



ROMÂNIA

Acord privind Serviciile de Asistență Tehnică pentru
Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor
Umane din Administrația Publică (P165191)

Rezultatul 2 – Ghiduri și proceduri MRU

**Livrabilul 2.4 Analiza capacității departamentelor de RU de
a implementa reformele propuse**

Februarie 2021



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI

Prezentul raport a fost transmis în februarie 2021 în conformitate cu Acordul privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică (P165191), semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe data de 31 ianuarie 2018. Acest raport constituie Livrabilul 2.4 – *Analiza capacității departamentelor de resurse umane*, care face parte din Rezultatul 2 – Ghiduri și proceduri pentru RU, în conformitate cu acordul menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare / Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

Prezentul raport nu reprezintă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete la: (i) Secretariatul General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, Sector 1, București, România); sau (ii) Banca Mondială - biroul din România (Str. Vasile Lascăr 31, Et. 6, Sector 2, București, România).

LISTA DE ACRONIME

ANAF	Agenția Națională de Administrare Fiscală
ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
CA	Codul Administrativ
CC	Consiliul Concurenței din România
CE	Comisia Europeană
CG	Centrul Guvernului
CNCISCAP	Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice
GR	Guvernul României
H.G.	Hotărâre de Guvern
HRMIS/SIMRU	Sistemul Informatic pentru Managementul Resurselor Umane
INA	Institutul Național de Administrație
IP	Indicatori cheie de Performanță
ÎFP	Înalt funcționar public
L&D/Î&D.	Învățare și Dezvoltare
LSU	Legea Salarizării Unitare
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MFP	Ministerul Finanțelor Publice/ Ministerul Finanțelor
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
NMP	Noul Management Public
O.U.G.	Ordonanță de Urgență a Guvernului
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OMP	Oficiul pentru Managementul Personalului
PSI	Plan Strategic Instituțional
RAS	Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice
SDFP	Strategia privind Dezvoltarea Funcției Publice
SGG	Secretariatul General al Guvernului
UCAAPI	Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern
UE	Uniunea Europeană

MULȚUMIRI

Analiza capacității departamentelor de RU în scopul aplicării reformelor propuse în administrația publică din România face parte dintr-un Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind dezvoltarea unui sistem unitar de gestionare a resurselor umane în cadrul administrației publice, între Secretariatul General al Guvernului României și Banca Mondială.

Raportul a fost elaborat de o echipă a Băncii Mondiale condusă de Carolina Rendon (coordonator al echipei RAS) și Zahid Hasnain (coordonator asociat al echipei RAS), formată din Dimitrie Miheș și Sabina Schnell, cu contribuții substanțiale din partea lui Alexandru Florin Ghiță și Miguel Rodrigues. De asemenea, echipa a beneficiat de cunoștințele aprofundate valoroase ale Ramonei Moldovan și Ancăi Butnaru.

Echipa ar dori să îi mulțumească lui Roby Senderowitsch (Manager de sector, Guvernare globală, regiunea Europa și Asia Centrală), Tatiane Proskuryakova (Manager de țară), lui May Olalia și Echipei operative a Curții de Conturi Europene (Governance ECA Ops Team) și echipei de portofoliu pentru România, pentru consiliere, îndrumări și tot sprijinul acordat pe tot parcursul elaborării prezentului raport.

Echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG) și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP,) precum și altor oficiali din cadrul diferitelor agenții guvernamentale care au participat la întâlniri. Echipa dorește să mulțumească în mod deosebit lui Dragoș Negoită (Director, SGG), Ancăi Lupu (Consilier, SGG), Laviniei Niculescu (Secretar general adjunct, ANFP), lui Carmen Bode (Manager public, ANFP), Paulei Vitriuc (Manager public, ANFP) și lui Victor Bădoiu (Expert, ANFP).

CUPRINS

Rezumat executiv	8
1 Introducere	12
1.1 Contextul proiectului.....	12
1.2 Metodologia	15
2 Schimbarea rolurilor departamentelor de RU	18
2.1 Tendințe internaționale	18
2.2 Caracteristicile cheie ale structurilor funcționale de RU potrivite pentru administrația publică.....	25
3 Statutul actual al departamentelor de RU din administrația publică centrală și teritorială din România	36
3.1 Tendințe și peisajul instituțional general pentru structurile funcționale de RU	36
3.2 Instantaneu al structurilor și al personalului de RU din instituțiile administrației publice centrale și teritoriale.....	42
3.3 Organizarea structurilor funcționale de RU în instituții ale administrației publice centrale și teritoriale.....	53
3.4 Rolurile și sarcinile structurilor de resurse umane din instituțiile publice	58
4 Recomandări	69
4.1 Stabilirea fundamentelor pentru un nou model de operare RU în administrația publică centrală și teritorială.....	70
4.2 Consolidarea capacității interne a departamentelor de resurse umane.....	87
4.3 Implementarea recomandărilor privind reforma	103
5 Anexe	118
Anexa 1: Alocarea pe paliere a responsabilităților de resurse umane pentru implementarea și încorporarea măsurilor cheie de reformă ale MRU	118
Anexa 2: Cadrul de competență SHRM HR/RU.....	130
Anexa 3: Fișele standardizate (generale) ale posturilor RU	134
Anexa 4: Exemple de cadru logic pentru indicii RU în cadrul proceselor cheie ale MRU	138

LISTA FIGURILOR

Figura 1. Numărul de instituții publice diferențiate în funcție de prezența în baza de date a funcționarilor publici din cadrul ANFP, 2019	16
Figura 2. Modelul Ulrich privind rolurile RU	19
Figura 3. Factori cheie care facilitează transformarea MRU din instituțiile publice	24
Figura 4. Etapele evoluției RU	32
Figura 5. Model pentru un cadru logic de măsurare RU	36
Figura 6. Proporția posturilor de funcționari publici distribuite departamentelor de resurse umane în comparație cu totalul posturilor de funcționari publici , pe tipuri de instituții, 2020.....	43
Figura 7. Defalcarea raportului dintre posturile de funcționari publici vacante și posturile ocupate în domeniul resurselor umane din administrația publică centrală și teritorială, 2020	43
Figura 8. Distribuția funcționarilor din structurile de RU, repartizați pe grade profesionale, 2020	44
Figura 9. Distribuția pe gen a funcționarilor publici din RU la toate nivelurile instituționale, 2020	45
Figura 10. Distribuția pe grupe de vârstă a funcționarilor publici din structurile de resurse umane, 2020	45
Figura 11. Distribuția pe grupe de vârstă a funcționarilor publici din structurile de RU din toate gradele profesionale, 2020	46
Figura 12. Repartizarea pe clase profesionale a funcționarilor publici arondați departamentelor de RU din administrația publică centrală și teritorială, 2020	47
Figura 13. Distribuția funcționarilor publici arondați departamentelor de RU după clasele profesionale, pe tipuri de instituții, 2020	47
Figura 14. Defalcarea gradelor profesionale pe tip de post de funcționar public arondat departamentelor de RU, 2020	49
Figura 15. Distribuția gradelor profesionale pentru posturile de funcționar public ocupate, încadrate în RU, pe tipuri de instituții, 2020.....	49
Figura 16. Distribuția agregată a structurilor RU specializate și integrate în administrația publică centrală și teritorială, 2020.....	54
Figura 17. Distribuția structurilor RU specializate și integrate pe tipuri de instituții, 2020.....	54
Figura 18. Distribuția tipurilor de departamente specializate de RU, pe nivel instituțional, 2020.	55
Figura 19. Caracteristici cheie de definire ale unui nou model operare a structurilor de RU.....	70
Figura 20. Structura internă a ANFP propusă pentru planificarea, coordonarea și punerea în aplicare a principalelor reforme ale MRU	79
Figura 21. Reprezentarea grafică a unui model de livrare a serviciilor RU pe mai multe paliere în administrația publică centrală și teritorială din România	97
Figura 22. Prezentare generală a modulelor tipice SIMRU/HRMIS	99

LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Evoluția către un model strategic al MRU	26
Tabelul 2. Spectrul de modele de operare existente pentru funcțiile transversale din administrația publică din România.....	71
Tabelul 3. Responsabilitățile preconizate pentru agenția de resurse umane coordonatoare în cadrul a trei opțiuni pentru un model de operare RU	74
Tabelul 4. Clasificarea sarcinilor de bază ale RU preconizate pentru fiecare rol	81
Tabelul 5. Indicatori generali RU privind serviciile de RU.....	84
Tabelul 6. Alocarea responsabilităților asupra structurilor funcționale de RU între agenția coordonatoare de RU și instituțiile angajatoare din administrația publică centrală și teritorială..	89
Tabelul 7. Privire de ansamblu asupra riscurilor potențiale în implementarea reformelor propuse pentru structurile funcționale de RU, în absența unei structuri de guvernare RU clar definite .	106
Tabelul 8. Foaie de parcurs (roadmap) pentru implementarea recomandărilor propuse pentru structurile funcționale resurse umane	109

LISTA CASETELOR

Caseta 1. Schimbarea rolurilor în materie de resurse umane în cadrul serviciului public irlandez	20
Caseta 2. Cadrul strategic de competențe în RU în guvernul Queensland, Australia	22
Caseta 3. Modificarea rolurilor RU în cadrul Comisiei Europene	28
Caseta 4. Strategia RU pentru administrația publică din Franța	30
Caseta 5. O abordare pe paliere a furnizării de servicii de resurse umane în Serviciul Public al Marii Britanii	33
Caseta 6. Evaluarea situației actuale privind disponibilitatea datelor MRU în sectorul public românesc (extras)	39
Caseta 7. Provocările RU din sectorul privat din România	41
Caseta 8. Caracteristicile demografice ale personalului RU din sectorul privat românesc.....	48
Caseta 9. Nivelul de digitalizare în RU din sectorul privat din România.....	52
Caseta 10. Separarea rolurilor strategice și administrative în domeniul resurselor umane în Consiliul Concurenței din România.....	56
Caseta 11. Organizarea RU în sectorul privat românesc	57
Caseta 12. Rolurile administrative comparativ cu cele strategice ale RU în administrația publică centrală și teritorială.....	59
Caseta 13. Propuneri de organizare instituțională a MRU în administrația publică din România .	78
Caseta 14. Metodologia de cartografiere a procesului de recrutare a funcționarilor publici în Administrația publică din România.....	81
Caseta 15. Un târg al competențelor în Guvernul Federal al Statelor Unite.....	92
Caseta 16. Recomandări pentru cerințele de date și procedurile de acces ale MRU din administrația publică din România (extras).....	99

Rezumat executiv

Prezentul raport reprezintă **Livrabilul 2.4 „ Analiza capacității departamentelor de resurse umane”, din cadrul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică(RAS) pentru „Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane (MRU) din Administrația Publică din România” (în continuare, denumit RAS MRU).** Raportul oferă o analiză aprofundată a structurilor funcționale de RU la nivelul administrației publice centrale și teritoriale din România. Analiza se axează pe caracteristicile de nivel înalt ale funcției RU, și anume rolul pe care îl joacă în cadrul instituțiilor publice, capacitatea acestora de a furniza servicii de RU coerente, eficiente și eficiente (în special în ceea ce privește capitalul uman, nivelurile de digitalizare și structura instituțională) și capacitatea actualei structuri de guvernare de a-i stabili direcția strategică și de a o coordona la nivelul administrației publice centrale și teritoriale. În schimb, analiza nu acoperă aspecte operaționale și procedurale specifice legate de procesele de resurse umane, care sunt abordate în alte componente tematice ale RAS MRU.¹ Raportul oferă, de asemenea, o trecere în revistă a celor mai bune practici internaționale și a studiilor specialiștilor și cercetării academice cu privire la eforturile și constatările recente privind introducerea unor structuri funcționale de RU eficiente și eficiente în administrația publică. Pe baza acestei analize, și în conformitate cu particularitățile administrației publice centrale și teritoriale din România, raportul elaborează recomandări privind aspectele asupra cărora ar trebui să se concentreze reformele viitoare ale structurilor funcționale de resurse umane pentru ca acestea să își îndeplinească cu eficacitate noile responsabilități prevăzute de Codul Administrativ.² În sfârșit, raportul propune o foaie de parcurs (roadmap), pentru a documenta succesiunea măsurilor de reformă recomandate pentru structurile funcționale de RU.

Analiza valorifică datele administrative existente privind structurile funcționale de resurse umane de RU în administrația publică centrală și teritorială, precum și datele primare colectate special pentru raport. Datele administrative au fost furnizate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) și se referă la funcționarii publici și la instituțiile care angajează funcționari publici. Aceste date sunt completate de informații calitative colectate prin interviuri semi-structurate cu reprezentanții RU și de informații cantitative colectate prin intermediul unui sondaj online distribuit departamentelor RU din administrația publică centrală și teritorială. În plus, analiza integrează constatările unei analize a documentelor juridice, operaționale și administrative legate de activitatea departamentelor de resurse umane din administrația publică (de exemplu, regulile de funcționare și organizare internă, rapoartele de evaluare anonimizate ale personalului de resurse umane, procedurile operaționale și de sistem, planurile anuale de activitate, documentele strategice etc.).

Structuri funcționale de RU eficiente permit instituțiilor să își atingă obiectivele strategice prin alinierea capacităților personalului și stimulentele cu aceste obiective, asigurând în același timp operațiuni de

¹ A se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „ Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”, elaborat în cadrul RAS MRU în mai 2019; Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în cadrul RAS MRU; Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Cadrul de competențe pentru administrația publică din România”, elaborat în cadrul RAS MRU în ianuarie 2020; Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în cadrul RAS MRU în iunie 2020; și Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în cadrul RAS MRU în august 2020

² O.U.G. 57/2019 privind Codul administrativ

resurse umane eficiente și consecvente. Ca atare, rolul RU trebuie să se extindă de la rolul său tradițional de serviciu logistic/administrativ, concentrat pe sarcini administrative și asigurare a conformității juridice, la cel de partener strategic din cadrul instituției. Acest lucru necesită, de asemenea, trecerea de la un profil generalist de RU la unul profesionist și specializat, care poate oferi expertiză în materie în diferitele domenii de management strategic și operațiuni ale RU. În acest scop, instituțiile din sectorul public și privat au adoptat din ce în ce mai mult un „*model bazat pe trei piloni*” pentru sistemul de resurse umane, care grupează în mod oficial **responsabilitățile de resurse umane în trei roluri mari:**

- (i) **RU strategic**, care se referă la dezvoltarea organizațională și la transpunerea priorităților organizaționale în strategii și politici de resurse umane personalizate;
- (ii) **RU axat pe angajați**, care asigură motivarea personalului și capacitatea acestuia de a sprijini prioritățile organizației; și
- (iii) **RU operațional**, care se concentrează pe furnizarea și îmbunătățirea continuă a responsabilităților administrative ale RU (cum ar fi compensațiile și beneficiile, pregătirea documentelor juridice și administrative și gestionarea informațiilor privind resursele umane). Un astfel de model permite RU să ofere sprijin specializat și personalizat instituțiilor pe probleme mai strategice și orientate către oameni, toate acestea mobilizând în același timp economii de scară pentru a îmbunătăți eficiența, consecvența și domeniul de aplicare al responsabilităților operaționale în materie de RU (de exemplu, prin centralizarea responsabilităților administrative de RU în centre de servicii comune).

Pentru o mai mare eficacitate și eficiență a rolurilor sale, RU din administrația publică trebuie să funcționeze dincolo de limitele instituționale, în cadrul unui model de operare a structurilor de RU coordonat de o agenție centrală specializată în MRU. O astfel de agenție, cu un mandat privind aspectele transversale ale resurselor umane din întreaga administrație publică (cum ar fi infrastructura TIC a RU, competențele personalului, standardele de furnizare a serviciilor), ar asigura alinierea RU din cadrul instituțiilor la prioritățile guvernamentale și furnizarea serviciilor de RU într-o abordare ce privește guvernul în integralitatea sa. Aceasta ar coordona structurile de RU din întreaga administrație publică, pentru a limita ineficiența generată de duplicarea serviciilor și de suprapunerea responsabilităților între instituții, precum și pentru a le permite acestora să mobilizeze economiile de scară și să dezvolte expertiza internă adecvată, potrivit configurațiilor instituționale specifice. În plus, o agenție coordonatoare pentru structurile funcționale de RU ar fi un element esențial în proiectarea și sprijinirea instituțiilor, pentru a pune în aplicare orice efort de reformă la nivel guvernamental a structurilor funcționale resurse umane din administrația publică.

Structurile funcționale de resurse umane din administrația publică centrală și teritorială din România au rămas în urma tendințelor internaționale de creștere în ceea ce privește digitalizarea, specializarea, centrarea pe utilizator și coordonarea. În contextul actual, structurile funcționale de resurse umane din administrația publică din România nu au început încă tranziția către un rol mai strategic în cadrul instituțiilor publice. Importanța scăzută acordată modernizării structurilor funcționale de resurse umane în agenda guvernamentală este subliniată de faptul că niciuna dintre strategiile majore de reformă a administrației publice în vigoare nu abordează această problemă.³ Ca atare, rolul acestora actual este limitat în principal la unul tranzacțional și la asigurarea conformității cu legislația aplicabilă privind MRU în instituții. Astfel,

³ Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020; Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020; Strategia națională privind Agenda Digitală pentru România; Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020; Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020.

majoritatea personalului RU are un profil caracteristic de expert generalist sau juridic. În plus, din cauza unui nivel scăzut de digitalizare, majoritatea proceselor de resurse umane rămân pe suport de hârtie și sunt finalizate manual și/sau în persoană, limitând astfel, într-o mare măsură, resursele personale și instituționale pe care departamentele de resurse umane le pot aloca activităților cu valoare adăugată mai mare. Departamentele de resurse umane operează în principal ca entități independente în cadrul fiecărei instituții, cu excepția responsabilităților administrative limitate față de instituțiile din același lanț bugetar (cum ar fi ministerele de resort față de agențiile subordonate), care diferă între instituții. Cu toate acestea, coordonarea și/sau o abordare consecventă în ceea ce privește organizarea și furnizarea de servicii de RU în cadrul instituțiilor și între acestea, lasă de dorit. Acest lucru se datorează parțial faptului că nicio instituție de la nivel central nu are un mandat general asupra structurilor funcționale de RU. ANFP, în calitate de agenție coordonatoare a MRU pentru funcționarii publici din administrația publică, poate stabili cadrul legal pentru procesele MRU referitoare la funcționarii publici, pe care departamentele de RU trebuie să-l respecte, dar nu are mandat oficial asupra dezvoltării sau coordonării RU din administrația publică.

Un prim pas spre a permite structurilor funcționale de RU din administrația publică centrală și teritorială a României să facă tranziția spre un rol strategic ar fi desemnarea unei agenții centrale cu mandatul (și resursele) de supraveghere și coordonare a dezvoltării acestora. În contextul actual, ANFP ar fi cea mai în măsură să preia acest rol, având în vedere expertiza și experiența sa în politicile și problemele de MRU, precum și familiaritatea sa și canalele existente de cooperare cu departamentele de resurse umane. ANFP ar fi responsabilă de stabilirea direcției strategice a reformei RU- împreună cu departamentele de resurse umane- și de asigurarea faptului că aceasta este aliniată și integrată priorităților guvernamentale privind administrația publică. În plus, aceasta ar facilita cooperarea între structurile axate pe MRU dincolo de limitele instituționale pentru inițiative comune, cum ar fi punerea în comun a resurselor pentru a mobiliza economia de scară, în vederea îmbunătățirii furnizării de servicii de resurse umane în administrația publică. Un astfel de rol ar necesita un mandat extins pentru ANFP (inclusiv pentru personalul contractual asociat departamentelor de resurse umane), precum și eforturi și resurse substanțiale pentru a construi expertiză și structuri interne care să sprijine reforma și dezvoltarea continuă a structurilor funcționale de resurse umane.

Eforturile inițiale de reformă ar trebui să pună bazele profesionalizării și specializării structurilor funcționale de resurse umane din administrația publică, pentru a îndeplini eficace cele trei roluri așteptate de la structuri funcționale moderne de resurse umane: strategie, oameni și operațiuni. Agenția coordonatoare pentru structurile funcționale de RU ar avea un rol esențial în acest sens, în special în orientarea eforturilor către definirea categoriei de posturi aferente domeniul funcțional al managementului resurselor umane și de a o integra în clasificarea posturilor din sectorul public. În plus, ar trebui să acționeze ca partener pentru instituții, pentru a le ajuta să delimiteze în mod formal rolurile din RU prin definirea fișelor de post specifice corespunzătoare. Deși instituțiile individuale vor continua să exercite un control operațional deplin asupra departamentelor și personalului lor de resurse umane, agenția coordonatoare de resurse umane va fi responsabilă de asigurarea faptului că personalul de resurse umane are competențele necesare pentru a îndeplini noile roluri. În acest scop, agenția coordonatoare de resurse umane ar furniza instrumente și metodologii, precum și ar emite standarde pe care instituțiile ar trebui să le respecte și să le utilizeze în fazele cheie ale ciclului MRU pentru personalul de resurse umane (de exemplu, cerințele de eligibilitate și cadrele de competențe specifice care urmează să fie utilizate pentru recrutarea personalului RU, programele de formare obligatorie etc.).

Pentru ca structurile de resurse umane din administrația publică să realoce resurse pentru activități cu valoare adăugată mai mare, acestea trebuie să identifice în mod activ și să valorifice oportunitățile de creștere a eficienței, în special prin intensificarea standardizării serviciilor, printr-o mai bună colaborare interinstituțională și prin digitalizare. Deși legislația aplicabilă MRU pentru administrația publică prevede proceduri detaliate care trebuie urmate pentru principalele procese MRU (de exemplu, recrutare, managementul carierei și evaluarea performanței), departamentele de resurse umane dispun de o mare libertate în organizarea modelului intern de furnizare a serviciilor în limitele cadrului juridic, ceea ce duce la practici de resurse umane idiosincratice în întreaga administrație publică. O taxonomie a proceselor de resurse umane pentru administrația publică, coordonată de agenția centrală de resurse umane, ar permite instituțiilor să își alinieze practicile în materie de resurse umane la un punct de referință comun și să identifice gradul în care anumite procese de resurse umane ar putea fi centralizate fără a interfera cu anumite nevoi organizaționale. Printr-o defalcare mai detaliată a proceselor de resurse umane cartografiate prin taxonomie, instituțiile ar putea face distincția între anumite (sub)processe de resurse umane tranzacționale, care sunt mai potrivite pentru a fi standardizate și digitalizate și procese strategice și orientate către oameni, care necesită o expertiză mai specializată și personalizată în resurse umane. Astfel, instituțiile ar putea clasifica (sub)procesele de resurse umane în funcție de complexitatea acestora, ceea ce ar deschide calea pentru adoptarea unui model de furnizare a serviciilor de resurse umane pe mai multe paliere, prin care complexitatea sarcinilor de resurse umane ar putea fi corelată în mod eficient cu nivelul minim de expertiză în materie și resurse necesare pentru finalizarea acestora (de exemplu, de la agențiile subordonate la ministerele-părinte și până la agenția coordonatoare de MRU). Acest lucru ar permite concentrarea expertizei în domeniul resurselor umane acolo unde aceasta poate fi dezvoltată și utilizată numai acolo unde este cazul, în loc să se recurgă la expertiză dispersată în întreaga administrație publică, acoperind fiecare tip de sarcină în materie de resurse umane, indiferent de complexitate.

Implementarea cu succes și adoptarea măsurilor de reformă propuse necesită o abordare secvențială și adaptativă, susținută de consultări periodice între instituția coordonatoare de la nivel central a structurilor de resurse umane și instituțiile administrației publice, motivate de angajamentul politic față de reformă. Eforturile de implementare ar trebui să fie precedate de un acord la nivel politic, formalizat într-un document strategic la nivelul administrației publice, privind necesitatea reformei și viziunea pentru viitorul structurilor funcționale de RU. Această discuție la nivel înalt ar putea fi facilitată prin intermediul Consiliului pentru Resurse Umane,⁴ sprijinit de recomandări tehnice din partea agenției centrale de resurse umane și a experților externi. Având în vedere caracterul transversal al reformei, agenția coordonatoare de resurse umane, în calitate de lider al reformei, trebuie să se asigure că planul său de implementare și succesiunea intervențiilor de reformă fac obiectul unor consultări ample cu părțile interesate din administrația publică, pentru a îmbunătăți înțelegerea reformei, pentru a răspunde preocupărilor lor și pentru a genera disponibilitate față de reformă. În plus, având în vedere caracterul său pe termen lung, orice planificare prealabilă trebuie să fie ușor adaptabilă la schimbările aduse mediului intern și extern, cum ar fi gradul de sprijin politic pentru reformă, rezistența instituțională întâlnită, progresele în consolidarea capacității de implementare și dificultățile potențiale în stabilirea fundamentelor de reglementare necesare. Ca atare, reforma trebuie să fie realizată în mod secvențial, în primul rând pilotată, ulterior extinsă în valuri care să includă lecțiile învățate din exercițiile anterioare.

