE când vine vorba despre egalitatea între femei și bărbați? Progresele realizate în acest domeniu sunt evaluate în fiecare an și prezentate într-un raport privind egalitatea între femei și bărbați. Iată câteva exemple:

- Numărul femeilor încadrate în muncă este în creștere, dar rămâne inferior celui al bărbaților, chiar dacă majoritatea studenților și absolvenților de universitate sunt femei.
- Femeile continuă să câștige, în medie, cu 17.8% mai puțin decât bărbații pentru fiecare oră lucrată, iar această cifră se menține la un nivel stabil.
- Femeile sunt încă slab reprezentate în funcții de decizie politică și economică, deși, în ultimul deceniu, a crescut numărul celor care ocupă astfel de posturi.
- Responsabilitățile familiale sunt încă inegal repartizate între femei și bărbați.
- Riscul sărăciei este mai mare în cazul femeilor decât în cel al bărbaților.
- Femeile sunt principalele victime ale violenței bazate pe criterii de sex. De asemenea, femeile și fetele sunt mai vulnerabile la traficul de ființe umane.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Finanțare comunitară

PROGRESS (2007-2013) este un program financiar menit să sprijine promovarea și integrarea eficientă a principiului egalității între femei și bărbați în toate politicile UE. Fondul social european este o altă modalitate de promovare a principiului amintit.

Institutul european pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați

Institutul european pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați își propune să ofere expertiză, să difuzeze informații și să sensibilizeze cetățenii față de egalitatea de șanse între femei și bărbați.

Rețeaua pentru promovarea femeilor în funcții de conducere

În iunie 2008, a fost lansată Rețeaua europeană pentru promovarea femeilor în funcții de conducere în politică și economie. Rețeaua constituie o platformă la nivel european destinată schimbului de bune practici și de strategii de succes menite să asigure o reprezentare echilibrată a femeilor și bărbaților în posturi de conducere.

Comitetul consultativ pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați

Comitetul consultativ pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați sprijină Comisia în formularea și punerea în aplicare a măsurilor UE menite să promoveze egalitatea de șanse între femei și bărbați. Comitetul încurajează schimburile de experiență, politici și bune practici între statele membre și diferitele părți implicate. În acest scop, Comitetul transmite Comisiei avize privind diverse aspecte relevante pentru promovarea egalității de șanse între femei și bărbați în UE. Comitetul este alcătuit din reprezentanți ai statelor membre, ai partenerilor sociali la nivel comunitar și ai organizațiilor neguvernamentale.

Comitetul a fost constituit în 1981, în baza Deciziei Comisiei 82/43/CEE.

Egalitatea de șanse în România

Conform art. 16 din Regulamentul Consiliului Europei nr. 1083/11.07.2006 privind prevederile generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune, „Statele membre și Comisia asigură promovarea egalității între bărbați și femei și integrarea principiului de egalitate de șanse în domeniul respectiv în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării fondurilor. Statele membre și Comisia iau măsurile adecvate pentru prevenirea oricărei discriminări bazate pe sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală, în timpul diferitelor etape ale aplicării fondurilor și în special în ceea ce privește accesul la fonduri. În special, accesibilitatea persoanelor cu handicap este unul dintre criteriile care trebuie respectate la definirea operațiunilor cofinanțate din fonduri și de care trebuie să se țină seama în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării”.

Promovarea egalității de șanse va contribui la coeziunea socială, atât la nivelul regiunilor de dezvoltare, cât și la nivel național. Dezvoltarea unei culturi a oportunităților egale presupune implicarea directă a tuturor actorilor sociali din sectorul public și privat, inclusiv societatea civilă. Protecția socială și incluziunea socială pot fi



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

promovate prin acțiuni de combatere a discriminării, promovarea egalității de șanse și integrarea în societate a grupurilor vulnerabile care se confruntă cu riscul de marginalizare socială.

Conform art.2, alin.1 din Ordonanța Guvernului nr.137/31.08.2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, cu modificările și completările ulterioare - prin **discriminare** se înțelege „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice”.

Tipuri de discriminare:

Prin discriminare directă se înțelege situația în care o persoană este tratată mai puțin favorabil, pe criterii de gen, rasă, naționalitate, categorie socială, handicap, boala cronică, etc, decât este, a fost sau ar fi tratată altă persoană într-o situație comparabilă.