⁴ În conformitate cu legea 69/2019 privind înființarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică

1 Introducere

1.1 Contextul proiectului

- 1. Guvernul României (GR) a solicitat Băncii Mondiale să-i susțină eforturile de consolidare a managementului resurselor umane (MRU) prin intermediul unui program de servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) pentru dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane (MRU) din administrația publică.** Obiectivul principal al activității este sprijinirea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020) în România. RAS acordă asistență Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS)⁵ în actualizarea temeiului juridic și de reglementare pentru MRU, consolidând practicile actuale ale MRU și clarificând principalele roluri și responsabilități asociate fiecărei categorii de angajați publici. Scopul este de a contribui la îmbunătățirea furnizării de servicii publice în ansamblu, a alocării resurselor și a eficienței guvernamentale.
- 2. Ca parte a RAS, Banca Mondială a realizat o analiză inițială a cadrului legal și instituțional pentru MRU în administrația publică centrală a României.** Una dintre recomandările transversale cheie ale raportului este consolidarea capacității departamentelor de resurse umane de a sprijini MRU în instituțiile publice de-a lungul diferitelor funcții pe care trebuie să le îndeplinească un sistem MRU de înaltă performanță. Printre acestea se numără: sprijinirea planificării strategice a resurselor umane, a proceselor de reorganizare instituțională, elaborarea fișelor de post, implementarea cadrului de competențe și integrarea acestuia în toate procesele MRU, utilizarea instrumentelor moderne de management al performanței și evaluarea și planificarea nevoilor de formare, printre altele. Acest lucru reflectă măsurile prevăzute în SDFP pentru a consolida departamentele de resurse umane și pentru a le transforma într-un grup strategic prioritar/țintă pentru formare.⁶
- 3. Cu toate acestea, în prezent nu există o analiză cuprinzătoare a capacității departamentelor de resurse umane din instituțiile administrației publice centrale, inclusiv a capacităților acestora și a nevoilor acestora pentru a implementa propunerile de reforme actuale.**
 - Un raport din 2013 privind **provocările administrației publice locale** în gestionarea proceselor de resurse umane⁷, a evidențiat faptul că departamentele de resurse umane din instituțiile administrației publice locale își petrec cea mai mare parte a timpului cu tranzacțiile administrative și ținerea evidențelor. Dincolo de aceasta, ele par să joace un rol marginal în cadrul instituțiilor

⁵ Ministerul Muncii și Justiției Sociale la momentul semnării RAS

⁶ SDFP A1.4 . Aceasta din urmă este reiterată și în Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică.

⁷ Deloitte (2013) „Raport privind provocările administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”, livrat în cadrul proiectului „Cresterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice” A se vedea http://www.anfp.gov.ro/continut/Proiect_MRU

locale. Doar aproximativ 40% din respondenții la sondaj au declarat că departamentele de resurse umane sunt o unitate separată, clar identificabilă în instituția lor, iar în peste 70% din cazuri departamentul de resurse umane avea între unul și trei angajați.⁸ Cu toate acestea, mulți respondenți au spus că o parte din rolul lor este de a arbitra și consilia în chestiuni salariale și de a „proteja” personalul de prea multă interferență politică din partea șefilor de instituții.

- **Nu există o analiză echivalentă a departamentelor de RU din administrația publică centrală.** Dovezile anecdotice sugerează că, în unele regulamente de organizare și funcționare internă (ROF), atribuțiile compartimentelor de resurse umane includ nu numai suport administrativ și raportare, ci și elaborarea de strategii și analize privind resursele umane. Totuși, acest lucru pare să se întâmple rar în practică. Raportul din 2013 privind dezvoltarea Strategiei de Resurse Umane a Ministerului Finanțelor Publice pentru perioada 2014–18⁹ a constatat că rolul departamentului de resurse umane din cadrul Ministerului Finanțelor „este în principal administrativ, și, deși percepția pare a fi că angajații lucrează în general destul de bine, este necesar ca aceștia să își orienteze mai mult perspectiva și acțiunile către obiectivele strategice. Cu toate acestea, este puțin probabil ca această abordare să fie eficientă dacă nu există un sprijin mai proactiv și un interes pentru politicile de resurse umane din partea conducerii superioare a MF”.

4. Tendințele moderne în RU sunt de separare a funcțiilor operaționale/tranzacționale de RU de funcțiile strategice și de suport. Pe măsură ce cerințele impuse sectorului public devin mai complexe, acestea din urmă devin din ce în ce mai importante.¹⁰ Cu toate acestea, aceste tipuri diferite de funcții de resurse umane necesită diferite tipuri de competențe și procese de resurse umane. Administrația publică din România este încă adânc ancorată în abordările tradiționale, de tip „control și administrare”, ale RU.¹¹ Cercetările efectuate prin intermediul acestui RAS sugerează că unele inovații/„cele mai bune practici” în domeniul resurselor umane există în câteva agenții publice. Totuși, acestea nu au fost preluate în întreaga administrație publică. Chiar și în cadrul instituțiilor care au folosit astfel de abordări inovatoare, durabilitatea lor depinde de existența personalului RU calificat și angajat/antreprenorial și de angajamentul conducerii față de practicile/instrumentele RU moderne și de utilizarea acestora.

5. Codul Administrativ¹² a introdus modificări în MRU, care vor genera noi responsabilități pentru departamentele de resurse umane și, prin urmare, necesită un nou set actualizat de competențe. Principalele schimbări cu implicații pe termen scurt sunt:

- **Introducerea cadrului de competențe** care va documenta fișele standardizate ale posturilor, recrutarea, dezvoltarea carierei și managementul performanțelor funcționarilor publici.

⁸ Ibidem, p. 11

⁹ Pregătit de o echipă a BM ca parte a unui proiect PODCA privind „Îmbunătățirea mecanismelor și instrumentelor în domeniul resurselor umane, în vederea întăririi capacității instituționale a Ministerului Finanțelor Publice”

¹⁰ Cabinet Office/Cabinetul Primului-Ministru (2018) „Design-ul RU global: Modelul de livrare a serviciilor”, Departamentul de resurse umane al Serviciului Civil (disponibil la adresa <https://www.gov.uk/government/publications/global-hr-design>)

¹¹ Ibidem

¹² Adoptat prin O.U.G. 57/2019

- **Un nou model de recrutare a funcționarilor publici** , care va necesita, printre altele, planificarea nevoilor de recrutare (plan de recrutare pe 3 ani), pentru a documenta concursul național de recrutare a funcționarilor publici și o responsabilitate sporită a instituțiilor (și, prin urmare, a departamentelor de resurse umane) pentru a doua etapă de recrutare (selecția pe post), care va necesita noi competențe, de exemplu pentru testarea competențelor specifice necesare în instituție.
- 6. În plus, analiza inițială a formulat o serie de recomandări pentru consolidarea în continuare a rolului analitic și strategic al departamentelor de resurse umane, și, astfel, capacitatea lor de a sprijini conducerea instituțională și managerii din cadrul MRU strategic.** Aceasta include o mai bună colectare și utilizare a datelor administrative și introducerea de sondaje ale personalului, pentru a permite planificarea orientată spre viitor a recrutării, dezvoltarea personalului și managementul carierei, precum și o participare mai accentuată a departamentului de resurse umane la procesele de planificare strategică la nivel instituțional. Componentele ulterioare ale RAS au elaborat recomandări care necesită, de asemenea, extinderea rolului departamentelor de resurse umane în diverse moduri. După cum s-a menționat mai sus, concursul național de recrutare propus necesită o mai bună planificare (strategică) a forței de muncă, pentru a identifica în mod adecvat posturile care vor trebui ocupate în următorii ani și competențele necesare pentru aceste posturi. Aceasta din urmă solicită, de asemenea, departamentelor de resurse umane să se implice mai mult în perfecționarea și punerea în aplicare a cadrului de competențe și să asigure legătura acestuia cu managementul carierei și învățarea și dezvoltarea în cadrul instituției lor. O mai bună sprijinire a învățării și a dezvoltării personalului din instituțiile publice include, de asemenea, o mai mare implicare a departamentelor de resurse umane în evaluarea nevoilor de formare și în dezvoltarea de programe de învățare și dezvoltare intra-instituționale (de exemplu, formarea la locul de muncă, sistemele de inducție/integrare a noilor angajați etc.). În aceeași ordine de idei, departamentele de resurse umane vor trebui să sprijine mai bine gestionarea performanței în cadrul instituțiilor, inclusiv prin servicii de consiliere/coaching mai axate pe conținut pentru manageri și personal cu privire la diferite aspecte ale managementului performanței (de la stabilirea obiectivelor de performanță la furnizarea de feedback, colaborarea cu personalul pentru a identifica și urmări obiectivele de dezvoltare individuale.
- 7. Aplicarea tuturor acestor măsuri și inițierea reorientării către un rol mai strategic vor necesita o revizuire a rolurilor și a modului de lucru al RU în instituțiile publice.** În acest scop, prezentul raport oferă o evaluare a rolurilor și responsabilităților actuale pe care departamentele de resurse umane și personalul le îndeplinesc în administrația publică centrală și teritorială, precum și a resurselor și a cadrelor instituționale și juridice care le modelează activitatea (Capitolul 3). Pentru a documenta recomandările de îmbunătățire a funcției de RU în administrația publică din România, raportul definește mai întâi caracteristicile cheie ale structurilor funcționale de RU într-o administrație publică modernă, bazată pe cele mai bune practici internaționale și pe literatura de specialitate și academică (Capitolul 2). Acesta se încheie cu recomandări pentru adaptarea acestor caracteristici ale structurilor funcționale de RU moderne la specificul administrației publice centrale și teritoriale din România și propune o foaie de parcurs (roadmap) cu repere pentru orientarea implementării (Capitolul 4).

1.2 Metodologia

- 8. Prezenta analiză vizează structurile funcționale de resurse umane din administrația publică centrală și teritorială.** Conform Codului Administrativ,¹³ administrația publică centrală acoperă în linii mari centrul guvernului, instituțiile guvernamentale specializate, agențiile autonome și ministerele de resort, precum și alte agenții specializate subordonate sau sub coordonarea ministerelor de resort. Deși nu există o definiție formală pentru administrația publică teritorială *in sine*, aceasta poate fi legată de definiția funcțiilor publice teritoriale, cele care se găsesc în instituția prefectului și la furnizorii de servicii publice deconcentrate aparținând ministerelor de resort și altor agenții specializate de administrație publică centrală.¹⁴ Instituțiile administrației publice centrale și teritoriale pot fi clasificate în continuare în ordonatori de credite principali, secundari și terțiari.¹⁵ Ordonatorii principali de credite alocă bugete ordonatorilor secundari și terțiari subordonați și dețin anumite prerogative administrative asupra acestora, care diferă de la o instituție la alta (cum ar fi numirea șefilor instituțiilor respective, aprobarea organigramelor și a regulilor de funcționare internă etc.). În linii mari, în cadrul administrației publice centrale, ministerele de resort, centrul guvernului, instituțiile guvernamentale specializate și instituțiile autonome sunt ordonatori de credite principali, iar agențiile specializate subordonate guvernului și ministerele de resort sunt ordonatori secundari de credite. Instituțiile publice incluse în administrația publică teritorială sunt în general ordonatori terțiari de credite.
- 9. Analiza se axează pe instituțiile administrației publice centrale și teritoriale înregistrate în baza de date a ANFP, și anume pe cele care țin de funcțiile/pozițiile generale și specifice ale funcției publice.** Acest lucru asigură atât disponibilitatea datelor administrative, cât și facilitarea eforturilor ulterioare de colectare a datelor, având în vedere protocoalele stabilite de schimb de informații între ANFP și aceste instituții. Până în 2019, baza de date a ANFP a acoperit 4.318 instituții publice, repartizate la nivel local, teritorial și central. Acesta este doar un subset al tuturor instituțiilor publice (69% dintre cele locale și 9,5% dintre cele centrale, inclusiv sucursalele teritoriale ale acestora), deoarece misiunea ANFP nu se extinde la instituțiile guvernate cu statute speciale în sectoare și instituții specifice¹⁶ care nu angajează funcționari publici (A se vedea Figura 1 de mai jos). Din acest subset, analizele se concentrează pe un eșantion de 697 de instituții ale administrației publice centrale și teritoriale (care exclud autoritățile judiciare), pentru care datele administrative colectate de ANFP pot fi utilizate pentru a izola/distinge caracteristicile departamentelor de resurse umane și ale funcționarilor publici arondați la acestea.

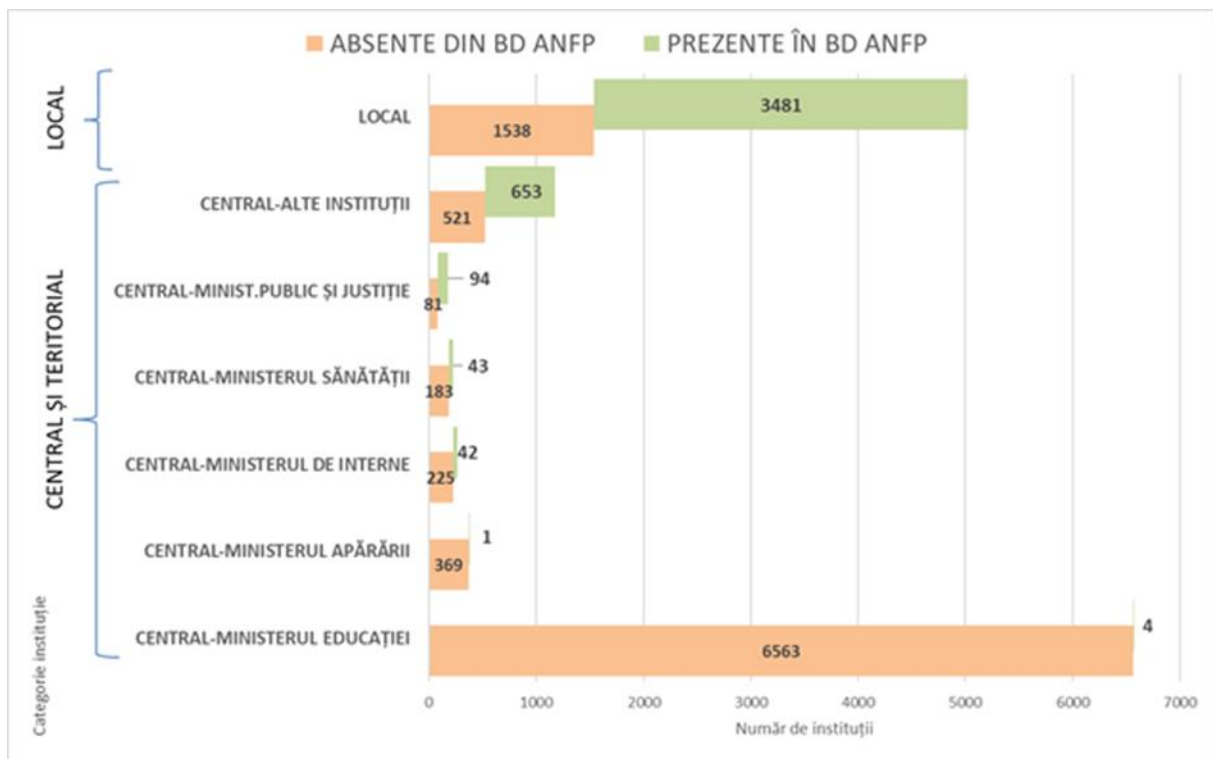
¹³ O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

¹⁴ Ibidem, art. 385

¹⁵ Legea 500/2002 privind finanțele publice

¹⁶ După cum sunt definite în Legea nr. 153/2017, și anume educația, sănătatea și asistența socială, apărarea, siguranța publică și siguranța națională, diplomația, cultura, justiția și Curtea Constituțională

Figura 1. Numărul de instituții publice diferențiate în funcție de prezența în baza de date a funcționarilor publici din cadrul ANFP, 2019



Sursa: Compilație din datele ANFP și ANAF (administrația fiscală) (așa cum se vede în Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în cadrul RAS MRU)

10. Prezentă analiză valorifică datele administrative ale ANFP referitoare la structurile funcționale de RU în administrația publică centrală și teritorială, împreună cu datele calitative care au fost colectate prin interviuri cu reprezentanții RU (atât pentru această analiză,¹⁷ cât și pentru alte componente ale RAS MRU). Datele administrative utilizate în analiză se limitează la funcționarii publici arondați departamentelor care au responsabilități în domeniul resurselor umane (fie că sunt dedicate sau nu) și la caracteristicile structurale ale departamentelor de resurse umane (de exemplu, tipul și specializarea departamentului de resurse umane). Datele disponibile nu reprezintă alte categorii de personal angajat în departamentele de resurse umane (în afară de funcționarii publici cu statut general și specific) și nu fac distincție între personalul care lucrează în mod specific pe probleme de resurse umane și angajații care sunt arondați pur și simplu la departamentele care integrează responsabilitățile de resurse umane cu alte funcții de sprijin. În plus, nu se poate utiliza nicio altă bază de date disponibilă pentru a completa această lacună de date. Ca atare, datele administrative disponibile au anumite limitări în ceea ce

¹⁷ În special pentru analiza de față, au avut loc interviuri semi-structurate cu personal în funcții de execuție și conducere din cadrul Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene, Ministerului Finanțelor Publice, Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă Mureș, Secretariatului General al Guvernului, Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și Ministerului Muncii și Protecției Sociale.

privește furnizarea unui instantaneu cuprinzător și precis pentru structurile funcționale de RU. În plus, datele sunt limitate la informațiile demografice ale funcționarilor publici angajați în departamentele de resurse umane și nu oferă informații despre procesele de resurse umane, cum ar fi costurile, volumul de muncă, alocarea timpului, tipul de responsabilități etc

11. Un sondaj online al departamentelor de RU a fost alcătuit de către echipa Băncii, în colaborare cu ANFP, pentru a completa în mai multe moduri datele administrative disponibile referitoare la structurile funcționale de RU în administrația publică centrală și teritorială. În primul rând, instrumentul de sondare a definit ceea ce trebuie înțeles prin personalul RU și, ca atare, a colectat informații descriptive cu privire la întregul personal relevant cu responsabilități specifice în domeniul resurselor umane (și anume, cei care lucrează strict în domeniul resurselor umane, inclusiv personalul contractual). În al doilea rând, a colectat informații detaliate referitoare la procesele de resurse umane din cadrul instituțiilor și între acestea. În al treilea rând, sondajul a colectat informații de la specialiștii în domeniul resurselor umane din administrația publică centrală și teritorială cu privire la (i) lacunele în materie de capacitate și obstacolele percepute la niveluri instituționale diferite, care împiedică departamentele de resurse umane să furnizeze servicii cu valoare mai mare în cadrul organizațiilor; și cu privire la (ii) instrumentele și asistența de care ar avea nevoie, atât intern, cât și din partea ANFP, pentru a depăși problemele identificate. Sondajul a fost distribuit prin intermediul platformei ANFP departamentelor de resurse umane dintr-un număr de 730 de instituții din administrația publică centrală și teritorială (din baza de date ANFP) și a fost deschis din 6 noiembrie 2020 până în 18 decembrie 2020. Respondenții au fost rugați să completeze sondajul o singură dată, în numele întregului departament de resurse umane. Sondajul a fost completat de 211 de respondenți (sau aproximativ 29% din eșantion) comparativ cu rata de răspuns de 24% înregistrată într-un sondaj online din 2019 în rândul personalului administrației publice¹⁸ și cu rata de răspuns de 28% înregistrată într-un sondaj online din 2013 în rândul personalului RU din administrația publică locală.¹⁹

¹⁸ „Selectarea personalului corespunzător și menținerea motivației acestuia pentru o administrație publică performantă în România: Principalele constatări ale unui sondaj aplicat angajaților din administrația publică”, elaborat în cadrul RAS MRU, în curs de realizare.

¹⁹ Deloitte (2013) „Raport privind provocările administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”, livrat în cadrul proiectului „Cresterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice” A se vedea http://www.anfp.gov.ro/continut/Proiect_MRU

2 Schimbarea rolurilor departamentelor de RU

2.1 Tendințe internaționale

12. Practicile în domeniul resurselor umane din sectorul public au fost din ce în ce mai aliniate cu cele mai bune practici din sectorul privat, ca parte a reformelor mai ample ale administrației publice bazate pe noua școală de gândire din domeniul managementului public. Începând cu anii 1980, administrațiile publice din întreaga lume au integrat noi principii și abordări ale managementului public în agendele lor de reformă și modernizare a RU, care se bazează în mod substanțial pe practicile din sectorul privat de îmbunătățire a eficienței, eficacității și responsabilității serviciilor de resurse umane.²⁰ Mai recent, în conformitate cu tendințele sectorului privat, reformele structurilor funcționale de resurse umane în sectorul public au avansat către consolidarea rolului strategic al RU în cadrul organizațiilor pentru a permite realizarea priorităților organizaționale, în special printr-o utilizare sporită a tehnologiei și a analizelor de resurse umane pentru a informa procesul decizional, precum și printr-un accent sporit pe îmbunătățirea capitalului uman al organizației (adică un accent mai mare pe oameni).²¹

13. Modificările aduse rolurilor și practicilor preconizate ale funcției de resurse umane în administrația publică au condus, de asemenea, la o configurare diferită a resurselor umane în cadrul și între organizații. În acest sens, pot fi identificate două tendințe generale. În primul rând, responsabilitățile strategice în materie de resurse umane au fost din ce în ce mai descentralizate de la unitățile centrale ale MRU la instituțiile care angajează și, în diferite grade, la superiorii ierarhici. Aceasta a coincis cu eforturile de centralizare (sau externalizare) a proceselor de RU tranzacționale și administrative²² în servicii partajate/utilizate în comun găzduite în ministere, agenții centrale specializate sau furnizori externi de servicii.²³ Printre exemplele de administrații publice care au atins un nivel ridicat de maturitate în ceea ce privește dezvoltarea serviciilor de RU partajate/utilizate în comun se numără cele din Belgia, Olanda, Comisia Europeană, Irlanda, Marea Britanie, Danemarca, Finlanda și Portugalia.²⁴ O funcție de gestionare a RU distribuită în structuri specializate și distincte, funcționând ca un sistem

²⁰ O’Riordan, Joanna (2004) „Dezvoltarea unei abordări strategice a RU în cadrul Serviciului civil irlandez”, Institutul de administrație publică din Irlanda

²¹ Chartered Institute of Personnel and Development /Institutul autorizat de personal și dezvoltare (2015) „Schimbarea modelelor de operare RU”, Londra

²² Procesele administrative includ: administrarea dosarelor de personal, procesarea salariilor, prelucrarea concediilor și a absențelor, păstrarea evidențelor de progres în carieră și colectarea și prelucrarea datelor RU. Funcțiile strategice, pe de altă parte, pot implica: forța de muncă prospectivă și planificarea mobilității, managementul competențelor și al învățării și managementul performanțelor. Cu toate acestea, în unele cazuri, procesele care implică grupuri țintă mari (de exemplu, recrutare sau formare) au fost, de asemenea, centralizate.

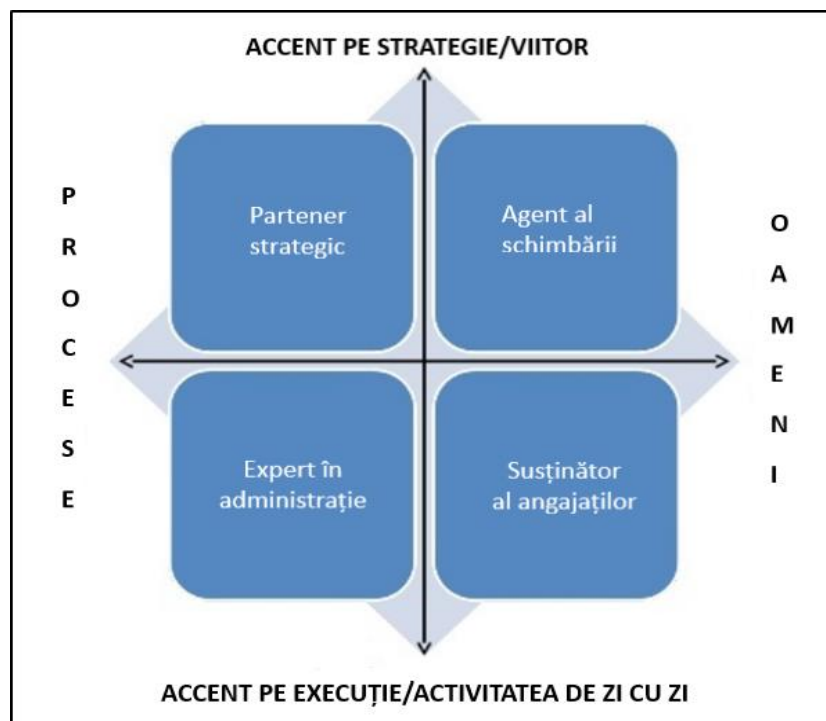
²³ Asociația Internațională de Management Public pentru Resursele Umane (2006) „Transformarea Resurselor Umane în instituții din sectorul public”

²⁴ Departamentul de cheltuieli publice și reformă (2015) „O examinare a serviciilor partajate/ utilizate în comun în Serviciul Public irlandez și la nivel internațional”, elaborat de Deloitte; Banca Mondială (2019) „Analiza inițială/Diagnosticul de referință al cadrului național pentru MRU și instituționalizarea acestuia”, elaborat în cadrul RAS MRU

integrat, i-ar permite să funcționeze mai eficient și mai eficace în rolurile descrise de Ulrich²⁵ ca fiind esențiale pentru RU moderne (a se vedea Figura 2):

- ☛ **Partener strategic**, care traduce strategia în priorități și practici în materie de resurse umane;
- ☛ **Agent al schimbării**, orientarea și sprijinirea schimbării, facilitarea angajamentului personalului la schimbare;
- ☛ **Expert administrativ**, asigurând faptul că activitățile de resurse umane sunt adecvate și bine implementate; și
- ☛ **Campion/Susținător al angajaților**, cu scopul de a încuraja contribuția și angajamentul personalului

Figura 2. Modelul Ulrich privind rolurile RU



Sursă: Ulrich, David (1997) „Campionii resurselor umane: Următoarea agendă pentru valoare adăugată și rezultate”, Harvard Business School Press

²⁵ Ulrich, David (1997) „Campionii resurselor umane: Următoarea agendă pentru valoare adăugată și rezultate”, Harvard Business School Press

14. Una dintre caracteristicile distinctive ale RU strategic este rolul lor activ în sprijinirea șefilor ierarhici, pentru a prelua conducerea în managementul resurselor umane.²⁶ Într-adevăr, „șefii ierarhici joacă un rol [critic] în implementarea MRU, în sensul că percepțiile angajaților asupra practicilor MRU sunt puternic influențate de motivația șefului ierarhic de a implementa aceste practici.”²⁷ Cu toate acestea, motivația și capacitatea șefilor ierarhici de a se angaja în practici eficiente de MRU, este mai mare în prezența suportului profesional din partea specialiștilor și departamentelor MRU specializate.²⁸ Tipul de asistență pe care departamentele de resurse umane urmează să o ofere conducerii este multiplă, și include facilitarea recrutării persoanelor potrivite, la momentul potrivit, cu competențele adecvate, furnizarea de cunoștințe de specialitate privind politicile, reglementările și procedurile de ocupare a forței de muncă, instruirea și consilierea cu privire la cazurile cu probleme și problemele dificile; încurajarea dezvoltării pe termen lung a personalului și pregătirea personalului pentru progresul în carieră și dezvoltarea competențelor în cadrul rolurilor actuale.²⁹ Ca atare, colaborarea dintre profesioniștii RU și conducere trebuie să fie dezvoltată și îmbunătățită, într-un „parteneriat”, deoarece ambele sunt responsabile pentru implementarea cu succes a responsabilităților de RU partajate.³⁰ Serviciul public din Irlanda oferă un exemplu asupra felului în care este pusă în aplicare această transformare (a se vedea Caseta 1).

Caseta 1. Schimbarea rolurilor în materie de resurse umane în cadrul serviciului public irlandez

Prin Strategia pentru persoanele cu funcție publică din 2017-2020, guvernul irlandez a stabilit o nouă agendă strategică în materie de resurse umane, axată pe a deveni un angajator preferat, a construi forța de muncă a viitorului și a construi, a sprijini și a recunoaște șefii ierarhici ca dezvoltatori de personal.

Profitând de faptul că funcțiile administrative ale RU au fost din ce în ce mai mult centralizate în centre de servicii partajate/utilizate în comun, unitățile de resurse umane sunt acum invitate să își asume un rol mai proactiv în gestionarea strategică a resurselor umane. Ca atare, „compartimentele de resurse umane vor sprijini managerii de personal, asigurându-se că au acces la instrumente eficiente, suport, consultanță și expertiză profesională în domeniul resurselor umane, astfel încât managerii să își poată dezvolta în continuare capacitatea și încrederea pentru a face față tuturor problemelor de management al persoanelor. Compartimentele de resurse umane vor fi susținute de un Serviciu central de consultanță în

²⁶ Brewster, Chris, Brookes, Michael și Gollanan, Paul J. (2014) „Antecedentele instituționale ale atribuirii responsabilităților MRU șefilor ierarhici”, Managementul resurselor umane

²⁷ Bos-Nehles, Anna și Meijerink, Jeroen (2018) „Implementarea MRU de către mai mulți actori din cadrul MRU: o perspectivă de schimb social”, The International Journal of Human Resource Management/Jurnalul internațional de management al resurselor umane

²⁸ Ibidem

²⁹ OP de Beeck, Sophie, Wynen, Jan și Hondeghem, Annie (2015) „Implementarea eficientă a MRU de către șefii ierarhici: Recurs la diverse surse de sprijin”, International Journal of Public Administration/Jurnalul Internațional al Administrației Publice

³⁰ McGuire, D., Stoner, L. & Mylona, S. (2008) „Rolul șefilor ierarhici în calitate de agenți de resurse umane în promovarea schimbării organizaționale în serviciile publice”, /Revista managementului schimbării ; și Wynen, Jan și Hondeghem, Annie (2015) „Implementarea MRU de către șefii ierarhici: Explicarea discrepantei în percepțiile RU de resort privind descentralizarea RU”, The International Journal of Human Resource Management/ Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane

resurse umane, astfel încât să poată construi suporturile și serviciile necesare pentru a furniza servicii managerilor de personal.”

Se preconizează că unitățile de resurse umane se vor orienta către responsabilități strategice și centrate pe oameni, cum ar fi: elaborarea unor planuri pe termen lung privind forța de muncă (care vor documenta un plan privind forța de muncă la nivelul întregului serviciu civil și un plan de recrutare aferent) și furnizarea de consultanță, îndrumare și expertiză de înaltă calitate; precum și inițiative de învățare și dezvoltare pentru managerii ierarhici. Rețelele de colaborare, cum ar fi Forumul managerilor de resurse umane și Rețeaua de relații cu angajații pentru personalul de resurse umane, facilitează trecerea către un management mai stimulat.

Pentru a sprijini această schimbare, va fi elaborată o structură specifică a carierei personalului RU, precum și programe specializate de formare și dezvoltare. Se va elabora un cadru comun de standarde de resurse umane, inclusiv competențe și comportamente observabile, pentru a sprijini tranziția de la responsabilități operaționale la responsabilități strategice ale resurselor umane, cum ar fi coaching/îndrumare, mentorat, planificarea forței de muncă, implicare, diversitate și managementul performanței.

Sursă: Departamentul pentru cheltuieli publice și reformă (2017) „Strategia centrată pe oameni pentru Serviciul civil”, Irlanda

15. Determinat de modificările la nivelul structurilor funcționale RU în administrația publică, personalul RU trebuie să preia noi responsabilități în instituție. După cum s-a menționat mai sus, există o tendință de digitalizare și externalizare a funcțiilor administrative de RU tranzacționale, cum ar fi salarizarea, administrarea beneficiilor și păstrarea evidențelor angajaților. Această tendință a impus noi cerințe profesioniștilor din domeniul resurselor umane din instituțiile publice de a deveni mai concentrați pe roluri strategice și mai orientați către oameni. Potrivit lui Ulrich și Dulebohn³¹, noile roluri așteptate din partea RU cuprind în linii mari următoarele responsabilități:

- Construirea relațiilor de încredere;
- Contribuția la funcționarea cu succes a organizației;
- Contribuția la poziționarea organizației în diverse contexte și cu diverse părți interesate pentru succesul viitor;
- Consolidarea capacității de aliniere a culturii organizației cu strategia acesteia;
- Inițierea și susținerea schimbării la nivel individual, de inițiativă și instituțional;

³¹ Ulrich, Dave și Dulebohn, James (2015) „Suntem deja acolo? Ce urmează pentru RU?”, Human Resource Management Review/Revista managementului resurselor umane, 25, pag. 188-204

- Inovarea și integrarea resurselor umane, prin crearea de noi practici în lucrul cu oamenii, performanță, comunicare și activitate; și
- Utilizarea tehnologiei pentru eficiență și schimbul de informații prin intermediul unor mijloace media inovatoare.

16. Pentru a permite personalului RU să îndeplinească aceste responsabilități, a fost identificat și solicitat un nou set de competențe cheie. În consecință, specialiștii în resurse umane au conceput cadre de competențe specifice profesioniștilor din domeniul resurselor umane, care au încercat să răspundă acestor nevoi (a se vedea Anexa 2 pentru un exemplu de astfel de cadru de competențe specific resurselor umane).³² Aceste cadre de competențe au fost inițial concepute pentru specialiștii din domeniul RU din sectorul privat, dar, având în vedere inițiativele de reformă menționate anterior din partea guvernelor, care vizează includerea celor mai bune practici din sectorul privat în sectorul public, cadrele de competențe specifice RU au câștigat teren și în administrațiile publice. Un exemplu în acest sens este guvernul Queensland din Australia, a cărui agenție centrală de MRU (Comisia pentru sectorul public) a elaborat, în parteneriat cu sectorul privat și împreună cu personalul RU din administrația publică, un cadru de competențe în domeniul resurselor umane (a se vedea Casetă 2). Un obiectiv important al unor astfel de cadre de competențe este de a permite organizațiilor să identifice și, ulterior, să ofere sprijin direcționat personalului RU pentru a-și dezvolta capacitățile necesare îndeplinirii în mod eficient a rolurilor de resurse umane respective. Cu toate acestea, în cazul competențelor comportamentale, interpersonale sau de conducere, de exemplu, instruirea formală nu este de obicei suficientă pentru a se asigura că acestea sunt mobilizate în mod eficient, deoarece trebuie rafinate și îmbunătățite cu experiență practică și dezvoltare continuă.³³

Casetă 2. Cadrul strategic de competențe în RU în guvernul Queensland, Australia

Cadrul strategic de competențe în domeniul resurselor umane, elaborat de Comisia privind serviciul public din Queensland, Australia, în 2019, își propune să „comunice o înțelegere comună a comportamentelor așteptate de la profesioniștii din domeniul resurselor umane din cadrul serviciului public”. Principalele sale obiective sunt de:

- A plasa RU în poziția de a sprijini agențiile din sectorul public pentru a fi mai eficiente și mai performante;
- A furniza un limbaj comun cu privire la ceea ce se așteaptă de la RU în diferitele roluri;
- A permite dezvoltarea orientată către creșterea capacităților resurselor umane; și
- A sprijini parcursul carierei personalului RU.

³² Pentru un rezumat al modelelor existente de competențe specifice RU, a se vedea Ulrich, D., Kryscinski, D., Ulrich, M. și Brockbank, W. (2017) „Victorie în întreaga organizație: De ce războiul pentru talente nu servește companiei dvs. și ce puteți face în legătură cu asta”, McGRAW-Hill Education

³³ Cohen, Debra J. (2015) „RU trecute, prezente și viitoare: Un apel la practici consecvente și accent pe competențe”, Human Resource Management Review/Revista managementului resurselor umane, 25, p. 205-215

Competențele acoperă **trei roluri ale resurselor umane – gânditor strategic** (care, prin dezvoltarea de noi metode, concepte, modele și teorii, aduce o contribuție semnificativă la dezvoltarea în continuare a administrării instituției), **agent de influență și constructor de capacități**. În continuare aceste roluri sunt împărțite în nouă competențe profesionale, fiecare definite prin intermediul a patru descriptori comportamentali. În plus, fiecare competență profesională este corelată cu competențe-cheie de sprijin, care includ:

- Dezvoltarea strategiei privind forța de muncă;
- Planificarea strategică a forței de muncă;
- Măsurarea performanței;
- Cunoștințe profesionale contemporane în domeniul resurselor umane pe parcursul întregului ciclu de activitate a angajaților;
- Organizarea și proiectarea forței de muncă;
- Atragerea, dezvoltarea, performanța și păstrarea forței de muncă, inclusiv recrutarea și selecția;
- Analiza și îmbunătățirea mediului de muncă;
- Gestionarea schimbărilor;
- Incluziunea;
- Coaching/ Îndrumare; și
- Dezvoltarea performanței organizaționale.

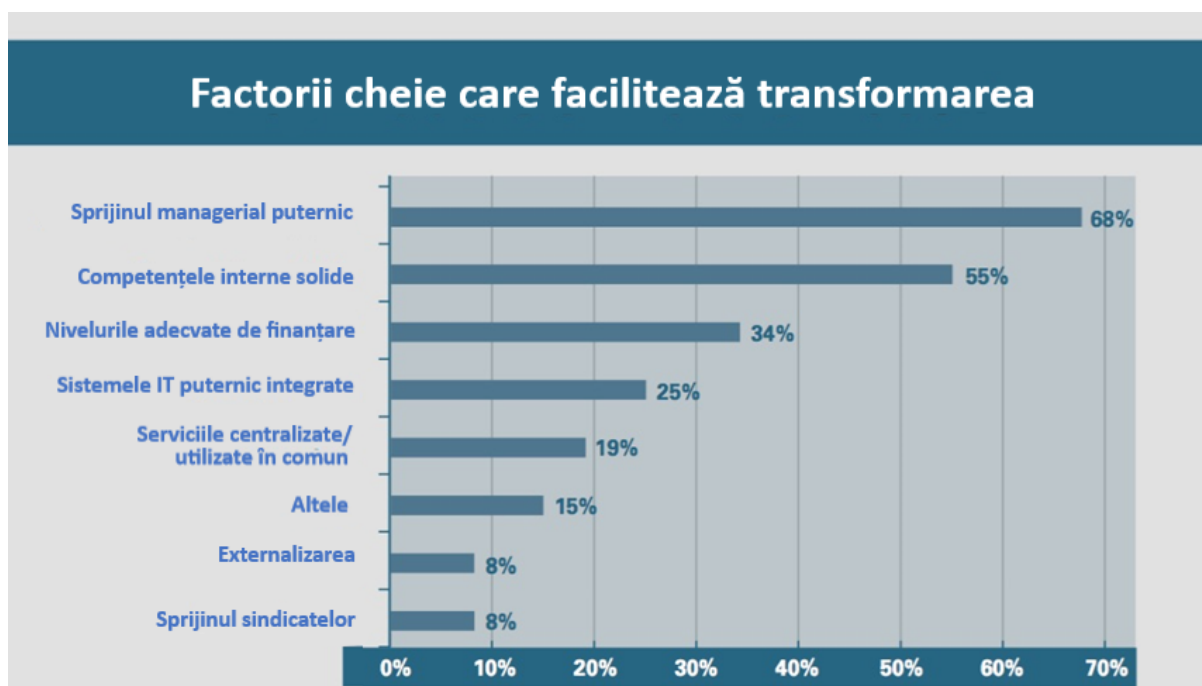
Sursă: Comisia pentru serviciul public (2019) „Cadrul strategic de competențe în resursele umane din sectorul public din Queensland”, Guvernul Queensland (disponibil la adresa <https://www.forgov.qld.gov.au/strategic-human-resources-competency-framework>)

17. Tranziția de la RU *administrativ* la RU *strategic* reprezintă un proces substanțial de schimbare, care trebuie susținut de o planificare riguroasă, conducere angajată și asumare colectivă. Un studiu realizat de Asociația Internațională de Management Public pentru Resurse Umane privind transformarea RU în instituțiile din sectorul public,³⁴ a constatat că sprijinul din partea conducerii instituționale, competențele interne, finanțarea adecvată și sistemele informatice integrate constituie factori cheie de succes în tranziția de la o abordare administrativă tradițională la una mai strategică (a se vedea Figura 3). În plus, pentru a măsura în mod eficient impactul și succesul proceselor de transformare, același studiu a constatat că cei mai relevanți indicatori ar fi: satisfacția clienților, reducerea costurilor, păstrarea angajaților, eficiența proceselor (timpul de livrare), responsabilitatea și îndeplinirea obiectivelor strategice. Într-adevăr, un proiect recent de transformare a resurselor umane la scară largă în cadrul Comisiei Europene a subliniat rolul esențial pe care îl joacă managerii de rang înalt și structurile

³⁴ Asociația Internațională de Management Public pentru Resurse Umane (2006) „Transformarea resurselor umane din instituțiile din sectorul public”, disponibilă la adresa <https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/public-docs/importdocuments/ipma-research-whitepaper-human-resources-transformation-in-public-sector-organizations-june-2006>

de guvernănanță internă eficientă în procesul de derulare a reformei.³⁵ În acest caz, s-a pus un accent deosebit pe definirea și monitorizarea unui set limitat de indicatori cheie de performanță (IP), cum ar fi *satisfacția clienților* sau *calitatea serviciilor*, pentru a ajusta ritmul și direcționarea reformei în funcție de nevoile clientului/beneficiarului. În mod similar, în Irlanda, tranziția continuă către un model strategic de operare a structurilor de RU în cadrul serviciului public a făcut parte integrantă din planurile strategice pe termen lung de reformare a MRU, aflate sub responsabilitatea colectivă a unei structuri de guvernănanță la nivelul serviciului public (Consiliul de administrație al funcției publice).³⁶ Punerea în aplicare a reformei se bazează pe un plan de acțiune specific și pe un set de indicatori cheie de performanță, conveniți prin consultare cu profesioniștii din domeniul RU din cadrul serviciului public.

Figura 3. Factori cheie care facilitează transformarea MRU din instituțiile publice



Sursă: Asociația Internațională de Management Public pentru Resurse Umane (2006) „Transformarea resurselor umane în instituțiile din sectorul public” , disponibilă la adresa <https://www.ipma-hr.org/docs/default-source/public-docs/importdocuments/ipma-research-whitepaper-human-resources-transformation-in-public-sector-organizations-june-2006>

³⁵ Comisia Europeană (2019) „Comunicarea către Comisie: Inițiativa privind sinergiile și eficiența: bilanțul și calea de urmat”, C(2019) 2329 final

³⁶ Planul de reînnoire a serviciului public; Strategia privind persoanele din cadrul serviciului public (2017-2020); Serviciul nostru public 2020.

2.2 Caracteristicile cheie ale structurilor funcționale de RU potrivite pentru administrația publică

18. Scopul final al RU în administrația publică este de a sprijini instituțiile publice să își atingă obiectivele strategice și operaționale. Pentru aceasta, departamentele de resurse umane trebuie să aibă posibilitatea, atât în ceea ce privește capacitatea, cât și mandatul, de a informa decizii strategice bazate pe recomandările experților la nivel instituțional, în conformitate cu prioritățile de la nivel guvernamental. În paralel, departamentele de resurse umane trebuie să lucreze în cadrul instituțiilor și între acestea pentru a furniza angajaților servicii RU de bază într-un mod eficient și coerent. Îndeplinirea acestor așteptări este condiționată de existența unui corp profesional specializat în RU, care să lucreze conform unei abordări integrative la nivelul întregului guvern, facilitată de o structură de guvernare bine stabilită pentru structurile funcționale de resurse umane la nivelul administrației publice. În plus, activitatea de resurse umane trebuie să se bazeze pe sisteme TIC care sprijină automatizarea proceselor de resurse umane și autoservire a angajaților, pe de o parte, și pe colectarea și utilizarea de date coerente și fiabile privind managementul resurselor umane, pe de altă parte.

2.2.1 Roluri și sarcini noi ale departamentelor de resurse umane

19. Pentru ca RU să își sporească valoarea adăugată în cadrul instituției publice, accentul trebuie să treacă de la sarcinile administrative, la furnizarea unor contribuții strategice de MRU, pentru îmbunătățirea performanțelor forței de muncă și ale instituției. În cadrul organizațiilor de înaltă performanță, departamentele de resurse umane sunt responsabile de crearea și promovarea unui mediu propice pentru ca forța de muncă să realizeze obiectivele organizaționale, pe lângă asigurarea unor servicii de resurse umane eficiente și eficace.³⁷ Într-adevăr, conform studiilor din sectorul privat, capacitatea departamentelor de resurse umane de a îndeplini aceste funcții este strâns și pozitiv corelată cu performanța organizațională.³⁸ Acest lucru presupune o evoluție continuă și secvențială de la o abordare reactivă a MRU, prin care departamentele de resurse umane doar pun în aplicare deciziile de management, verifică conformitatea și aplică normele, către o abordare proactivă a MRU, prin care departamentele de resurse umane înțeleg, anticipează și pot proiecta și implementa soluții de resurse umane pentru nevoile managerilor, în conformitate cu prioritățile organizațiilor (conform Tabelului 1). Pentru departamentele de resurse umane, acest lucru necesită o schimbare de mentalitate, susținută de noi competențe, prerogative extinse și o relaționare re-proiectată în cadrul instituțiilor, precum și cu agențiile centrale ale MRU. Acest lucru necesită, de asemenea, o schimbare a mentalității conducerii organizaționale, împreună cu un sprijin adecvat, pentru a permite departamentelor de resurse umane să devină mai proactive.

³⁷ Deloitte (2014) „Modelul de operare RU cu impact ridicat: RU au o nouă misiune. Iată planul.”

³⁸ Boston Consulting Group (2016) „Crearea de avantaje pentru oameni în sectorul public: Transformarea resurselor umane ale Guvernului”; și O’Riordan, Joanna (2004) „Dezvoltarea unei abordări strategice a RU în cadrul Serviciului Civil irlandez”, Institutul de Administrație Publică

Tabelul 1. Evoluția către un model strategic al MRU

Procesul MRU	Departament RU reactiv	Departament RU proactiv
Strategia RU	Implementarea unei strategii proiectată extern, dacă există.	Direcții de dezvoltare a unei strategii de RU pentru organizație, care ia în considerare și sprijină atingerea obiectivelor de dezvoltare instituțională.
Planificarea forței de muncă	Centralizarea posturilor vacante pentru a identifica numărul de persoane care urmează să fie recrutate pe termen scurt.	Stabilirea parteneriatului cu managerii și conducerea organizațională pentru a înțelege nevoile viitoare ale organizației, inclusiv competențele necesare pentru atingerea obiectivelor instituționale, precum și modificările structurale și operaționale necesare pentru a le aborda pe o perioadă de 3-5 ani. Organizarea exercițiilor periodice de analiză a posturilor din cadrul instituției pentru a identifica nevoile viitoare de competențe și modul cel mai bun de a le atrage în instituție. Dialogul cu partenerii sociali pentru a defini și a contura planurile de personal.
Recrutarea	Urmarea procedurii necesare, cu puțină atenție sau deloc la rezultatele recrutării	Proiectarea concursurilor specifice postului pe baza competențelor de care are nevoie instituția; evaluarea și îmbunătățirea eficacității concursurilor specifice postului și a comisiilor de selecție pentru a recruta candidați potriviți. Pe termen mediu și lung, departamentele de resurse umane trebuie să înțeleagă, de asemenea, piața muncii și tendințele viitoare, precum și diferitele instrumente disponibile pentru a se aproviziona cu candidați (cum ar fi campaniile de comunicare și publicitate, parteneriatele cu instituțiile de învățământ etc.), pentru a atrage, recruta și selecta cei mai potriviți candidați pentru posturile respective.
Managementul performanței	Verificarea conformității cu normele existente	Asigurarea legăturii dintre respectivul proces și managementul general al talentelor (ciclul de activitate pornind de la atragerea candidaților și terminând cu păstrarea și satisfacția la locul de muncă a angajaților).