Prin discriminare indirectă se înțelege situația în care o dispoziție, un criteriu sau o practică, aparent neutră, ar dezavantaja în special persoane aparținând unui grup defavorizat în raport cu persoanele majoritare, cu excepția cazului în care aceasta dispoziție, acest criteriu sau această practică este justificată obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele de atingere a acestui scop sunt corespunzătoare și necesare.

Conform art 1, alin. 2 din Legea nr. 202/19.04.2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, Republicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 150 din 01.03.2007 - **prin egalitate de șanse și de tratament între femei și bărbați** se înțelege „luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora” .

Conform art. 2, punctul b) și c) din Ordonanța de Urgență nr. 67/27.06.2007, prin principiul egalității de tratament se înțelege „lipsa oricărui tratament discriminatoriu, direct sau indirect, pe criteriul de sex, în special prin referirea la starea civilă sau familială”. Prin tratament discriminatoriu se înțelege „orice excludere, restricție ori diferență de tratament, direct sau indirect, între femei și bărbați”.

Egalitatea de șanse a evoluat în ultima perioadă devenind un concept mai larg care se referă nu doar la femei și bărbați, dar și la relația cu alte grupuri dezavantajate dintr-o societate. În timp ce egalitatea de șanse și de tratament semnifică nivelul egal de vizibilitate, autonomie, responsabilitate și participare a majorității și a minorității dezavantajate la și în toate sferile vieții publice, discriminarea reprezintă tratamentul diferențiat aplicat unei persoane în virtutea apartenenței, reale sau presupuse a acesteia la un anumit grup social.

Astfel, se poate vorbi de discriminare, atunci când o persoană este tratată „mai puțin favorabil” decât o altă persoană în aceeași situație.

Exemple:

- Acordarea unui salariu mai mic unei persoane de sex feminin față de o persoană de sex masculin,



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

deși desfășoară același tip de activitate și în aceleași condiții, încălcându-se principiul „la muncă egală salariu egal”;

- Refuzul de a angaja o persoană de sex feminin pe motiv că este însărcinată sau are în îngrijire un copil;
- Imposibilitatea unei persoane în scaun cu roțile de a intra într-un imobil, deoarece nu sunt realizate amenajări corespunzătoare pentru accesul persoanelor cu handicap (de exemplu: scări prevăzute cu elemente de siguranță, rampe, uși, care să permită manevrarea fotoliului rulant, cu mânere care se apucă ușor și care sunt amplasate la o înălțime accesibilă, dispozitive și echipamente de deplasare);
- Interdicția, aplicată persoanelor de etnie rromă, de a ocupa un loc de muncă sau de a intra în anumite spații publice: școli, spitale, biserici etc.

BIBLIOGRAFIE:

- BERCA, M.**, *Ecologie generală și protecția mediului*, Editura Ceres, București, 2000.
- CĂMĂȘOIU, Camelia** (coordonator), *Economia și sfidarea naturii*, Editura Economică, București, 1994.
- COGĂLNICEANU, D.**, *Managementul capitalului natural*, Editura Ars. Docendi, București, 1999.
- DUȚU, M.**, *Dreptul internațional și comunitar al mediului*, Editura Economică, București, 1995.
- DUȚU, M.**, *Dreptul mediului*, București, 2002
- GEORGESCU, G.**, *Reforma economică și dezvoltarea durabilă*, Editura Economică, București, 1995.
- IANCU, A.**, *Creșterea economică și mediul înconjurător*, Editura Politică, București, 1979.
- MANOLIU, Mihai și IONESCU, Cristina**, *Dezvoltarea durabilă și protecția mediului*, H.G.A., București, 1998.
- MARINESCU, Daniela**, *Dreptul mediului înconjurător*, Editura Șansa, București, 1996.
- PÂRVU, C.**, *Ecologie Generală*, Ed. Tehnică, București, 1999.
- POPESCU, C-tin; CIUCUR, D. și POPESCU, I.**, *Tranziția la economia umană*, Editura Economică, București, 1996.
- PUIA, I.; SORAN, V.; CARLIER, L. și ROTAR, I.**, *Agroecologie și dezvoltare durabilă*, Editura Academic Pres, Cluj-Napoca, 2001.
- STUGREN, B.**, *Ecologie teoretică*, Editura Sarmis, Cluj Napoca, 1994.
- TIMBERGEN, Jan**, *Restructurarea ordinii internaționale. Raport către Clubul de la Roma*, Editura Politică, București, 1978.
- VĂDINEANU, A. ș.a.**, *Dezvoltarea durabilă*, vol. I, (Teorie și practică), Editura Universității București, 1999.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale de Funcționari Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857



ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