		<p>Parteneriat cu managerii pentru a-i sprijini în conducerea unui proces obiectiv, concentrat, echitabil și transparent.</p> <p>Monitorizarea și evaluarea periodică a eficienței sistemului de management al performanțelor, luând în considerare și legătura acestuia cu managementul strategic și de performanță al instituției.</p>
Învățare și dezvoltare	<p>Centralizarea nevoilor de instruire raportate de personal și de manageri, ca parte a proceselor în curs de desfășurare</p>	<p>Evaluarea nevoilor generale de dezvoltare ale întregului personal, conectarea lor cu nevoile organizaționale identificate prin planificarea forței de muncă și prin strategii de resurse umane.</p> <p>Dezvoltarea și distribuirea îndrumărilor și resurselor pentru personal, în scopul facilitării și permițerii învățării și dezvoltării (Î&D).</p> <p>Explorarea adecvării posibilităților alternative de Î&D la nevoile de formare existente și viitoare. Departamentele de resurse umane aplică din ce în ce mai mult principiul 70-20-10, concentrându-se mai degrabă pe formarea la locul de muncă și programe de coaching și mentorat, decât pe formarea în clasă.³⁹</p>
Managementul carierei	<p>Urmarea procedurii necesare</p>	<p>Sprijinirea dezvoltării personalului în conformitate cu nevoile organizaționale viitoare, inclusiv prin îndrumare personalizată, practică.</p> <p>Gestionarea succesiunii (în special pentru pozițiile critice sau pentru competențele specializate) pe baza evaluărilor dinamicii forței de muncă în cadrul instituțiilor și între acestea, precum și a tendințelor mai ample de pe piața forței de muncă.</p>

³⁹ Principiul 70-20-10 prevede că 70% din activitățile de dezvoltare a personalului ar trebui să fie realizate prin experiențe la locul de muncă, 20% din activitățile de dezvoltare ar trebui să se bazeze pe interacțiuni unu-la-unu sau inter-pares, iar 10% ar trebui să fie realizate prin cursuri formale și învățare la clasă. A se vedea McKinsey Centre for Government/Centru pentru Guvern (2019) „Furnizarea de servicii pentru cetățeni: Cum să triplăm rata de succes a transformărilor guvernamentale”, disponibilă la adresa <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/delivering-for-citizens-how-to-triple-the-success-rate-of-government-transformations>

20. Mandatul unor structuri funcționale de resurse umane eficace cuprinde responsabilități de îmbunătățire a eficienței operaționale, de furnizare de perspective strategice organizaționale și de sprijinire a dezvoltării și gestionării forței de muncă („centrare pe oameni”). Organizațiile din sectorul privat și din sectorul public transpun din ce în ce mai mult aceste responsabilități într-un „**model bazat pe trei piloni**”,⁴⁰ având trei roluri specializate și distincte, dar interdependente: strategie, oameni și operațiuni. Fiecare rol necesită un set diferit de competențe funcționale,⁴¹ precum și o cartografiere clară a responsabilităților și a răspunderii. În linii mari, cele trei roluri pot fi definite după cum urmează:

- I. **RU Strategie**- se ocupă de modul în care RU poate contribui la atingerea obiectivelor organizaționale și la consolidarea și pregătirea organizației pentru viitoarele nevoi și provocări ale MRU;
- II. **RU Oameni**- asigură fluxul lin al ciclului de activitate al angajaților: talentul potrivit este atras, selectat, luat la bord și dezvoltat / instruit pe tot parcursul implicării în organizație. Acest domeniu este foarte orientat către oameni și se axează pe nevoile pe termen lung;
- III. **RU Operațiuni**- se ocupă de furnizarea și îmbunătățirea sarcinilor administrative și operaționale legate de RU, cum ar fi compensațiile și beneficiile, pregătirea documentelor juridice și administrative și gestionarea informațiilor RU. De asemenea, responsabile pentru asigurarea conformității globale cu reglementările MRU;

Serviciile RU care urmează să fie furnizate în cadrul fiecărui rol, precum și modul în care RU vor fi organizate instituțional pentru a le furniza în întreaga administrație publică, trebuie să fie articulate coerent într-un model de operare a structurilor de resurse umane. În Caseta 3 de mai jos este prezentat un exemplu privind modul în care structurile funcționale de RU sunt reorganizate în cadrul Comisiei Europene.

Caseta 3. Modificarea rolurilor RU în cadrul Comisiei Europene

Comisia Europeană (CE), sub conducerea Direcției Generale pentru Resurse Umane și Securitate (DG RU), a elaborat în 2019 (după pilotarea acestuia în două valuri), un nou model de resurse umane pentru a îmbunătăți coerența și eficiența politicilor și serviciilor în domeniul resurselor umane, precum și pentru a asigura un echilibru mai bun între centralizare și nevoile departamentale individuale. În cadrul noului model, livrarea serviciilor RU a fost organizată în jurul a trei roluri:

- **Corespondent (de afaceri) în domeniul resurselor umane (CA RU)** : echipe mici integrate în fiecare direcție (DG) pentru a-și sprijini conducerea cu perspective strategice de resurse umane pe

⁴⁰ Armstrong, Michael (2012) „Manualul Armstrong de management și conducere: Dezvoltarea unor competențe umane eficiente pentru o mai bună conducere și administrare”, Kogan Page Publishers ; Orion (2014) “Ulrich ajunge la majorat: Ce au făcut pentru RU 18 de ani de model Ulrich ?”; și Ulrich, D., Kryscinski, D., Ulrich, M. și Brockbank, W. (2017) „Victorie prin organizație: De ce războiul pentru talente nu servește companiei dvs. și ce puteți face în legătură cu asta”, McGRAW-Hill Education

⁴¹ Lawler 3rd, E.E., Ulrich, D., Fitz-Enz, J. și Madden 5th, J.C. (2004) „Externalizarea proceselor de administrare a resurselor umane: Transformarea modului în care RU își fac treaba”, Jossey-Bass

parcursul procesului decizional. Ele(CA RU) au înlocuit unitățile de resurse umane mai mari, axate pe operațiuni în cadrul departamentelor, iar acestea din urmă au fost transferate către opt centre de servicii partajate (Centre de administrare a conturilor - AMC), găzduite de DG RU. CA RU sunt responsabile pentru menținerea legăturii cu AMC-ul corespunzător al departamentului pentru a se asigura că deciziile în materie de resurse umane luate de conducerea departamentului sunt urmate;

- **Direcția centrelor de administrare a conturilor de RU (AMC) din cadrul DG RU:** Compusă din opt Centre de administrare a conturilor, care acoperă serviciile RU operaționale și administrative de zi cu zi și aplică prioritățile în materie de resurse umane pentru o serie de Direcții Generale. Fiecare AMC este împărțit în patru echipe, acoperind (i) dezvoltarea organizațională; (ii) recrutarea, mobilitatea și performanța; (iii) orientarea în carieră; și (iv) sănătatea, bunăstarea și condițiile de muncă. Introducerea unităților AMC a condus la niveluri mai ridicate de standardizare a resurselor umane în întreaga CE, inclusiv armonizarea a 550 de fișe de post. De asemenea, a facilitat creșterea eficienței, îmbunătățind raportul RU-personal de la 1:29 la 1:34;
- **Serviciul RU comun/corporativ din cadrul DG RU:** Responsabil în principal pentru elaborarea politicilor RU, în colaborare cu CA RU și AMC. Echipele unite/corporative de RU sunt organizate pe domenii tematice (dezvoltare organizațională, managementul talentelor, învățare și dezvoltare, sănătate și bunăstare), care permit personalului RU să se specializeze într-un anumit domeniu de resurse umane și să poată oferi consultanță în profunzime clienților interni. Similar cu modul în care CA RU colaborează cu AMC privind aspectele operaționale ale resurselor umane, CA RU interacționează cu managerii de portofoliu din cadrul RU corporative pentru problemele strategice din fiecare domeniu tematic al resurselor umane. Fiecare manager de portofoliu acoperă o serie de Direcții Generale și colaborează cu acestea pentru a se asigura că prioritățile strategice comune de resurse umane sunt aliniate cu deciziile administrative ale fiecărui departament în legătură cu, printre altele, alocarea resurselor, reorganizări, planificarea forței de muncă și comunicarea internă.

Responsabilitățile de supraveghere și coordonare pentru procesul de transformare a resurselor umane au fost plasate sub conducerea unui Consiliu de administrație comună/corporativă (Corporate Management Board /CMB), care a fost înființat pentru a sprijini managementul administrativ al CE și, mai precis, al MRU, pentru a asigura „alinieră tuturor tipurilor de resurse umane la priorități, controlul corporativ al efectivelor, organizarea și performanța administrativă a serviciilor Comisiei, proiectele majore de schimbări instituționale și sinergiile și eficiența”. CMB raportează președintelui CE și membrului Comisiei responsabil cu bugetul, resursele umane și administrația; este prezidat de secretarul general al CE; și este constituit din directorii generali responsabili cu bugetul, resursele umane și securitatea și directorul general al Serviciului juridic.

Surse: Comisia Europeană (2019) „Comunicarea către Comisie: Inițiativa privind sinergiile și eficiența: bilanțul și calea de urmat”, C(2019) 2329 final; Comisia Europeană (2019) „Resursele umane în 2019: Raport general privind activitățile din domeniul resurselor umane și al securității”, Direcția Generală Resurse Umane și Securitate; Comisia Europeană (2017) „Resursele umane în 2019: Raport general privind activitățile din domeniul resurselor umane și al securității”, Direcția Generală Resurse Umane și Securitate

2.2.2 Acorduri instituționale pentru un model strategic de resurse umane

21. Un model strategic de operare a structurilor de RU necesită o aliniere structurală adecvată a responsabilităților în materie de resurse umane, atât în cadrul instituțiilor publice, cât și între acestea.

Alinierea trebuie să permită coordonarea dincolo de granițele instituționale, pentru a asigura furnizarea serviciilor RU la un nivel consecvent de acoperire și calitate în toate instituțiile. În același timp, instituțiilor trebuie să li se acorde suficientă flexibilitate pentru a le permite să își adapteze resursele umane interne la nevoile specifice și capacitatea lor de furnizare a serviciilor. Agenția centrală de MRU are un rol esențial în acest sens prin coordonarea structurilor funcționale de resurse umane la nivelul administrației publice, pentru a sprijini instituțiile să mobilizeze economii de scară, să evite duplicarea responsabilităților și să construiască, să centralizeze și să canalizeze expertiza acolo unde este cel mai necesar. În plus, aceasta trebuie să poată asigura aplicarea consecventă a politicilor în materie de resurse umane în întreaga administrație publică.

22. După cum s-a discutat în cadrul Diagnosticului inițial al cadrului național de management al MRU, majoritatea țărilor UE și OCDE au agenții centrale de MRU, care au responsabilități strategice, analitice și de consiliere față de instituțiile publice.⁴² Astfel de agenții necesită un sprijin politic la nivel

înalt pentru a putea conduce reforme și strategii de MRU (a se vedea Caseta 4 de mai jos), un mandat clar de coordonare, supraveghere și sprijinire a departamentelor de resurse umane din administrația publică, și o expertiză internă puternică pentru a putea concepe strategii și modela și dezvolta cunoștințele de MRU în administrația publică.⁴³ Printre altele, astfel de agenții oferă orientări metodologice, instrumente și cadre și know-how departamentelor de resurse umane din cadrul instituțiilor publice, pentru a le permite să își îndeplinească noile responsabilități. Ele convoacă și conduc comunitățile de practică/grupurile de experți⁴⁴ în domeniile relevante ale MRU, sporesc gradul de conștientizare a activității departamentelor de resurse umane, discută și colectează cele mai bune practici în domeniul resurselor umane din administrația publică și din afara ei și sunt proactive în înțelegerea mai bună a nevoilor beneficiarilor serviciilor de resurse umane (adică instituțiile administrației publice). În cadrul agențiilor MRU, centrele de expertiză/punctele focale specializate pot să grupeze cunoștințele necesare și să preia conducerea în acest sens în domeniile lor de politică specifice MRU.

Caseta 4. Strategia RU pentru administrația publică din Franța

Unitatea coordonatoare a MRU pentru administrația publică centrală din Franța, DGAFP (Direction générale de l'Administration et de la fonction publique), are rolul principal în elaborarea unei strategii

⁴² A se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

⁴³ De exemplu, printr-o structură de guvernare politică de nivel înalt, care își asumă responsabilitatea comună asupra direcției strategice a structurilor funcționale de resurse umane în administrația publică.

⁴⁴ Compus din specialiști în domeniul resurselor umane din administrația publică, precum și din experți externi în domeniul resurselor umane.

interministeriale de MRU, împreună cu departamentele de resurse umane din toate ministerele, la fiecare 3 ani. Strategia trebuie să fie aprobată în cele din urmă de către prim-ministru, la propunerea ministrului responsabil de funcția publică.

Prin lege, accentul principal al strategiei este pe simplificarea și descentralizarea proceselor de resurse umane. Ca o recunoaștere a acestui fapt, implementarea strategiei a fost delegată la nivelul individual al ministerului și, în paralel, la nivel regional. Pentru fiecare minister, conducerea sa politică trebuie să numească un șef ministerial pentru RU, care să coordoneze toate politicile și funcțiile de MRU din cadrul ministerului și al organismelor sale subordonate. Conducerea RU este obligată să transpună strategia într-o strategie ministerială, bazată pe un memorandum de înțelegere (convention d'engagement/convenție de angajament), semnat între secretarul general al ministerului respectiv și DGAFP la fiecare 3 ani.

În 2016 a fost creat un Comitet director pentru a supraveghea punerea în aplicare a strategiei și pentru a se asigura că politicile ministeriale în materie de resurse umane sunt unificate. Comitetul este prezidat de directorul general al DGAFP și reunește directorii de resurse umane din administrația publică centrală, reprezentanți ai Ministerului Finanțelor și secretarul general care supraveghează reforma funcției publice.

Surse: Décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique; DGAFP (2017) Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat 2017-2019

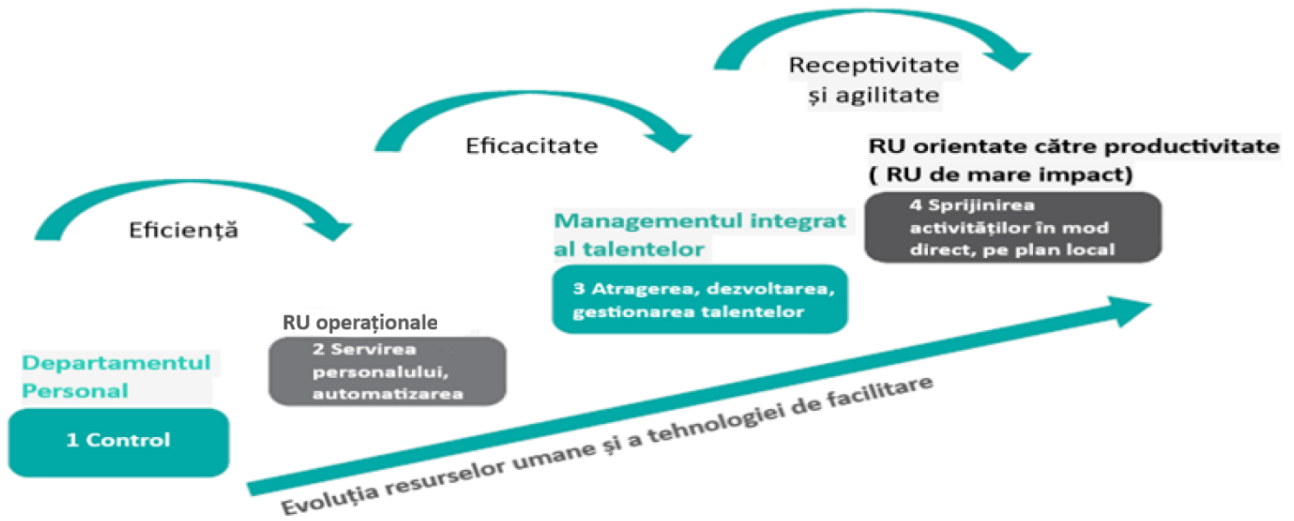
2.2.3 Livrarea serviciilor de RU

23. Înainte de a încerca să treacă la un rol strategic, departamentele de resurse umane trebuie mai întâi să atingă performanța operațională. Deși un rol strategic în cadrul organizațiilor ar trebui să fie obiectivul final în poziționarea departamentelor de resurse umane, o astfel de inițiativă de transformare nu poate și nu ar trebui să încerce să sară etapele dezvoltării resurselor umane (a se vedea Figura 4 de mai jos). Într-un rol de bază administrativ, departamentele de resurse umane aduc valoare organizației prin furnizarea de servicii centrale pentru personal, în timp ce, într-un rol operațional mai avansat, departamentele de resurse umane explorează și valorifică oportunitățile de îmbunătățire a eficienței și de reducere a costurilor pentru furnizarea acestor servicii, prin utilizarea sporită a tehnologiei și prin procese standardizate, printre altele. Concentrarea asupra eficienței proceselor de resurse umane este un punct de plecare necesar pentru ca orice organizație să își transforme structurile funcționale de resurse umane, deoarece poate genera beneficii directe și cuantificabile (de exemplu, reducerea costurilor operaționale ale resurselor umane) și poate evidenția valoarea adăugată a departamentului de resurse umane al organizației.⁴⁵ În paralel, câștigurile în materie de eficiență și sistemele subiacente care au făcut posibile aceste câștiguri, cum ar fi platformele TIC, procesele de resurse umane

⁴⁵ Chartered Institute of Personnel and Development /Institutul autorizat de personal și dezvoltare (2015) „Schimbarea modelelor de operare RU”, Londra

standardizate și raționalizate și o structură organizațională adecvată scopului, permit departamentelor de resurse umane să realoce resurse activităților orientate către oameni, fiind în același timp în măsură să își îndeplinească responsabilitățile administrative de rutină, dar esențiale, în materie de resurse umane.

Figura 4. Etapele evoluției RU



Sursa: După cum se vede în Chartered Institute of Personnel and Development /Institutul autorizat de personal și dezvoltare (2015) „Schimbarea modelelor de operare RU”, Londra, Marea Britanie

24. Serviciile RU eficiente și consecvente sunt facilitate de un model de livrare a serviciilor pe mai multe paliere. Astfel de modele se întemeiază pe faptul că majoritatea întrebărilor/solicitărilor legate de RU (între 60% și 80%) sunt de natură generală, caracterizate de o complexitate redusă, care pot fi rezolvate fie prin punerea la dispoziția angajaților a unor informații suficiente și actualizate (de exemplu, prin intermediul intranetului, al wikipedia sau al manualelor pentru angajați), fie prin opțiuni de autoservire (de exemplu, pentru a actualiza informațiile personale sau pentru a trimite solicitări de concediu).⁴⁶ Cazurile mai complexe sunt trimise la paliere superioare de furnizare a serviciilor RU, care găzduiesc cunoștințe din ce în ce mai sofisticate în materie, atât în ceea ce privește domeniul de aplicare, cât și în ceea ce privește profunzimea. De exemplu, nivelurile intermediare de furnizare a serviciilor RU acoperi aspecte specifice din diferite arii de politică în domeniul resurselor umane (de exemplu, recrutare, salarizare, învățare și dezvoltare), pentru care sunt necesare competențe specializate și/sau o autoritate superioară de soluționare. Cel mai înalt palier de furnizare a serviciilor RU este axat pe modificările politicilor și programelor RU la nivel organizațional sau de sistem și, prin urmare, se așteaptă ca acesta să se ocupe de cazurile cele mai complicate (și cu cel mai redus volum) legate de RU. O astfel de abordare pe paliere permite utilizarea mai eficientă a resurselor umane disponibile în cadrul

⁴⁶ Oracle (2011) „Modelul dvs. actual de furnizare a serviciilor RU funcționează pentru dvs.?”, Cartea albă; Oficiul de Management al Personalului din Statele Unite (2007) „Domeniul de activitate al resurselor umane: O colecție de practici pentru servicii partajate și livrare de servicii de resurse umane”.

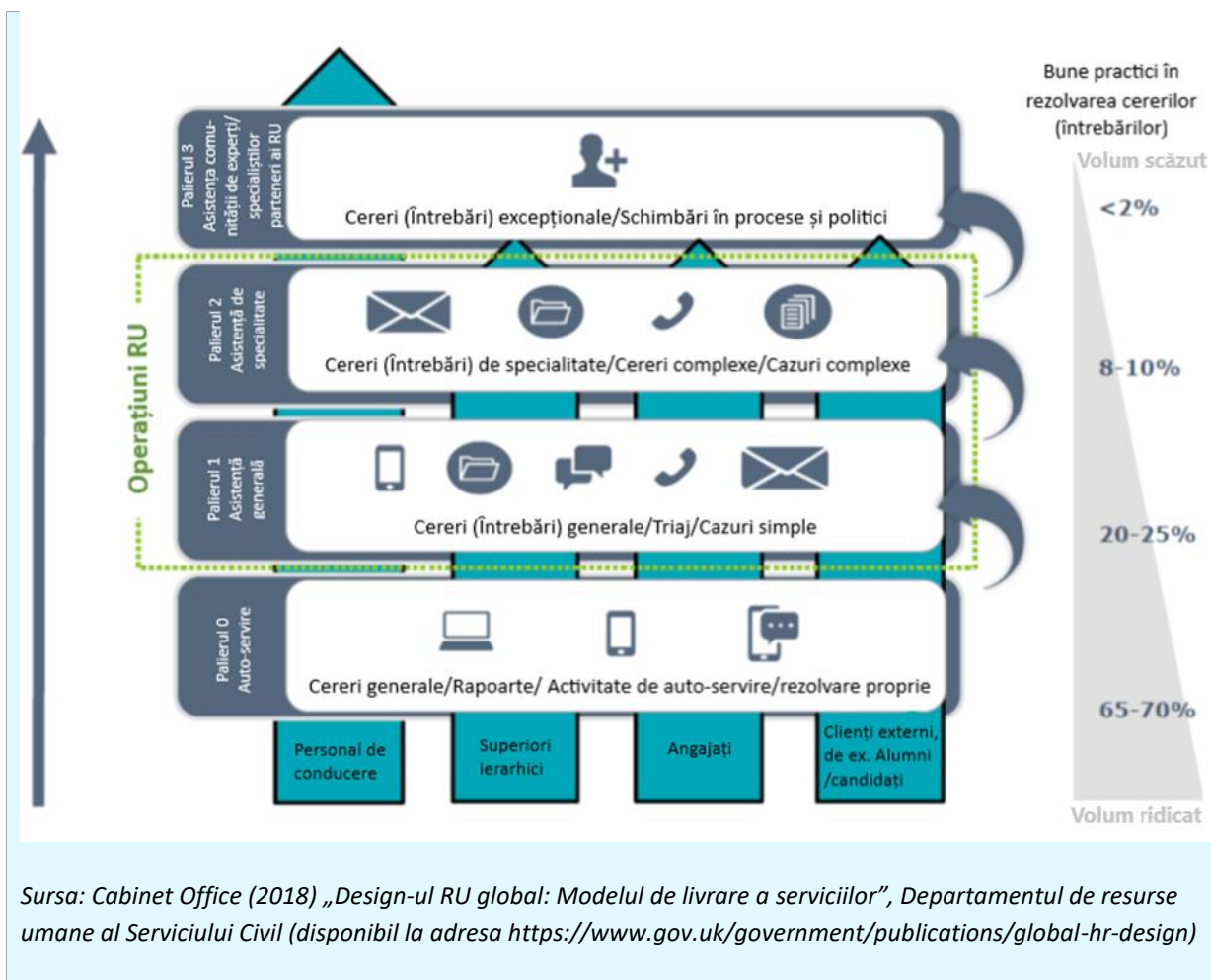
administrației publice, iar prin reducerea redundanțelor operaționale se poate îmbunătăți consecvența serviciilor de resurse umane în cadrul instituțiilor și se poate oferi personalului RU posibilitatea de a se specializa în domenii specifice de politică de resurse umane. Cu toate acestea, modelele eficiente de furnizare a serviciilor pe mai multe paliere sunt susținute de un sistem funcțional de gestionare a cazurilor care depășește granițele instituționale (de obicei găzduit în centre de servicii partajate care acoperă una sau mai multe instituții), prin care cazurile privind RU pot fi atribuite palierului adecvat de furnizare a serviciilor. Caseta 5 de mai jos prezintă propunerea de trecere la un model de furnizare a serviciilor RU pe mai multe paliere în cadrul serviciului public din Marea Britanie.

Caseta 5. O abordare pe paliere a furnizării de servicii de resurse umane în Serviciul Public al Marii Britanii

Marea Britanie este în curs de reformare a modului în care serviciile de resurse umane sunt furnizate în cadrul instituțiilor de servicii publice. Furnizarea de servicii de RU va fi susținută de un nou model de operare a structurilor de RU la nivelul serviciului public, care va gravita în jurul a trei roluri principale:

- **RU Parteneri în activitate** : Specialiștii în resurse umane integrați în instituțiile de servicii civile, care sunt responsabili de implementarea strategiilor și soluțiilor în materie de resurse umane în cadrul instituțiilor respective, pe baza priorităților instituționale și în conformitate cu cadrul mai larg al MRU;
- **Operațiuni RU**: Care sunt responsabile pentru furnizarea de asistență și servicii operaționale, precum și de sprijin general și specializat în managementul resurselor umane pentru instituții, în vederea soluționării problemelor legate de resursele umane. Serviciile sunt furnizate fie prin acorduri de servicii partajate, pentru mai multe instituții, fie de echipe interne din cadrul instituțiilor;
- **Comunități de expertiză**: Care elaborează soluții, politici și programe legate de resurse umane pentru instituții specifice sau pentru serviciul civil în general.

Conform noului model, cazurile legate de RU din cadrul instituțiilor serviciului civil trebuie rezolvate printr-o abordare stratificată, după cum se arată în figura de mai jos. Majoritatea problemelor legate de RU vor fi rezolvate chiar de către angajați/manageri prin autoservire (palierul 0), doar sub 2% din aceste cazuri (cele mai complexe) fiind de așteptat să ajungă la cel mai înalt nivel de livrare a serviciilor (palierul 3). Pentru fiecare instituție din serviciul civil, resurse umane care se ocupă de operațiuni vor fi responsabile atât pentru soluționarea cazurilor legate de resursele umane pe palierul 1, cât și pentru palierul 2 de furnizare a serviciilor, și, de asemenea, trimiterea celor mai complexe cazuri spre palierul 3, urmând să fie rezolvate de comunitățile de practică relevante în colaborare cu partenerii RU ai instituției respective. În timp ce problemele legate de RU ridicate de angajați vor ajunge la palierul 3 doar ca excepție și prin urcare progresivă, cazurile ridicate de șefii instituției vor avea acces direct la el.



25. Structurile funcționale de resurse umane moderne trebuie să furnizeze conducerii instituționale informații cu privire la MRU pe baza cărora se poate acționa, pentru ca RU să devină un partener strategic în procesul de luare a deciziilor. Pe măsură ce departamentele de resurse umane își sporesc capacitatea de a utiliza datele pentru a îmbunătăți MRU în cadrul instituției, acestea au o influență mai mare în deciziile la nivel strategic din instituție.⁴⁷ Ca atare, departamentele de resurse umane trebuie să poată colecta, înțelege, utiliza și comunica valorile RU relevante pentru a crește valoarea adăugată a serviciilor pe care le furnizează instituției. Pentru a-și consolida rolul de parteneri în activitatea instituției, departamentele de resurse umane trebuie să înțeleagă că diferitele părți interesate au nevoie de informații diferite și măsura în care fiecare parametru de resurse umane poate răspunde acestor nevoi. De exemplu, pentru conducerea superioară, departamentele de resurse umane pot produce un tablou de bord ușor de utilizat, care conține informații esențiale cu privire la situația instituției în privința priorităților cheie ale MRU în comparație cu obiectivele definite.

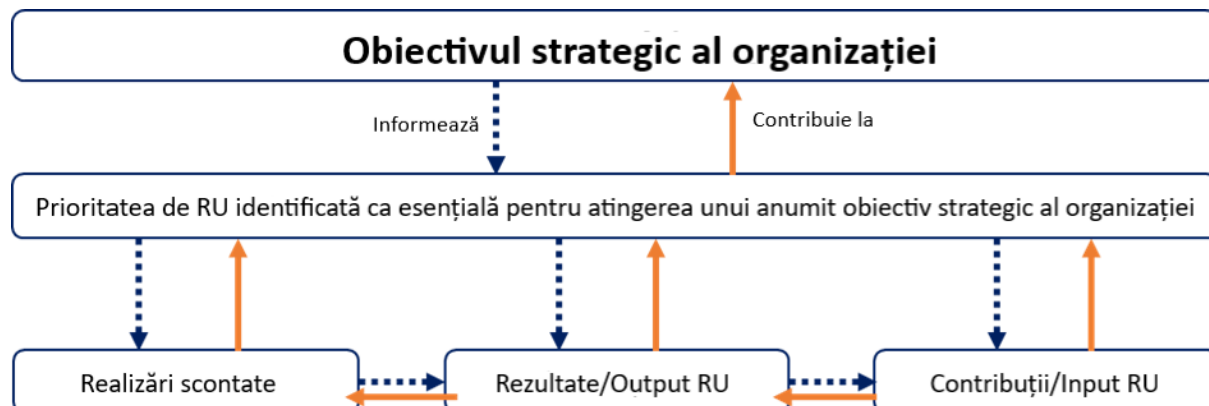
⁴⁷ Deloitte (2016) „Activarea rezultatelor cu RU „Măsuri care contează” și Boston Consulting Group (2016) „Crearea avantajelor pentru oameni în sectorul public: Transformarea resurselor umane ale Guvernului”,

26. Indicatorii RU, alături de măsurile financiare și operaționale, sunt elemente esențiale în procesul de planificare strategică instituțională.⁴⁸ Atunci când sunt colectați în mod consecvent pe o perioadă mai lungă de timp, indicii de resurse umane pot oferi oportunități valoroase de informare pentru instituțiile individuale, precum și, într-o măsură mai extinsă, pentru administrația publică, evidențiind domeniile și/sau agențiile MRU unde sunt necesare acțiuni mai energice și unde ar trebui canalizate resursele. Acest lucru necesită ca instituțiile să utilizeze mai întâi setul selectat de indici RU pentru a măsura performanța lor actuală în domeniile-cheie ale MRU (adică să stabilească valorile de referință) și, ulterior, să se compare cu instituțiile similare și, în viitor, cu propria performanță anterioară. Atunci când definesc astfel de indici, organizațiile trebuie să ia în considerare costurile preconizate pentru colectarea și prelucrarea datelor, în comparație cu valoarea adăugată estimată pentru organizație, luând în considerare prioritățile organizaționale. De exemplu, măsurarea puterii mărcii/brandului angajatorului prin sondaje externe și interne ar putea furniza informații valoroase cu privire la modul în care organizația poate atrage candidați mai calificați; însă costurile aferente exercitării unui astfel de exercițiu ar putea fi prea ridicate pentru multe instituții din sectorul public în comparație cu valoarea adăugată preconizată, în special dacă instituția nu dispune de mijloacele și/sau mandatul de a acționa în urma constatărilor.

27. Structurile funcționale de RU orientate strategic corelează intervențiile în domeniile prioritare ale MRU cu rezultatele în performanța organizațională printr-un cadru logic (a se vedea Figura 5). Un astfel de proces facilitează o înțelegere comună în cadrul organizațiilor a modului în care măsurile specifice în materie de resurse umane pot contribui la îmbunătățirea eficacității forței de muncă în realizarea obiectivelor organizaționale. Acesta încurajează departamentele de resurse umane să își stabilească rolul în termeni de ce trebuie furnizat (rezultate) și realizat (realizări), mai degrabă decât în ceea ce privește resursele care trebuie alocate (contribuții). Pentru liderii organizației, aceasta oferă un punct de referință util față de care să se evalueze progresul organizațional în atingerea obiectivelor strategice legate de RU.

⁴⁸ Comisia sectorului public (2008) „Sectorul nostru – oamenii noștri: Un ghid pentru măsurare și raportare pentru capitalul uman din sectorul public australian de Vest”, Guvernul Australiei de Vest

Figura 5. Model pentru un cadru logic de măsurare RU



3 Statutul actual al departamentelor de RU din administrația publică centrală și teritorială din România

3.1 Tendințe și peisajul instituțional general pentru structurile funcționale de RU

28. Structurile funcționale de RU din administrația publică românească au rămas în urma tendințelor de profesionalizare, specializare și digitalizare din mediul privat și din alte administrații publice. Reformele MRU din România au avut în mare parte ca obiectiv profesionalizarea funcției publice, în primul rând prin crearea cadrului de reglementare și instituțional care să permită acest lucru.⁴⁹ Cu toate acestea, în ciuda rolului esențial al structurilor funcționale de resurse umane, nu au existat eforturi sistematice, la nivel de administrație publică, de profesionalizare și de reformare structurală și a prerogativelor acestora, în conformitate cu modificările propuse ale MRU. În schimb, accentul proiectelor de reformă a resurselor umane în administrația publică din România (de obicei finanțate din fonduri UE) a fost acela de conștientizare și de îmbunătățire a înțelegerii în rândul profesioniștilor din domeniul resurselor umane a celor mai bune practici din domeniul MRU sau modul de aplicare a legislației relevante pentru MRU.⁵⁰ În plus, pe lângă oportunitățile de învățare specializată puse la dispoziție prin aceste proiecte, au existat puține eforturi susținute de elaborare și stabilire a unui

⁴⁹ A se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

⁵⁰ Pentru o listă a proiectelor finanțate de UE care vizează capacitatea MRU în administrația românească începând cu anul 2007, a se vedea <http://www.poca.ro/date-deschise/>

program structurat de învățare și dezvoltare pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane din întreaga administrație publică.

29. Inițiativele actuale de reformă strategică pentru administrația publică nu au inclus reforma structurilor funcționale de resurse umane ca prioritate.

În timp ce SDFP și SCAP subliniază necesitatea unei formări mai specializate a personalului de RU din ministere, niciuna dintre principalele strategii ale administrației publice nu⁵¹ abordează în mod specific necesitatea de a reforma structurile funcționale de resurse umane în ansamblu, pentru a îndeplini responsabilitățile actuale ale MRU într-un mod mai eficient și mai eficace. De asemenea, nu a existat un angajament explicit de realiniere structurală și funcțională a structurilor de RU pentru a le permite să funcționeze în cadrul propus de politici MRU, care le impune un set extins de prerogative. În mod similar, deși digitalizarea serviciilor publice este urmărită în cadrul Strategiei Naționale privind Agenda Digitală pentru România 2020, au existat eforturi limitate de digitalizare a proceselor interne în administrația publică, în cadrul unei abordări care să vizeze guvernul în integralitatea sa. Eforturile de îmbunătățire a funcționării structurilor funcționale de resurse umane au fost conduse în primul rând de instituții publice individuale, cu o coordonare redusă la nivelul întregii administrații publice. În schimb, alte administrații publice s-au concentrat din ce în ce mai mult pe îmbunătățirea eficienței, eficacității și coordonării structurilor de resurse umane la nivelul instituțiilor, în paralel cu reforme mai ample ale MRU (de exemplu în Irlanda, Marea Britanie, Franța, Comisia Europeană, Australia, SUA).

30. Nu există o structură de guvernare globală cu un mandat specific pentru supravegherea, coordonarea sau sprijinirea structurilor funcționale de resurse umane, în ansamblul lor, în administrația publică.

Fiecare instituție are un mandat aproape exclusiv asupra propriului departament de resurse umane, care este parțial interconectat numai cu instituțiile aflate în ierarhia bugetară (ordonatorii de credite principali, secundari și terțiari). Reglementările comune pentru structurile de resurse umane acoperă, în primul rând, cerințele de raportare către terți, după cum au fost mandatate de fiecare coordonator de domeniu (MMPS, Agenția Națională de Integritate, ANFP, Institutul Național de Statistică, Ministerul Finanțelor Publice etc.). Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), prin intermediul DG Administrație Publică, are unele atribuții strategice și de reglementare pentru structurile funcționale de resurse umane în cadrul administrației publice, deși indirect, prin rolul său în dezvoltarea și sprijinirea punerii în aplicare a strategiilor, politicilor și proiectelor legate de reformele din administrația publică.⁵² Un rol de coordonare pentru reformele MRU în administrația publică a fost atribuit Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP), dar acest lucru s-a limitat la supravegherea implementării Strategiei de consolidare a administrației publice. Un nou înființat *Consiliu pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică* este destinat să se concentreze exclusiv

⁵¹ Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020; Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020; Strategia națională privind Agenda Digitală pentru România; Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020; Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020.

⁵² A se vedea regulile de funcționare și organizare internă ale Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației.

pe coordonarea și monitorizarea inițiativelor MRU în administrația publică,⁵³ dar nu a fost operaționalizat până în prezent.

31. ANFP, prin mandatul său actual de agenție coordonatoare a MRU pentru funcționari publici, joacă un rol direct și esențial, deși limitat, în consolidarea capacităților și furnizarea de orientări către structurile de RU din instituțiile publice. Mandatul ANFP privind RU din instituțiile publice se extinde numai în măsura în care se referă la reglementările referitoare la funcționarii publici, prin prerogativele sale de avizare a documentelor administrative de RU de la instituțiile publice care angajează funcționari publici, de a furniza structurilor de resurse umane îndrumare metodologică la cerere și de a emite reglementări privind colectarea și raportarea datelor. După cum s-a subliniat în Diagnosticul Inițial,⁵⁴ acesta a fost în cea mai mare parte un rol reactiv (de exemplu, prin răspunsul la petiții și anchete) și limitat la o abordare legalistă strict orientată, mai degrabă decât o abordare mai proactivă și mai strategică, care să țină seama de prioritățile globale ale MRU pentru sectorul public și de nevoile de performanță și de consolidare a capacităților departamentelor de resurse umane din instituțiile publice. Cu toate acestea, pe baza acestui mandat, ANFP a depus eforturi pentru a permite departamentelor de resurse umane să își îndeplinească mai bine responsabilitățile dincolo de aspectele care se referă doar la reglementările privind serviciul public. De exemplu, prin intermediul proiectelor finanțate de UE, ANFP a facilitat formarea personalului RU în cele mai bune practici ale MRU, a elaborat orientări privind aplicarea reglementărilor MRU și a contractat studii privind structurile funcționale de resurse umane.⁵⁵ Prin relațiile sale funcționale și interacțiunile cu departamentele de resurse umane, ANFP s-a poziționat ca principal partener tehnic și furnizor de expertiză în domeniul MRU pentru departamentele de resurse umane din administrația publică. Într-adevăr, instituțiile intervievate au declarat satisfacția generală în ceea ce privește interacțiunea cu ANFP și, în special, au apreciat că există o persoană desemnată în mod clar, cu care pot interacționa pe toate problemele de resurse umane care intră în mandatul ANFP. Cu toate acestea, aceștia și-au exprimat, de asemenea, așteptările mai mari în ceea ce privește sprijinul pe care ar trebui să îl ofere ANFP, reoferindu-se în special la formarea în specialitatea resurse umane și la resurse.

32. Nu există un proces sistematic de colectare sau analiză a datelor privind operațiunile, personalul sau structurile de resurse umane din instituțiile publice. Datele administrative limitate și agregate cu privire la acestea sunt colectate ca cerințe generale de raportare a informațiilor referitoare la angajați la nivelul fiecărei instituții publice. Cu toate acestea, numai datele colectate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici referitoare la funcționarii publici pot fi utilizate pentru a izola informațiile privind personalul (numai funcționarii publici cu statut general și specific), care este arondat oficial la departamentele de resurse umane din instituțiile publice. Totuși, aceste informații oferă o înțelegere incompletă și inconsecventă a structurilor funcționale de RU în ansamblu, deoarece: (i) nu acoperă alte

⁵³ Legea 69/2019 privind înființarea Consiliului pentru dezvoltarea resurselor umane în administrația publică

⁵⁴ A se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

⁵⁵ Pentru o listă de proiecte care vizează structurilor funcționale de RU în administrația publică din România, a se vedea Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2020) „Portofoliul de proiecte al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici”, disponibil la adresa <http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2020/Proiecte/portofoliu%202020%20RO.pdf>

categorii de personal care lucrează în domeniul resurselor umane în instituțiile publice (de exemplu, personalul contractual și personalul cu statut special); (ii) cuprinde numai statistici demografice ale funcționarilor publici care lucrează în departamentele de resurse umane; și (iii) oferă doar un instantaneu al datelor menționate anterior, cu opțiuni foarte limitate și greoaie de a crea o serie cronologică de date și de a analiza tendințele. Datele mai cuprinzătoare axate în mod explicit pe structurile funcționale de resurse umane au fost colectate numai prin acțiuni izolate, bazate pe autoraportarea de la instituții, cum ar fi exercițiul din 2017 de colectare a datelor pentru structurile de sprijin conduse de actualul MDLPA⁵⁶ sau ca parte a proiectelor finanțate de UE care vizează reforma administrației publice.⁵⁷ Disponibilitatea limitată a datelor MRU în administrația publică centrală a fost evidențiată în rapoartele RAS MRU (a se vedea Caseta 6 pentru un rezumat al constatărilor).⁵⁸

Caseta 6. Evaluarea situației actuale privind disponibilitatea datelor MRU în sectorul public românesc (extras)

În ceea ce privește datele de bază ale MRU (structura organizației, inventarul personalului și salariul) pentru sectorul public din România, principalele provocări sunt fragmentarea datelor și lipsa standardizării. Acestea au ca rezultat informații parvenite funcționarilor la timpul nepotrivit și inexacte, împiedică analiza modernă de date și amână crearea unui sector public mai meritocratic și mai performant. Acest lucru reflectă fragmentarea mandatelor instituțiilor privind MRU între ANFP, Ministerul Muncii și Justiției Sociale,⁵⁹ Ministerul Finanțelor Publice, unele dintre instituțiile subordonate sau alte ministere de resort. Din această configurație rezultă alte provocări, cum ar fi exhaustivitatea, acuratețea și/sau redundanța datelor. În ansamblu, datele privind MRU din România sunt centralizate de la instituțiile publice (centrale, teritoriale și locale) cu o cuprindere similară celei din țările OCDE pentru practic toate tipurile de personal (funcționari publici, personal contractual și, într-o măsură mai mică, demnitari numiți politic), însă depozitele de date sunt izolate, neexistând interoperativitate între ele. Discrepanțe semnificative se regăsesc în domeniul managementului instituțional, al clasificării posturilor, al detaliilor privind ocuparea forței de muncă și al suplimentelor salariale. Dificultatea de a pune împreună informații relevante din toate depozitele de date izolate a determinat Ministerul Muncii în ultimii ani să înceapă (cu succes eterogen) propria sa colectare separată de date la nivel de sistem pentru salariile publice, în scopul monitorizării legii salarizării unitare a personalului plătit din fonduri publice.

Lipsește module MRU mai avansate, cum ar fi autoservirea, analiza datelor, managementul performanțelor, managementul carierei etc., iar calculul salarial este, de asemenea, complet descentralizat (o excepție notabilă este sectorul educației). Fără fundamentul central al unui sistem MRM bazat pe structura organizației și a posturilor, construirea unor caracteristici mai avansate de MRU este fie absentă, fie lăsată la latitudinea instituțiilor individuale. Sistemul ANFP (pentru

⁵⁶ Ordonanța de Guvern nr. 3 din 20 iulie 2017 privind o serie de măsuri pentru administrația publică centrală

⁵⁷ A se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

⁵⁸ Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în cadrul RAS MRU

⁵⁹ Ministerul Muncii și Protecției Sociale la momentul elaborării prezentului document.

funcționarii publici) este singurul construit pe conceptul de bază al postului și nu pe persoană, cu puncte forte suplimentare legate de recrutare și de controlul documentelor ANFP. Dar chiar și acesta se bazează pe date declarate, decuplate de nivelul operațional de salarizare (care rămâne la fiecare instituție). Sistemul central pentru personalul contractual (REGES/REVISAL) acoperă majoritatea personalului public, dar se concentrează în principal pe detaliile contractului de muncă pentru a sprijini acțiunile de control ale inspectorilor de muncă.

Sursa: Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în cadrul RAS MRU

- 33. Percepția generală asupra administrației publice este că rolul RU este de a monitoriza și asigura aplicarea corectă a normelor și reglementărilor MRU existente, în loc să permită și să asigure cele mai bune rezultate legate de MRU pentru instituția angajatoare.** Într-adevăr, aproximativ 66% (132 dintr-un total de 201 de răspunsuri) din departamentele de resurse umane examinate au considerat conformitatea juridică drept principalul obiectiv al RU în instituțiile publice,⁶⁰ în timp ce dezvoltarea personalului și furnizarea de consiliere MRU managerilor au fost percepute ca fiind cele mai puțin importante obiective ale RU.⁶¹ Acest lucru se reflectă și în faptul că 58% dintre respondenții din administrația publică centrală și 56% dintre cei din administrația publică teritorială au clasat „discuțiile și prezentările periodice privind anumite aspecte legale legate de RU” ca fiind fie cel mai important domeniu de sprijin, fie al doilea ca importanță pentru sprijinul pe care îl așteaptă din partea ANFP. Interviuurile cu reprezentanții RU au arătat că cele mai importante aspecte privind conformitatea juridică se referă la modificările de reglementare aduse de Codul Administrativ,⁶² în special cele legate de concursul național de recrutare, împreună cu complexitatea aplicării prevederilor Legii salarizării⁶³ în diferitele cazuri specifice care apar în practică. În general, acest lucru subliniază că aplicarea reglementărilor MRU este percepută ca fiind principala provocare pentru RU în administrația publică, spre deosebire de mai multe aspecte specifice MRU evidențiate în sectorul privat (a se vedea Caseta 7 de mai jos). Multe dintre acestea – cum ar fi recrutarea persoanelor potrivite cu competențele adecvate sau digitalizarea activității de resurse umane – sunt, de asemenea, relevante pentru instituțiile din sectorul public.
- 34. Ineficiența ridicată în activității de resurse umane, chiar și în instituțiile mari, cum ar fi ministerele, deviază resursele de la activitățile cu valoare adăugată mai mare.** Reprezentanții RU au susținut că digitalizarea sarcinilor administrative, care constituie în prezent cea mai mare parte a activității de

⁶⁰ Din cele cinci opțiuni: asigurarea conformității juridice, analizarea nevoilor organizaționale în materie de resurse umane și elaborarea de strategii și planuri de acțiuni pentru rezolvarea acestora, îmbunătățirea eficienței proceselor de resurse umane, dezvoltarea personalului și furnizarea de consultanță MRU pentru manageri.

⁶¹ Dezvoltarea personalului a fost clasată ca penultima de 62% dintre respondenți, în timp ce furnizarea de consiliere în domeniul resurselor umane managerilor a fost clasată pe ultimul loc de 74% din respondenți.

⁶² O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

⁶³ Legea cadru 153/2017

resurse umane,⁶⁴ ar elibera resurse și ar permite o mai bună concentrare asupra conținutului politicilor de management al resurselor umane. Totuși, în ceea ce privește provocările actuale sau viitoare, nu s-a menționat deloc necesitatea de a aborda aspecte structurale care pot afecta activitatea în domeniul resurselor umane. De exemplu, îmbunătățirea specializării și profesionalizării RU sau trecerea la un model de operare orientat către utilizator, deși factori importanți în performanța RU, nu au fost evidențiați ca puncte de interes pentru RU din administrația publică.

Caseta 7. Provocările RU din sectorul privat din România

Departamentele de RU din **sectorul privat** din Romania au identificat ca **principale provocări curente pentru RU**: recrutarea de personal adecvat (49%), pastrarea personalului (37%), lipsa competentelor necesare pe piata muncii (17%), implicarea angajatilor (16%) si managementul talentelor (15%). Totuși, pentru viitor, profesioniștii din domeniul RU se așteaptă ca principalele provocări în domeniul resurselor umane din România să rezulte din necesitatea digitalizării activității RU (23%), dificultatea de a recruta persoanele potrivite (23%) și adaptarea modelului de operare RU la diferitele modele organizaționale și standardele de performanță ridicate (18%).

Sursa: HR Club (2019) „Starea funcției de RU în România”, disponibilă la <https://hr-club.ro/ro/studii>

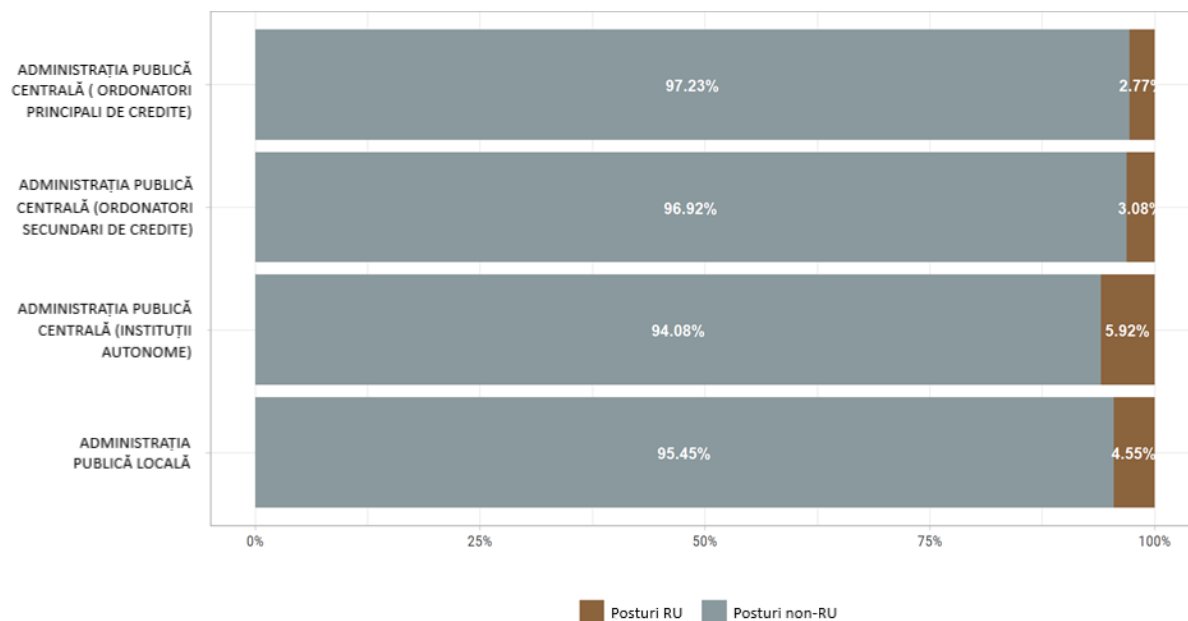
⁶⁴ Sarcinile administrative se referă la activități precum arhivarea, gestionarea fișierelor de personal, eliberarea certificatelor, procesarea solicitărilor de concediu. Reprezentanții RU care au răspuns la sondaj au estimat că alocă aproximativ 20% din timpul lor pe parcursul unui an pentru acest tip de sarcini (alocarea estimată a timpului este similară pentru instituțiile administrației publice centrale și teritoriale).

3.2 Instantaneu al structurilor și al personalului de RU din instituțiile administrației publice centrale și teritoriale

Mesaj cheie: *Structurile funcționale de RU se confruntă cu probleme pe mai multe fronturi. În primul rând, în timp ce majoritatea funcționarilor publici arondați la departamentele de RU au diplome universitare (cel puțin) și au atins nivelurile superioare de grade profesionale, aceștia urmează să se pensioneze în următorii 10-15 ani. În al doilea rând, ratele actuale ridicate ale posturilor vacante de nivel debutant, împreună cu oportunitățile de dezvoltare reduse în domeniul resurselor umane, subliniază dificultățile cu care se vor confrunta instituțiile atunci când vor intenționa să înlocuiască personalul cu experiență pensionat. Acest lucru este agravat de faptul că gestiunea RU nu este percepută sau clasificată drept o profesie și nici nu are o structură specifică de progres în carieră, limitând astfel în mare măsură atractivitatea lor pentru specialiști. În al treilea rând, gradul actual de digitalizare (și apetit pentru aceasta) a serviciilor de RU este foarte scăzut și necoordonat, ceea ce ridică probleme semnificative în încercarea de a îmbunătăți calitatea și eficiența serviciilor de RU în anii următori.*

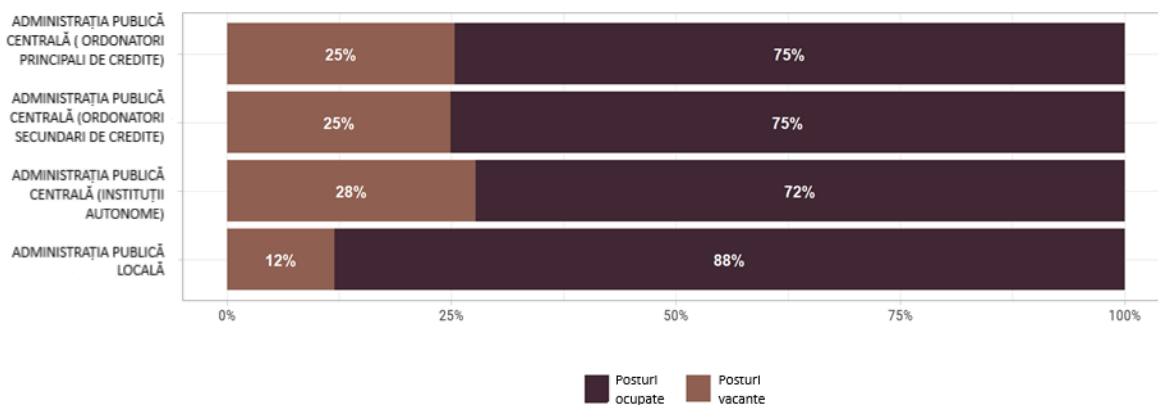
35. Până la începutul anului 2020, 2.951 de posturi de funcționari publici, sau aproximativ 4,15% din totalul posturilor de funcționari publici, au fost arondate structurilor de resurse umane din administrația publică centrală și teritorială (a se vedea Figura 6 de mai jos pentru o defalcare pe tipuri de instituții). Datele arată că aproximativ 15% din aceste posturi au fost vacante (temporar sau permanent), cea mai mare rată de posturi vacante fiind înregistrată în administrația publică centrală: între 25% și 28% din totalul posturilor de funcționari publici din RU au fost vacante, de peste două ori mai mult decât s-a înregistrat în administrația publică teritorială, respectiv 12% (a se vedea Figura 7 de mai jos). Majoritatea posturilor vacante (aproximativ 69%) au fost pentru nivel debutant, în timp ce aproximativ 16% au fost posturi de conducere vacante (a se vedea Figura 8 de mai jos). Acest lucru indică o dificultate în recrutarea personalului în posturi de resurse umane în administrația publică centrală, atât în termeni absoluți, cât și în raport cu administrația publică teritorială, ceea ce ar putea fi explicat prin atractivitatea scăzută a posturilor, o piață a muncii mai competitivă în București și/sau procese de recrutare mai riguroase. În plus, conform mai multor interviuri, a reieșit că instituțiile pot stabili și bugeta noi posturi neexistând intenția ca ele să fie ocupate, astfel încât departamentul de angajator și, implicit, șeful (șefii) acestuia, să fie clasificați la un grad superior. În plus, din spuse similare, reiese că departamentele păstrează mai multe posturi vacante care, în timpul reorganizărilor instituționale, ar fi eliminate, evitând astfel concedierile efective de personal.

Figura 6. Proportia posturilor de funcționari publici distribuite departamentelor de resurse umane în comparație cu totalul posturilor de funcționari publici , pe tipuri de instituții, 2020



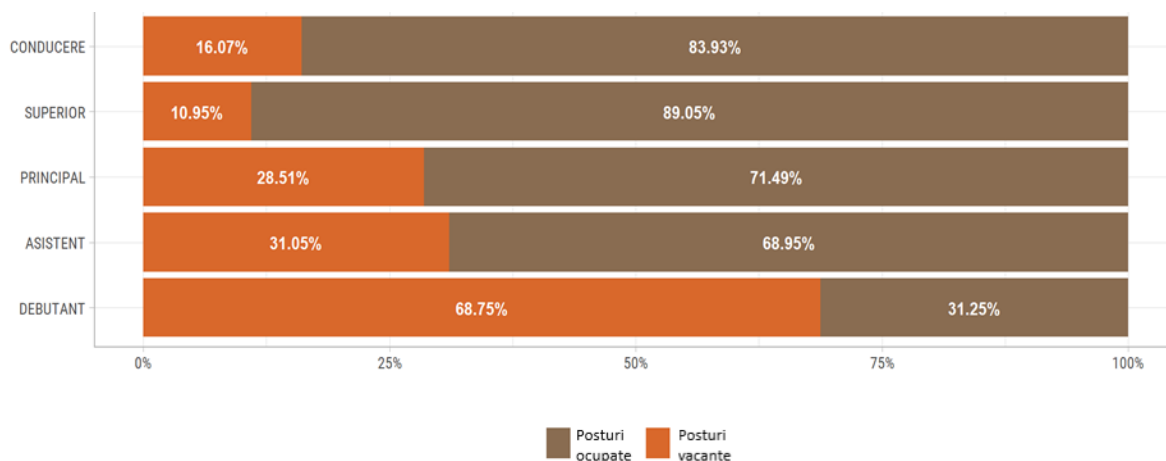
Sursa: Date ANFP

Figura 7. Defalcarea raportului dintre posturile de funcționari publici vacante și posturile ocupate în domeniul resurselor umane din administrația publică centrală și teritorială, 2020



Sursa: Date ANFP

Figura 8. Distribuția funcționarilor din structurile de RU, repartizați pe grade profesionale, 2020

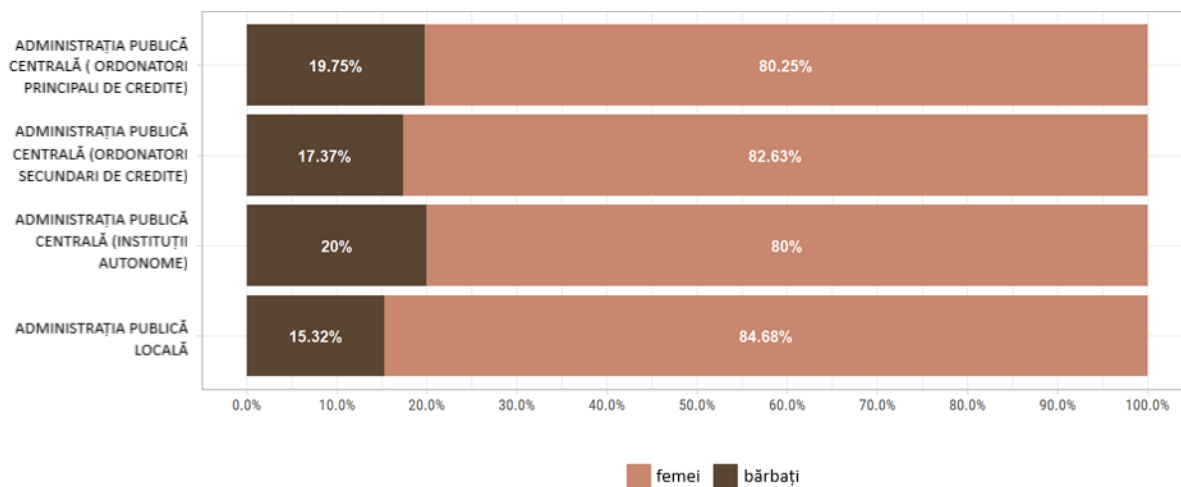


Sursa: Date ANFP

36. Majoritatea funcționarilor publici din cadrul departamentului de resurse umane sunt femei (între 80% și 85% ,în funcție de nivelul instituțional, a se vedea Figura 9), iar cea mai mare parte a acestora se încadrează în categoria de vârstă 50-65 de ani (aproximativ 49%). Acest lucru este în concordanță cu tendințele demografice identificate anterior în cadrul administrației publice românești mai largi, în ceea ce privește funcționarii publici (deși mai pronunțată în privința genului),⁶⁵ precum și în structurile funcționale de RU din sectorul privat (a se vedea Caseta 8 de mai jos). Ca atare, structurile funcționale de resurse umane se confruntă cu provocări similare în viitor în ceea ce privește forța de muncă, în special în ceea ce privește pierderea unui număr mare de funcționari publici cu cea mai mare experiență în următorii 10- 15 ani: peste 50% din funcționarii publici de execuție cu grad superior și, respectiv, funcționarii publici de conducere au peste 50 de ani începând din 2020 (a se vedea Figura 10 și Figura 11).

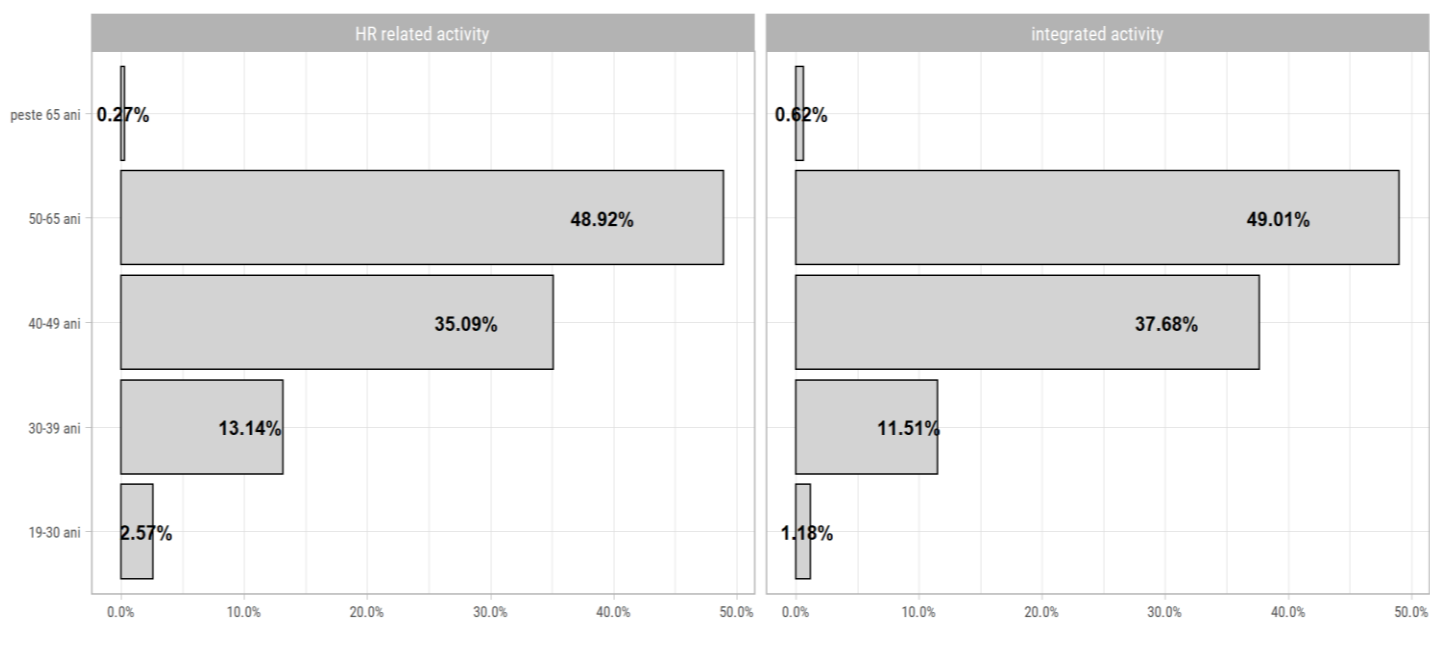
⁶⁵ Așa cum se arată în Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, care constată că „în ceea ce privește vârsta, doar aproximativ 20% din funcționarii publici au sub 40 de ani, și doar aproximativ 5% au 30 de ani sau mai puțin”, pag. 34

Figura 9. Distribuția pe gen a funcționarilor publici din RU la toate nivelurile instituționale, 2020



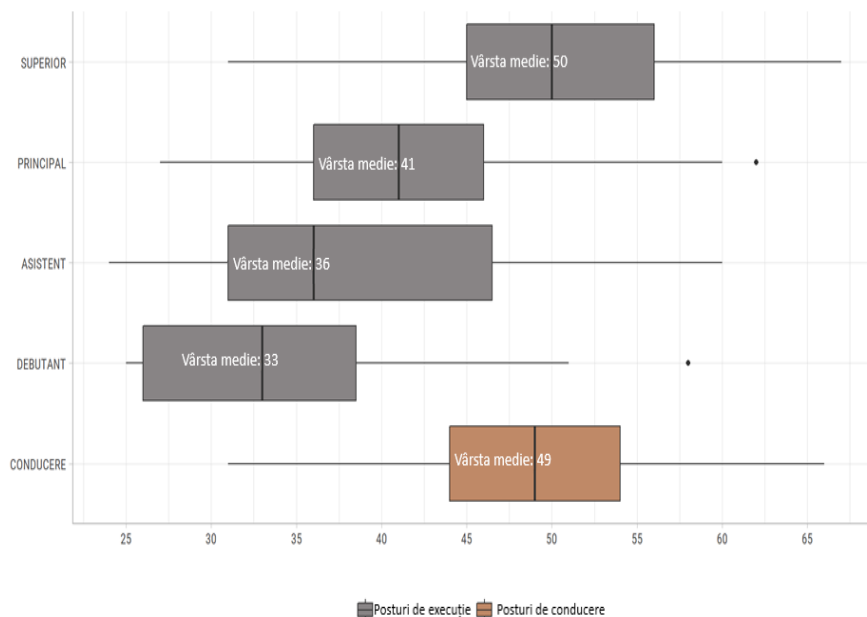
Sursa: Date ANFP

Figura 10. Distribuția pe grupe de vârstă a funcționarilor publici din structurile de resurse umane, 2020



Sursa: Date ANFP

Figura 11. Distribuția pe grupe de vârstă a funcționarilor publici din structurile de RU din toate gradele profesionale, 2020



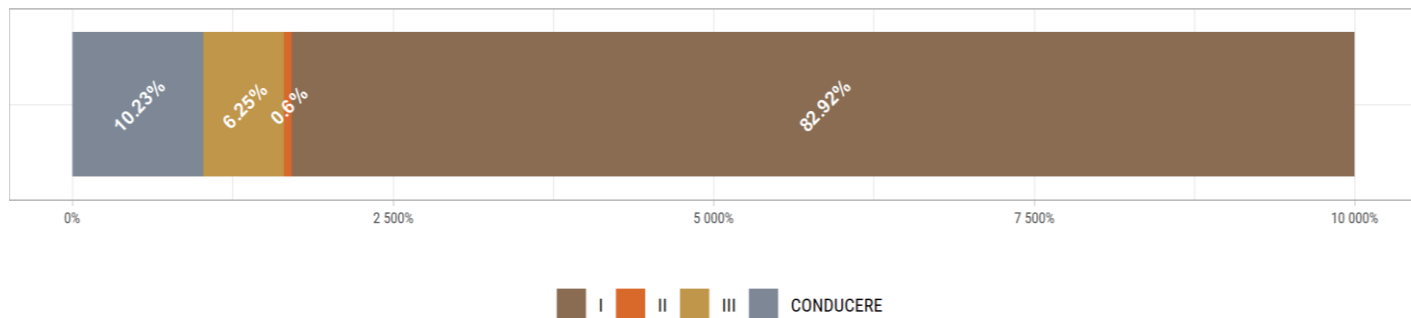
Sursa: Date ANFP

37. Majoritatea funcționarilor publici din RU din administrația publică centrală și teritorială sunt absolvenți de cel puțin studii superioare. După cum arată Figura 12 și Figura 13, posturile de funcționari publici din RU la toate nivelurile instituționale sunt clasificate, în principal, ca poziții din clasa 1 și poziții de conducere. Aceasta înseamnă că acestea necesită cel puțin o educație la nivel universitar, indiferent de sarcinile reale prevăzute pentru acele posturi (cum sunt definite prin regulamentele de organizare și funcționare ale structurii de resurse umane, precum și de fișele posturilor) și expertiza tehnică necesară asociată.⁶⁶ Deși nu sunt disponibile date administrative privind specializarea academică a funcționarilor publici arondați departamentelor de resurse umane, sondajul efectuat în rândul departamentelor de resurse umane a constatat că, dintr-un total de 2.606 de angajați RU declarați de respondenți ca făcând parte din departamentele de resurse umane (funcționari publici și personal contractual deopotrivă), aproape 30% aveau licență în științe economice, 15% în drept și 6% în administrația publică. Doar 3%

⁶⁶ Problemele care decurg din absența unui proces instituționalizat de analiză a posturilor din administrația publică românească sunt detaliate în Livrabilul 3, „Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România”, elaborat în cadrul RAS MRU, martie 2020.

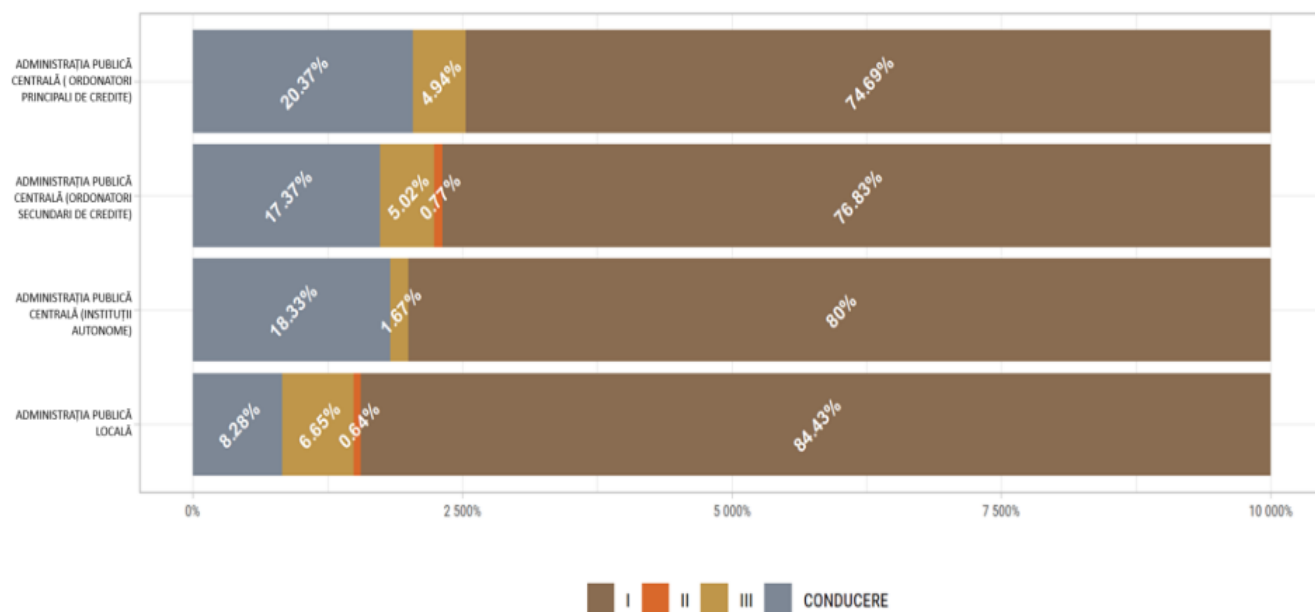
aveau licență în psihologie/științe comportamentale și sub 1% aveau licență cu specializare în resurse umane.

Figura 12. Repartizarea pe clase profesionale a funcționarilor publici arondați departamentelor de RU din administrația publică centrală și teritorială, 2020⁶⁷



Sursa: Date ANFP

Figura 13. Distribuția funcționarilor publici arondați departamentelor de RU după clasele profesionale, pe tipuri de instituții, 2020



Sursa: Date ANFP

⁶⁷ Conform O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ, funcțiile publice din clasa 1 și de conducere necesită cel puțin o diplomă de licență, funcțiile publice din clasa a-2-a necesită cel puțin studii de nivel universitar de scurtă durată, iar funcțiile publice din clasa a-3-a necesită cel puțin o diplomă de bacalaureat.

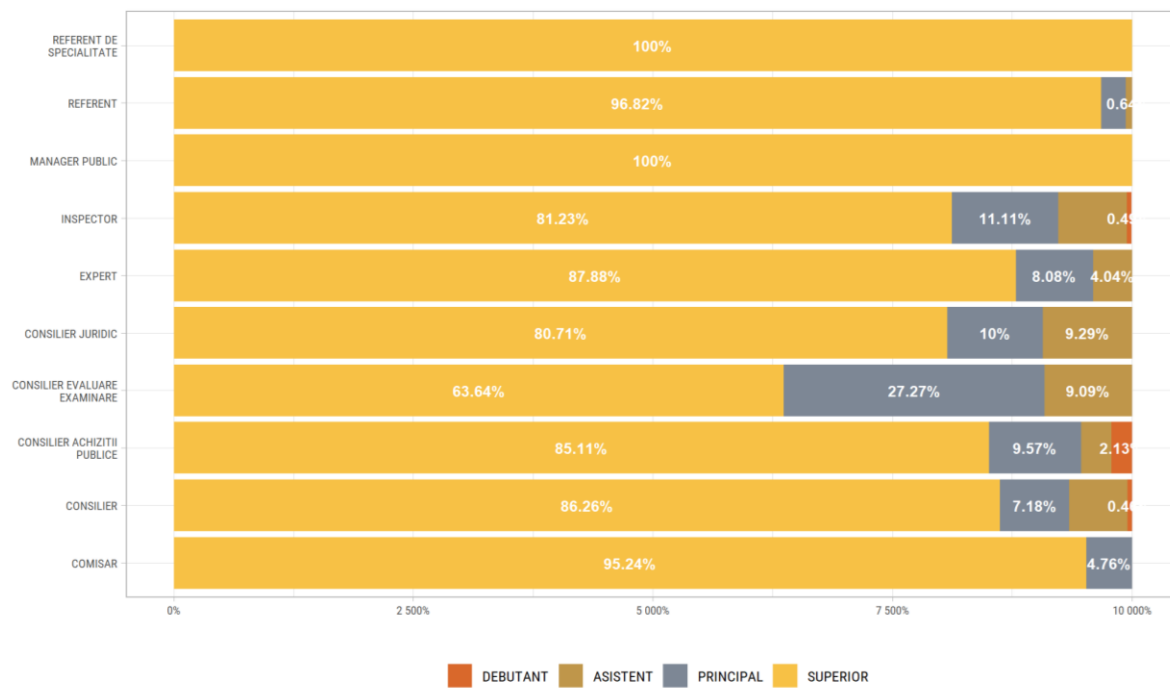
Caseta 8. Caracteristicile demografice ale personalului RU din sectorul privat românesc

Funcționarii publici care lucrează în RU în administrația publică din România au caracteristici demografice și profesionale similare cu personalul de RU din sectorul privat din România. În 2019, aproximativ 85% dintre aceștia din urmă au fost femei și 88% au avut diplome universitare, cu doar 12% absolvenți ai unei specializări legate de RU. În plus, aproape 57% din personalul RU inclus în eșantionul din sectorul privat nu aveau certificare profesională în domeniul resurselor umane, dar nu există informații disponibile pentru funcționarii publici care lucrează în departamentul de resurse umane pentru comparație.

38. Cele mai multe posturi ocupate de funcționar public de execuție RU din administrația publică centrală și teritorială a României sunt clasificate la cel mai înalt grad profesional, respectiv gradul de “superior”, cu doar o proporție marginală de posturi deschise pentru personalul de la nivelul de bază, respectiv “debutant” și “asistent” (vezi Figura 14 și Figura 15 de mai jos). Această tendință în rândul managerilor angajatori de a căuta personal cu experiență, nu candidați mai tineri, a fost justificată într-o serie de interviuri cu reprezentanții RU prin natura activității RU în administrația publică din România, care este percepută ca un tip de meserie care poate fi învățată doar făcând, mai ales că structurile de resurse umane nu au resurse financiare de alocat formării personalului nou.⁶⁸ În plus, reprezentanții RU au subliniat că atractivitatea activității RU din administrația publică română pentru persoanele mai tinere aflate în căutarea unui loc de muncă este scăzută, în special în zonele urbane mari, având în vedere caracterul său extrem de rutinizat și repetitiv. Cu toate acestea, preferința față de personalul experimentat nu face decât să exacerbeze și mai mult provocările demografice cu care se confruntă structurile funcționale de resurse umane, împiedicând în același timp influxul de idei noi, inițiativă și forță de muncă. Acest lucru este valabil mai ales că personalul începător este mai puțin costisitor pentru instituție decât personalul cu experiență. În plus, din perspectiva managementului carierei, se limitează considerabil oportunitățile de motivare și de dezvoltare a personalului prin promovarea în carieră.

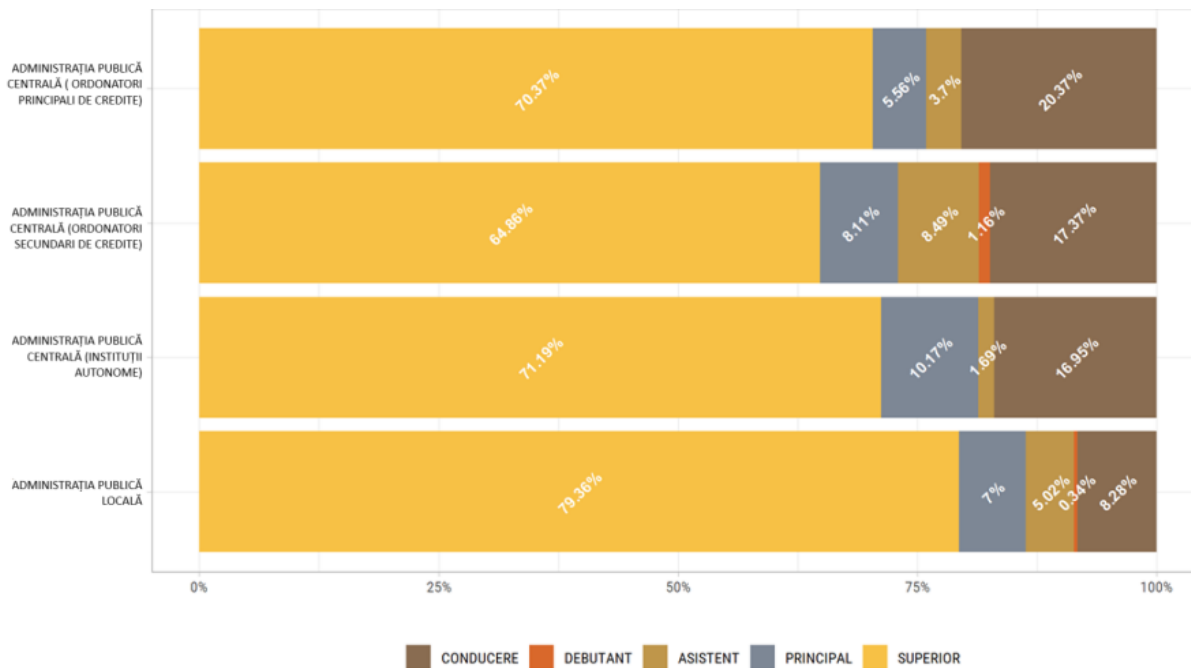
⁶⁸ Departamentele de RU au raportat în sondajul RU că 52% din personalul RU din administrația publică centrală și 23% din personalul RU din administrația publică teritorială au parcurs un modul de formare în ultimii trei ani.

Figura 14. Defalcarea gradelor profesionale pe tip de post de funcționar public arondat departamentelor de RU, 2020



Sursa: Date ANFP

Figura 15. Distribuția gradelor profesionale pentru posturile de funcționar public ocupate, încadrate în RU, pe tipuri de instituții, 2020



Sursa: Date ANFP

39. Funcționarii publici care lucrează în cadrul departamentului de resurse umane sunt recrutați pe funcție publică generală, deoarece nu există un profil specializat de RU în administrația publică. Ca atare, majoritatea posturilor de funcție publică în domeniul resurselor umane, atât la nivel de execuție, cât și la nivel de conducere, nu sunt legate de un anumit domeniu funcțional și nu se încadrează în cerințe specifice, cum este cazul auditorilor interni și a consilierilor juridici,⁶⁹ în ciuda faptului că toate aceste funcții au un rol funcțional clar și similar în administrația publică.⁷⁰ În plus, printre posturile de funcționari publici din resurse umane nu există roluri specifice de resurse umane definite pe baza tipului de activitate desfășurată, dincolo de distincția dintre posturile de execuție și cele de conducere. Acest lucru se reflectă în fișele posturilor respective care, indiferent de grad, tip de post și nivel instituțional, integrează de obicei toate responsabilitățile structurii de resurse umane angajatoare (conform regulilor de funcționare internă).⁷¹ În consecință, *de facto* nu există cerințe specifice de angajare pentru diferitele roluri RU, deoarece reglementările generale de recrutare a funcționarilor publici mandatează doar vechimea în muncă și nivelul educațional drept criterii de eligibilitate. Cu toate acestea, managerii de resurse umane intervievați au evidențiat o preferință informală pentru recrutarea candidaților cu o formare specifică RU, cum ar fi dreptul și psihologia, subliniind necesitatea unor cerințe mai diferențiate și mai specializate în ceea ce privește eligibilitatea pentru posturi în RU. Într-adevăr, rezultatele sondajului RU evidențiază faptul că alte competențe decât cunoașterea legislației ar fi necesare în activitatea curentă a resurselor umane, cum ar fi cele legate de comunicare (88% dintre respondenți au fost de acord), TIC (69% dintre respondenți au fost de acord) și mediere (66% dintre respondenți au fost de acord). Mai puțin importante au fost considerate cele legate de analiză (38% dintre respondenți au fost de acord) și managementul proiectelor (16% dintre respondenți au fost de acord). Profilurile de RU mai specializate sunt în concordanță cu tendințele sectorului privat din România, unde clasificarea românească a ocupațiilor face distincția între douăzeci și patru de ocupații diferite asociate direct cu procesele MRU.⁷²

40. Oportunitățile de dezvoltare a carierei funcționarilor publici care lucrează în departamentul de resurse umane din administrația publică sunt limitate, ad-hoc și nu sunt specifice rolului. Având în vedere că majoritatea funcționarilor publici din cadrul departamentului de resurse umane intră sub incidența reglementărilor MRU privind funcțiile publice generale, nu există trasee de carieră specifice RU prin care aceștia să poată avansa progresiv, să se specializeze într-un anumit domeniu al MRU și să

⁶⁹ A se vedea Livrabilul 3 „Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România, elaborat în cadrul RAS MRU, martie 2020

⁷⁰ O serie de posturi sunt clasificate ca funcții publice la RU, deși îndeplinesc roluri diferite (și anume, consilier în domeniul achizițiilor publice, consilier juridic, inspector, comisar, consilier în materie de evaluare și examinare); acestea se află, în principal, în cadrul agențiilor teritoriale, unde serviciile de resurse umane sunt furnizate într-o abordare integrată cu alte servicii de sprijin.

⁷¹ După cum reiese dintr-o analiză a unui eșantion de fișe de post pentru personalul RU din diferite instituții ale administrației publice centrale și teritoriale. Problemele legate de fișele posturilor din administrația publică românească sunt discutate pe larg în Livrabilul 3 „Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România”, elaborat în cadrul RAS MRU, martie 2020, și Rezultatul 3, Livrabilul 3.1 “Elaborarea fișelor de post standardizate”, elaborat în cadrul RAS MRU, martie 2020.

⁷² Vezi grupa 2423 a clasificării românești a ocupațiilor, disponibilă la [adresa http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/munca/20-c-o-r](http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/munca/20-c-o-r)

își asume roluri mai importante. Ca atare, nu există nicio certificare specializată necesară pentru RU în administrația publică, deși aceasta este norma din sectorul privat românesc, chiar și pentru rolurile de bază din domeniul RU (de exemplu certificare de "inspector RU"). Personalul se poate specializa, într-o măsură limitată, în special în procesele de resurse umane (de exemplu, punerea în aplicare a Legii salarizării, învățarea și dezvoltarea) în instituții care au creat structuri interne specializate de resurse umane pentru a se concentra asupra acestora, în special în ministere și în marile agenții subordonate. Cu toate acestea, în general, se așteaptă ca personalul să lucreze ca generalist, acoperind toate procesele de resurse umane pentru care este responsabilă structura de resurse umane angajatoare, indiferent de abilitățile tehnice necesare sau de complexitate. Absența unor trasee de carieră distincte sau a unor roluri de RU diferențiate în mod formal afectează și perspectivele de dezvoltare a carierei prin intermediul mobilității interne. Într-adevăr, managerii de resurse umane au declarat că personalul ar avea puține motive să se mute, chiar și temporar, în alte instituții, deoarece ar face aceeași muncă, trebuind și să se adapteze la specificul noii instituții. Pentru a compensa acest lucru, unele departamente de resurse umane au instituit un program informal de rotație pe posturi, prin care angajații de resurse umane sunt desemnați ca lucrători de caz pentru o serie de structuri interne, care se modifică după o perioadă predefinită de timp.

- 41. Gradul de digitalizare a activităților și proceselor din domeniul resurselor umane variază de la o instituție la alta, dar se află, în general, încă într-o fază incipientă.** În cadrul instituțiilor analizate, niciuna dintre acestea nu a elaborat sau utilizat în scopuri de resurse umane un sistem complet integrat de gestionare electronică a documentelor. În schimb, potrivit sondajului în rândul departamentelor de resurse umane, aproape toți respondenții au indicat că toate sau unele dintre procesele lor de resurse umane s-au bazat pe documente pe hârtie sau au fost efectuate în persoană (100% și, respectiv, 93% dintre respondenții din administrația publică centrală și teritorială), cu doar o mică proporție care indică faptul că utilizează o platformă TIC dedicată pentru unele sau pentru toate procesele de resurse umane (12% și, respectiv, 7% din respondenții din administrația publică centrală și teritorială). Reprezentanții RU au raportat o utilizare mai frecventă a semnăturilor electronice pentru certificarea documentelor și difuzarea acestora prin e-mail (35% și, respectiv, 27% din respondenții din administrația publică centrală și teritorială). Aceste practici contrastează cu structurile funcționale de RU din sectorul privat din România, care, deși sunt încă subdezvoltate din acest punct de vedere, au înregistrat progrese semnificative în ceea ce privește digitalizarea serviciilor RU (a se vedea Caseta 9).
- 42. Infrastructura TIC inadecvată rămâne un obstacol semnificativ pentru serviciile RU de calitate superioară.** În rândul departamentelor de RU din cadrul organizațiilor mari din administrația publică centrală (cum ar fi ministerele sau marile agenții specializate, cu filiale teritoriale) s-a constatat o rată mai mare de dezvoltare și utilizare a unor platforme TIC interne pentru a înregistra și gestiona datele de bază privind personalul (cum ar fi vârsta, sexul, istoricul angajărilor, concediul disponibil, detalii privind remunerarea etc.) pentru instituția (instituțiile) de care sunt responsabile. Aceste platforme TIC sunt utilizate pentru sarcini limitate de resurse umane, de tip administrativ și nu au fost raportate funcționalități de lucru cu publicul, cum ar fi autoservire pentru angajați, pentru ca aceștia să-și poată gestiona personal operațiunile de resurse umane administrative, de rutină. În schimb, reprezentanții RU intervievați au declarat că astfel de platforme sunt utilizate în principal pentru a le facilita activitatea de

colectare a datelor pentru uz intern și/sau pentru raportarea către terți (MFP, MMPS, ANFP etc.). Cu toate acestea, aceste platforme TIC sunt sisteme autonome, cu o interoperabilitate redusă față de alte platforme la nivel de administrație,⁷³ necesitând astfel ca departamentele de resurse umane să reformateze și să introducă manual datele generate în diferite platforme și/sau șabloane (formulare PDF, documente Microsoft Office Word și Excel etc.) de la terți pentru a se conforma cerințelor de raportare. În plus, aceste platforme TIC au o utilizare limitată în ceea ce privește analiza și prelucrarea datelor, funcționalitatea cea mai frecvent raportată în sondajul RU fiind aceea de a emite ordine de plată pentru salarii (la 92% și 70% dintre respondenții din administrația publică centrală și, respectiv, teritorială) și de calcul al salariilor lunare pentru salariați (la 58% și, respectiv, 74% din respondenții din administrația publică centrală și teritorială). Chiar și așa, pentru cazurile mai complicate legate de salarizare (cum ar fi atunci când salariile trecute și actuale trebuie recalulate pentru personalul individual ca urmare a hotărârilor în instanță), personalul RU a raportat că rezolvă problema manual, prin utilizarea unui software de bază, cum ar fi Microsoft Office Excel.

Caseta 9. Nivelul de digitalizare în RU din sectorul privat din România

Nivelul de digitalizare a proceselor de resurse umane în administrația publică românească nu a urmat tendințele mai largi din sectorul privat din România. Un sondaj realizat în 2019 în rândul structurilor de resurse umane din sectorul privat a constatat că 6 din 10 întreprinderi au implementat o formă de HRMIS/SIMRU, din care numai 23% (majoritatea din zonele cu utilizare intensivă a TIC, cum ar fi externalizarea proceselor de telecomunicații și de afaceri/serviciile partajate) au dezvoltat-o pentru a integra toate sau majoritatea proceselor interne de resurse umane și pentru a produce rapoarte analitice complexe.

Sursa: HR Club (2019) „Starea funcției de RU în România”, disponibilă la <https://hr-club.ro/ro/studii>

⁷³ A se vedea Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în cadrul RAS MRU, pentru mai multe informații

3.3 Organizarea structurilor funcționale de RU în instituții ale administrației publice centrale și teritoriale

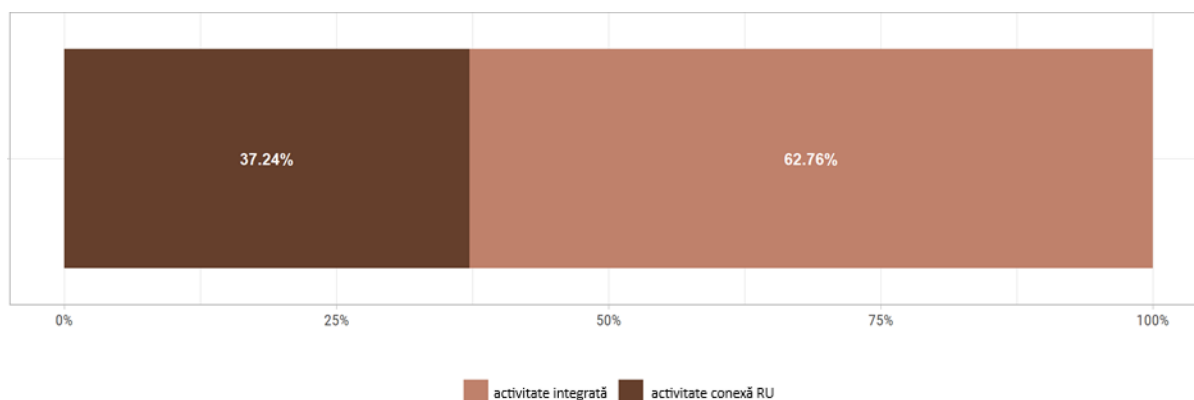
Mesaj cheie: Modul în care este organizată activitatea în domeniul resurselor umane în cadrul instituțiilor este, în general, inconsecvent. Ministerele și marile agenții centrale au, de obicei, departamente de resurse umane dedicate, dar organizarea lor internă diferă de la o instituție la alta, fără să existe un raționament clar în spatele acestora. Această eterogenitate ar putea fi atribuită parțial diferențelor de mandate instituționale, de priorități de resurse umane și volum de muncă, număr de angajați și tipul și numărul de agenții subordonate, precum și deciziilor conducerii. Cu toate acestea, ceea ce este consecvent în instituțiile centrale și teritoriale este importanța scăzută acordată RU în procesul decizional al instituției.

43. În întreaga administrație publică centrală și teritorială, activitatea în domeniul resurselor umane este în principal fuzionată cu alte funcții de suport.⁷⁴ O extrapolare pornind de la datele privind funcționarii publici din cadrul ANFP arată că majoritatea structurilor interne identificate ca RU în cadrul administrației publice centrale și teritoriale sunt, de asemenea, responsabile pentru furnizarea altor funcții de suport, cum ar fi funcții de contabilitate, juridic, protocol, comunicații etc. (aproximativ 63%, a se vedea Figura 16 de mai jos).⁷⁵ Restul de 37% sunt structuri interne care au un mandat specializat exclusiv pentru RU, cum ar fi managementul personalului, salarizarea și beneficiile, învățarea și dezvoltarea etc. Datele dezagregate arată că majoritatea instituțiilor din administrația publică centrală beneficiază de servicii specializate de RU (între 57% și 86%, în funcție de nivelul instituțional), spre deosebire de administrația publică teritorială, unde doar o minoritate de agenții (33%) au înființat compartimente de resurse umane specializate (a se vedea Figura 17). Datele evidențiază o ierarhie clară a specializării structurilor de resurse umane la nivel instituțional, de la ordonatorii principali de credite din administrația publică centrală (nivel înalt), coborând spre ordonatorii secundari de credite din administrația publică centrală și, în cele din urmă, agențiile teritoriale (nivel scăzut), determinată în principal de dimensiunea organizațiilor și de domeniul de acoperire al mandatului structurilor de resurse umane.

⁷⁴ Este posibil ca datele să nu prezinte o imagine pe deplin exactă a distribuției structurilor de resurse umane, deoarece datele ANFP consemnează numai structurile interne care angajează cel puțin un funcționar public cu statut general sau specific. De exemplu, în special în administrația publică teritorială, instituțiile ar putea alocă un număr de angajați contractuali pentru a lucra exclusiv în chestiuni legate de RU într-un compartiment funcțional subordonat direct conducerii instituționale, dar această structură nu ar fi cuprinsă în datele ANCS.

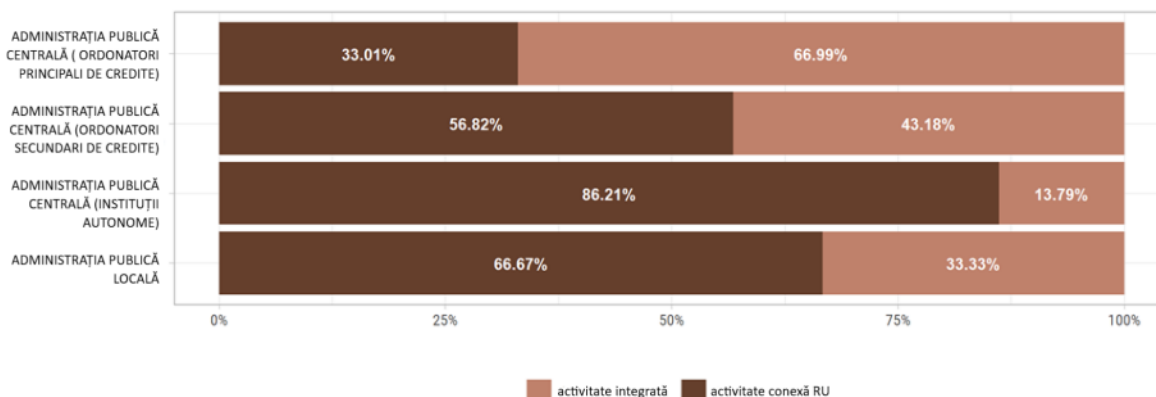
⁷⁵ În scopul acestei analize, instituțiile au fost clasificate ca având o structură specializată de resurse umane dacă au cel puțin o structură internă distinctă (fie ca structură autonomă, fie în cadrul unui compartiment mai mare) care are doar responsabilități legate de resursele umane (de exemplu direcția RU din cadrul Direcției Generale Resurse Umane, Buget Finanțe); în caz contrar, dacă responsabilitățile RU sunt îndeplinite împreună cu alte funcții de sprijin de către o structură internă unică (de exemplu, Biroul Resurse Umane, Protocol și Logistică), instituțiile angajatoare sunt clasificate ca având resurse umane integrate în alte activități de sprijin.

Figura 16. Distribuția agregată a structurilor RU specializate și integrate în administrația publică centrală și teritorială, 2020



Sursa: Date ANFP

Figura 17. Distribuția structurilor RU specializate și integrate pe tipuri de instituții, 2020

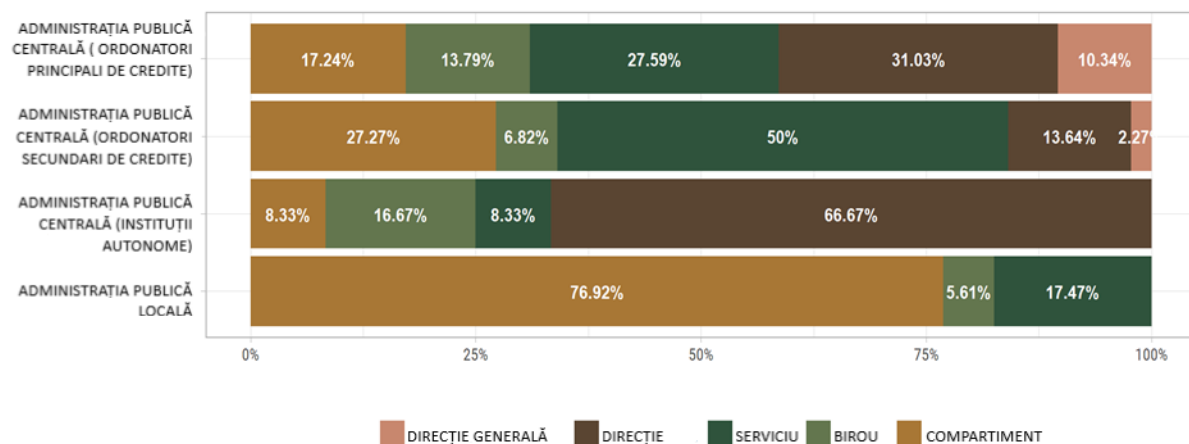


Sursa: Date ANFP

44. Cel mai comun tip de structură organizațională a structurii interne responsabile pentru RU variază de la un nivel instituțional la altul (a se vedea Figura 18). După cum s-a menționat anterior, tipul structurii de resurse umane depinde de domeniul de acoperire al mandatului instituției angajatoare privind aspectele legate de resurse umane, atât pentru instituția respectivă, cât și pentru unitățile subordonate. În contextul actual, un substitut eficient pentru aceasta este numărul de angajați pentru care structura de resurse umane are responsabilități directe de procesare a tranzacțiilor/operațiunilor de resurse umane și de monitorizare a respectării reglementărilor MRU. Astfel, ordonatorii principali de credite, precum ministerele și centrul guvernului, și-au organizat structurile funcționale de resurse umane în

structuri mari, specializate, cum ar fi direcțiile generale (10.3%), direcțiile (31%) și serviciile (28%). Divizarea organizațională a structurilor funcționale de RU în specializări este de asemenea cea mai ridicată la acest nivel, dar variază pe fiecare instituție, cele mai frecvente fiind structurile de resurse umane specializate în (i) formare profesională și dezvoltarea personalului (de ex. (fost) Ministerul Fondurilor Europene,⁷⁶ Ministerul Finanțelor Publice, (fost) Ministerul Apelor și Pădurilor, (fost) Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice,⁷⁷ Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale); și (ii) sprijinirea instituțiilor subordonate în probleme legate de resurse umane (de exemplu Ministerul Finanțelor Publice, MMPS). Pe de altă parte, la nivelul structurilor funcționale de resurse umane în administrația publică teritorială, unde se concentrează exclusiv pe chestiuni legate de resurse umane, personalul responsabil pentru resurse umane este situat predominant în compartimente funcționale (77%).

Figura 18. Distribuția tipurilor de departamente specializate de RU, pe nivel instituțional, 2020



Surse: Date ANFP

45. Instituțiile își organizează în mod obișnuit RU pe funcții (de exemplu, gestionarea personalului, formare, politica salarială, reglementare), care îmbină sarcinile administrative cu responsabilități orientate către oameni. Acest lucru se realizează fie la nivel organizațional, prin crearea unor structuri diferite specializate în fiecare funcție, fie la nivel individual, prin alocarea personalului RU în cadrul aceleiași structuri RU (în special în cazul în care există o singură structură RU) pentru a acoperi una sau mai multe funcții de RU. Structurile/personalul RU alocat(e) fiecărei funcții acoperă, de obicei, întregul flux de lucru, de la activitatea administrativă și procesarea operațiunilor RU la relațiile cu angajații. Numai în cazuri izolate (de exemplu, Consiliul Concurenței din România, a se vedea Casetă 10 de mai jos) există o structură axată doar pe activitatea de resurse umane orientată către oameni/strategică,

⁷⁶ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene la momentul elaborării prezentului document.

⁷⁷ Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației la momentul elaborării prezentului document.

distinctă de principala structură de resurse umane care acoperă principalele funcții administrative de resurse umane. Organizarea tipică a RU în administrația publică din România prezintă mai multe provocări. În primul rând, organizarea responsabilităților în materie de resurse umane pe funcții, fără a lua în considerare tipul de activitate în domeniul resurselor umane (de exemplu, administrativă și tranzacțională/operațională, strategică și orientată către oameni) poate limita oportunitățile de mobilizare a economiilor de scară pentru a îmbunătăți eficiența și rentabilitatea furnizării serviciilor de resurse umane. În al doilea rând, fiecare tip de activitate în domeniul resurselor umane necesită competențe diferite ale personalului, astfel încât fuzionarea acestora ar împiedica specializarea la locul de muncă, atât din punct de vedere administrativ (de exemplu, dificultăți în stabilirea unor fișe clare ale posturilor și așteptările în materie de performanță), cât și din punct de vedere al capacității personalului.

Caseta 10. Separarea rolurilor strategice și administrative în domeniul resurselor umane în Consiliul Concurenței din România

În cadrul Consiliului Concurenței din România (CC), structurile funcționale de RU sunt împărțite între o structură RU principală, independentă și o structură separată (Serviciul Dezvoltare Instituțională - SDI), găzduită în Direcția Cercetare. Prima acoperă procesele MRU tipice impuse de cadrul de reglementare al MRU pentru ordonatorii principali de credite și este organizată similar structurilor RU tipice găsite în administrația publică. A doua structură însă se concentrează exclusiv pe elaborarea, evaluarea și coordonarea strategiilor, proceselor și activităților care vizează îmbunătățirea performanței instituționale. Mandatul său este similar cu al altor structuri orientate spre politici din cadrul ministerelor (în special unitățile de politică publică), deși prerogativele sale includ în mod explicit politica și orientarea MRU. De exemplu, SDI are un mandat explicit de elaborare a politicilor MRU în conformitate cu strategia instituțională, de furnizare a unor orientări MRU specializate pentru manageri și de identificare a oportunităților de finanțare externă pentru proiectele sale. De fapt, SDI este înființat și mandatat să îndeplinească un rol de dezvoltare a strategiei în materie de resurse umane, așa cum se detaliază în modelul de operare a structurilor de RU.

În plus, faptul că SDI se află în cadrul ramurii analitice a CC, și anume Direcția de Cercetare, subliniază importanța mai mare pe care instituția o acordă competențelor de cercetare, analiză și planificare strategică pentru activitatea strategică a MRU, în comparație cu cunoașterea aprofundată a cadrului de reglementare și a proceselor administrative din cadrul MRU și de experiența în acest domeniu.

Sursa: Interviu cu reprezentanții RU CC; Regulamentul de organizare, funcționare și procedură al Consiliului Concurenței din România (disponibil la adresa http://www.consiliulconcurenței.ro/uploads/docs/items/bucket12/id12115/rofp_10032017.pdf)

46. Poziționarea instituțională a structurilor de resurse umane în cadrul organizației contează, de asemenea, deoarece semnalează potențialul de a modela politicile și strategiile organizaționale din perspectiva MRU. După cum sugerează Figura 18 de mai sus, majoritatea structurilor de resurse umane specializate din cadrul instituțiilor administrației publice centrale și teritoriale raportează unei structuri

integrate de suport, care coordonează mai multe funcții de suport, cum ar fi comunicare, protocol, contabilitate etc. Aceasta implică existența mai multor niveluri ierarhice între managerii de resurse umane și conducerea la nivel înalt a organizației (de obicei, secretarul general sau secretarul general adjunct al instituției), astfel încât RU sunt reprezentate în grupul de management doar ca parte a altor funcții de suport, spre deosebire de cele mai bune practici din sectorul privat (a se vedea Caseta 11 de mai jos). Nivelul scăzut de importanță acordată resurselor umane, care rezultă din faptul că nu au reprezentare în rândul conducerii superioare, poate limita în mod substanțial rolul său de partener strategic în cadrul organizației. Mai mult, interviurile cu reprezentanții RU au evidențiat faptul că și atunci când RU este reprezentat direct în grupul de management (de către un director sau director general), personalul RU are puține informații despre conținutul, necesitatea sau concluziile discuției. Acest lucru sugerează că fluxurile de informații *din* cadrul departamentelor de resurse umane (în special de jos în sus) sunt, de asemenea, slabe și contribuțiile strategice ale departamentelor de RU în chestiuni legate de specificul lor, acolo unde acestea există, constau în principal în contribuții ad-hoc sau în informarea managerilor în discuțiile din cadrul grupului de management, mai degrabă decât pe un proces sistematic de analiză și identificare a provocărilor, nevoilor și soluțiilor potențiale de MRU.

Caseta 11. Organizarea RU în sectorul privat românesc

Tendențele din sectorul privat din România legate de structura organizațională a RU relevă o preferință pentru o **abordare „tradițională”**, adică structurile RU divizate în funcție de principalele procese de resurse umane (36%), comparativ cu practica mai modernă de structurare a serviciilor de resurse umane în jurul centrelor de excelență și a partenerilor de afaceri din domeniul resurselor umane (16%). Prima este deosebit de importantă în organizațiile românești (49%), spre deosebire de companiile multinaționale care operează în România (29%), în timp ce cea din urmă este preluată mai mult de companiile multinaționale (25%) și într-o măsură foarte mică de companiile românești (7%). O mare parte a companiilor operează cu o practică mixtă, care încorporează elemente din ambele modele: 46% din companiile multinaționale din România și 44% din companiile românești.

În ceea ce privește poziționarea instituțională a RU în sectorul privat din România, în aproximativ 80% din companiile unde s-au realizat interviuri, managerul de resurse umane este direct subordonat directorului executiv (CEO) al organizației. În plus, în 76% din eșantion, managerul de resurse umane face parte din echipa de conducere superioară/top management a organizației, subliniind rolul esențial pe care se așteaptă să îl joace RU. Totuși, aceasta este în mare parte o practică în companiile multinaționale care operează în România, mai degrabă decât în companiile românești incluse în eșantion, unde aproximativ 34% nu includ managerul de resurse umane în echipa de conducere.

3.4 Rolurile și sarcinile structurilor de resurse umane din instituțiile publice

Mesaj cheie: *RU se limitează în primul rând la un rol administrativ în cadrul instituțiilor, cu un accent redus pe serviciile pentru clienți. Principalele sale priorități sunt asigurarea conformității juridice a instituțiilor cu legislația în domeniul MRU și îndeplinirea sarcinilor administrative ale RU. Deși instituțiile au o discreție aproape totală în a decide ce roluri ar trebui să joace RU interne, foarte puține le-au extins, acordându-le și un rol mai strategic. De asemenea, nu există nici un impuls pentru un astfel de rol din partea departamentelor de resurse umane, având în vedere capacitatea limitată și sprijinul redus al conducerii pentru a îndeplini responsabilități mai avansate și mai specializate în domeniul MRU. Absența generală a infrastructurii TIC pentru automatizarea și/sau digitalizarea sarcinilor administrative ale RU reduce substanțial și lățimea de bandă pe care personalul RU o poate aloca pentru resurse umane mai strategice, în special deoarece acestea sunt însărcinate cu aplicarea dispozițiilor politicii salariale în instituțiile lor, care, conform declarațiilor personalului RU, consumă foarte multe resurse. Totuși, nu există aproape deloc informații bazate pe dovezi privind modul în care personalul își petrece timpul sau costurile și eficiența resurselor umane, deoarece indicatorii RU sunt rareori definiți, monitorizați și analizați.*

47. În urma interviurilor cu reprezentanții departamentului de resurse umane,⁷⁸ au fost identificate trei tipuri majore de roluri pe care departamentele de resurse umane le joacă în administrația publică centrală:

- **Asigurarea conformității juridice și procedurale** - acesta este rolul principal (atât *de jure*⁷⁹, cât și *de facto*) al departamentelor de resurse umane în majoritatea proceselor MRU (a se vedea Caseta 12 de mai jos). Ponderea disproporționată a acestui rol în comparație cu alte responsabilități rezultă, în primul rând, din faptul că departamentele de resurse umane sunt responsabile din punct de vedere juridic pentru modul în care legislația complexă a MRU este aplicată în instituția lor, funcționând într-un mediu legislativ imprevizibil și hiperdinamic (de exemplu HG 611/2008⁸⁰ a fost modificată de opt ori, în timp ce Legea 188/1998 privind Statutul funcționarilor publici a fost modificată de 28 ori). În plus, reprezentanții departamentului de resurse umane au raportat că se confruntă frecvent cu presiuni politice, în special în domeniul recrutării și reorganizărilor

⁷⁸ Realizate în cadrul prezentei analize și completat cu informații colectate în cadrul altor rezultate ale RAS MRU; a se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019; Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Propunere pentru Cadrul de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, ianuarie 2020; Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020 ; și Rezultatul 5, Livrabilul 5.1 „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020

⁷⁹ Conform analizei unui eșantion de reguli de funcționare și organizare internă ale departamentului de resurse umane

⁸⁰ Fostul cadru juridic pentru gestionarea carierei funcționarilor publici

instituționale.⁸¹ Ca atare, departamentele de resurse umane trebuie să găsească în mod constant modalități de adaptare la cerințele politice imprevizibile, asigurând în același timp respectarea formală a tuturor cerințelor legale și procedurale. Aceasta, la rândul său, capturează o mare parte din resursele disponibile ale departamentelor de resurse umane și le forțează să se concentreze asupra legislației, nu asupra îmbunătățirii practicilor și proceselor MRU.

- **Implementarea proceselor MRU** – un accent pe crearea și gestionarea aspectelor logistice și operaționale ale proceselor de resurse umane. Departamentele de RU îndeplinesc sarcinile legate de RU care le sunt atribuite de către superiorii ierarhici sau de conducerea instituțională, iar aportul tehnic al MRU la conținutul sarcinii este redus. Ele fac acest lucru într-un mod standardizat, conform cerințelor legale pe care sunt obligate să le respecte și prin proiectarea și urmărirea procedurilor operaționale pentru fiecare proces de resurse umane.
- **Partener strategic în cadrul MRU** – acest rol a fost identificat parțial doar în câteva dintre departamentele de resurse umane analizate, găsite în instituții de nivel central. Chiar și atunci, acest rolul este slab reprezentat în practică și, acolo unde este cel mai pregnant, nu este jucat chiar de departamentul de resurse umane, ci de o unitate separată mandată în mod specific cu responsabilități strategice de MRU (a se vedea Caseta 10 de mai sus privind Consiliul Concurenței). Interviuurile cu personalul și managerii de resurse umane au evidențiat faptul că această lipsă a rolului strategic se datorează, atât lipsei capacității interne pentru exercitarea unui astfel de rol, cât și lipsei de interes și sprijin din partea conducerii instituționale pentru a avea în RU un partener strategic pentru MRU.

Caseta 12. Rolurile administrative comparativ cu cele strategice ale RU în administrația publică centrală și teritorială

Interviuurile cu reprezentanții RU și o analiză a unui eșantion de documente interne legate de RU⁸² au evidențiat faptul că activitatea RU este direcționată aproape în întregime către asigurarea conformității proceselor organizaționale cu reglementările MRU interne sau de la nivelul întregii administrații. Acest rol implică implicit abordarea sarcinilor administrative asociate. Ca atare, pe baza rolurilor prezentate în Capitolul 2, cea mai mare parte a activității întreprinse de structurile de resurse umane în administrația publică poate fi clasificată drept Operațiuni de resurse umane, cu o extindere foarte limitată într-un rol mai orientat către oameni.

⁸¹ După cum s-a declarat în interviuurile efectuate în cadrul RAS MRU. Acest lucru a fost raportat și într-un studiu anterior al departamentelor de resurse umane din administrația locală, vezi Deloitte (2013) „Raport privind provocările administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”, realizat în cadrul proiectului “Creșterea capacității administrației publice de a gestiona recrutarea, selectarea și evaluarea funcționarilor publici în contextul creșterii responsabilității administrației publice în ceea ce privește gestionarea funcției publice”. A se vedea http://www.anfp.gov.ro/continut/Proiect_MRU

⁸² Fișele postului și rapoartele de evaluare a performanței pentru personalul RU, regulile interne de funcționare pentru structurile de resurse umane, obiectivele departamentale și rapoartele de activitate internă

În mod similar, atunci când există obiective anuale și indicatori de performanță pentru departamentele de resurse umane, acestea reflectă, în general, obligațiile legale ale departamentelor de resurse umane (de exemplu: centralizarea nevoilor de formare într-un plan de formare, asigurarea finalizării evaluărilor de performanță în termenele legale, pregătirea documentelor pentru reorganizări instituționale etc.), chiar și în cazurile rare în care este disponibilă o strategie de resurse umane.⁸³ Așa cum a remarcat un manager al unei structuri de RU dintr-o instituție mare a administrației publice centrale, „**Nu putem vorbi despre indicatori de performanță, ci doar despre indicatori de conformitate**”.

În puținele cazuri în care departamentul de resurse umane s-a angajat în activități mai strategice, cum ar fi planificarea forței de muncă de bază sau consultarea angajaților privind politicile interne în domeniul resurselor umane, implicarea acestora a fost inconsecventă, în principal pe bază informală, în cadrul unei inițiative circumstanțiale sau personale, și s-a raportat că, în general, s-au primit sprijin și acceptare limitate de la conducerea instituțională și departamentală.

Rolul marginal al RU în inițiativele strategice din instituții, este evidențiat în special în cazul ordonatorilor principali de credite, de la care se așteaptă să dezvolte planuri strategice instituționale (PSI) care să acopere și prioritățile de dezvoltare organizațională pe termen mediu în ceea ce privește capitalul uman. Chiar și în aceste cazuri, reprezentanții RU intervievați au susținut că au avut oportunități limitate de a se angaja în procesul de planificare strategică pentru domeniile tematice ale resurselor umane. În plus, doar 20% dintre reprezentanții RU care au răspuns la sondajul RU au susținut că planurile anuale de acțiune ale departamentului lor se bazează pe prioritățile strategice stabilite prin PSI, indicând o deconectare între activitățile zilnice ale RU și prioritățile de dezvoltare a capitalului uman al organizației.

48. Scopul activității structurilor de resurse umane depinde, în primul rând, de tipul instituției respective, (ordonatori principali de credite, secundari sau terțiari). În conformitate cu fiecare dintre normele lor de funcționare internă, structurile de resurse umane de la ordonatorii principali de credite, în principal ministere și SGG, au responsabilități legate de resurse umane care acoperă, de asemenea, instituțiile subordonate (ordonatori secundari de credite) într-o anumită măsură. Acestea se încadrează în 3 categorii majore:

- I. **Responsabilități de supraveghere și control** - pentru procesele de resurse umane care necesită aprobarea ministrului, cum ar fi regulile de funcționare internă, planurile de personal, organigramele, deciziile privind recrutarea, concedierea și sancționarea managerilor.
- II. **Sprijin metodologic și, în grade diferite, administrativ în procesele MRU** – cum ar fi implementarea Legii salarizării, elaborarea procedurilor operaționale și de sistem și implicarea directă în activitățile de management al personalului pentru managerii din instituțiile subordonate, cum ar fi planificarea și organizarea procesului de recrutare pentru funcțiile de conducere, organizarea procesului de evaluare a performanțelor; gestionarea fișierelor de personal etc.

⁸³ Numai 17% dintre respondenții la sondajul RU au declarat că în instituția lor este în vigoare o strategie dedicată RU.

- III. **Colectarea, centralizarea și comunicarea informațiilor RU necesare pentru raportarea către terți** - cum ar fi planurile de personal, informațiile salariale, planurile de formare etc. - de la agențiile subordonate.

Structurile de resurse umane ale ordonatorilor secundari de credite exercită un mandat similar asupra agențiilor subordonate ale acestora (ordonatori terțiari de credite), dar exercită, de asemenea, un rol mai activ în procesele lor organizaționale și de gestionare a riscurilor, cum ar fi stabilirea regulamentelor de organizare internă (ROF) și implicarea directă în recrutarea personalului de conducere. Structurile de resurse umane ale ordonatorilor terțiari de credite îndeplinesc, în cea mai mare parte, sarcini operaționale, în funcție de rolul pe care li-l atribuie instituția-părinte.

- 49. Instituțiile au o autonomie aproape totală în ceea ce privește stabilirea rolului pe care RU ar trebui să îl joace în cadrul organizației.** În general, nu există nicio prevedere sau orientare cu privire la modul în care ar trebui organizate structurile de resurse umane⁸⁴ sau la rolul acestora în cadrul organizațiilor din administrația publică. Acest lucru este valabil în special pentru ordonatorii principali de credite, iar responsabilitățile RU la ordonatorii de credite secundari și terțiari sunt modelate și, într-o anumită măsură, sunt decise de către cei dintâi (de exemplu, prin prerogativele lor de aprobare a normelor de funcționare internă și a planurilor de personal pentru instituțiile subordonate). Cu toate acestea, în ciuda prerogativelor lor, instituțiile din administrația publică centrală și teritorială își mandatează rareori structurile de resurse umane să-și îndeplinească responsabilitățile mai strategice ale MRU. Acest lucru indică o concepție greșită generală asupra rolului pe care RU ar trebui să îl joace în cadrul administrației publice, foarte puține organizații permițând departamentelor de resurse umane să îmbunătățească practicile interne ale MRU și capitalul uman al instituției.

3.4.1 RU Strategie – rolurile și sarcinile corespunzătoare

- 50. Departamentele de resurse umane au, în general, o capacitate, un mandat și condiții favorabile limitate care să le permită funcționarea la nivel strategic în cadrul instituțiilor administrației publice.** Acest lucru se reflectă în faptul că mandatele departamentelor de resurse umane în instituțiile administrației publice centrale și teritoriale nu includ, în general, responsabilități strategice în domeniul resurselor umane. Chiar și atunci când sunt menționate în mod explicit, în majoritatea cazurilor, acestea se materializează în practică în sarcini administrative. Responsabilitățile RU referitoare la dezvoltarea instituțională, prin care integrarea perspectivelor strategice ale MRU ar afecta cel mai vizibil performanța organizațională, sunt limitate la coordonarea activităților, centralizarea informațiilor și asigurarea legalității inițiativelor propuse, după cum urmează:

- I. **Strategia instituțională de resurse umane** - doar câteva dintre instituțiile administrației publice centrale analizate au (sau au avut recent) o strategie organizațională completă, deplin dedicată

⁸⁴ Cu excepția tipului de departament și a întinderii controlului pentru manageri, care sunt reglementate din punct de vedere legal să fie funcție a numărului de angajați din departament. A se vedea art. 391 din O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

MRU.⁸⁵ În cele mai multe cazuri, direcția activității RU este stabilită prin planuri anuale de activitate departamentală, care reflectă, în general, activitățile de rutină pe care departamentele de resurse umane sunt obligate să le îndeplinească în conformitate cu regulile de funcționare internă.⁸⁶ În cazul în care se desfășoară o activitate strategică în domeniul resurselor umane, aceasta face parte fie dintr-o strategie organizațională mai largă, fie dintr-un exercițiu izolat, nu este o practică instituționalizată. Într-adevăr, interviurile cu managerii de resurse umane au evidențiat faptul că, atunci când strategiile de resurse umane au fost elaborate în instituțiile lor, acest lucru a fost realizat fie ca parte a unor proiecte unice, fie(și) cu sprijin extern (fie cu consultanți externi, fie în cadrul unui grup interinstituțional mai mare). Un motiv invocat frecvent pentru a aduce expertiza externă în dezvoltarea strategiilor RU a fost capacitatea scăzută a departamentelor de RU de a elabora astfel de politici pe plan intern. Cu toate acestea, un subiect comun al interviurilor a fost acela că strategiile contractate extern, deși solide din punct de vedere tehnic, nu au beneficiat în cele din urmă de un angajament susținut din partea conducerii instituționale și au fost puse în aplicare doar într-o măsură limitată. Totuși, o parte substanțială a respondenților la sondajul în rândul departamentelor de resurse umane (43%, adică 86 din 200 de răspunsuri) au perceput necesitatea ca RU să aibă un rol important în elaborarea și implementarea strategiilor organizaționale, evidențiind importanța sporită a practicilor strategice ale MRU în întreaga administrație publică.

II. Reorganizările instituționale - sunt în general impuse de conducerea organizațională, departamentele de resurse umane acționând ca un controlor juridic și consilier al propunerii de inițiativă din punctul de vedere al reglementărilor MRU (de exemplu, cum să fie redefinite fișele posturilor, cum să fie restructurate departamentele etc.).⁸⁷ RU pot fi implicate în coordonarea dialogului dintre structurile interne și medierea între nevoile acestora și obiectivul conducerii, dar nu este mandatat în mod oficial și, cel mai adesea, nu oferă contribuții privind oportunitatea reorganizării sau alegerii arhitecturii instituționale. Pe de altă parte, RU acționează ca principal agent de implementare al reorganizării, prin rolul său de elaborare a documentației legale necesare pentru a asigura legalitatea reorganizării, care include obținerea de avize din partea ANFP. Totuși, departamentele de resurse umane studiate estimează că alocă aproximativ 8-9% din timpul lor responsabilităților legate de reorganizări instituționale într-un an, sugerând că, în general, acestea nu conduc la schimbări organizaționale majore care să necesite contribuții substanțiale și bogate în conținut din partea RU.

III. Regulamentul de organizare și funcționare internă (ROF) - departamentele de RU sunt responsabile pentru elaborarea ROF departamentale și, în general, pentru producerea ROF instituțional. Activitatea din urmă constă în centralizarea ROF departamentale din celelalte structuri

⁸⁵ Potrivit respondenților la sondajul RU, 55% dintre organizații nu au o strategie de resurse umane activă și dedicată, în timp ce în 27% dintre organizații prioritățile strategice de resurse umane sunt stabilite prin alte documente strategice (cum ar fi planurile strategice instituționale).

⁸⁶ După cum au declarat 61% dintre respondenții la sondajul RU.

⁸⁷ Majoritatea respondenților la sondajul RU au susținut că rolul departamentelor de RU în reorganizările instituționale este de a produce documentele administrative necesare (73%), de a comunica post-factum personalului deciziile conducerii (72%) și de a asigura legalitatea procesului (53%). Doar 32% dintre respondenți au declarat că departamentele de resurse umane sunt consultate cu privire la oportunitatea reorganizării.

interne ale instituției și integrarea acestora în documentul juridic final, care urmează să fie aprobat de conducerea instituțională. Ca atare, departamentul de resurse umane nu are un rol în asigurarea coerenței mandatelor structurilor interne sau în modul în care relațiile funcționale dintre departamente contribuie la realizarea performanței instituționale.

- IV. Dialogul social** - responsabilitățile directe ale departamentelor de RU referitoare la dialogul social sunt de natură administrativă și constau în principal în a acționa în calitate de secretariat al comisiilor paritare din fiecare instituție. Departamentele de resurse umane inițiază și facilitează discuțiile dintre membrii comisiei paritare, dar nu sunt mandatate să furnizeze contribuții tehnice, ci mai degrabă să înregistreze și să distribuie intern concluziile reuniunii.

51. Activitățile de comunicare internă conduse de departamentele de resurse umane din cadrul organizațiilor sunt în principal fluxuri cu un singur sens. Acestea constau în principal în informarea personalului cu privire la schimbările organizaționale, inițiativele și/sau deciziile conducerii superioare, precum și în notificări și îndrumări cu privire la diferitele procese și cerințe ale MRU pe care personalul trebuie să le respecte, în conformitate cu reglementările aplicabile ale MRU. Comunicarea are loc în principal prin intermediul e-mail și, dacă este cazul, prin postarea pe platforme interne. Însă activitățile de angajare a personalului nu sunt comune în cadrul instituțiilor administrației publice centrale și teritoriale. Într-adevăr, doar câteva dintre departamentele de resurse umane analizate au raportat că s-au angajat în mod proactiv cu personalul în consultări sau sondaje pentru a stabili nevoile sau așteptările personalului și pentru a satisface serviciile de resurse umane, fie ca exercițiu unic, fie sistematic. Acolo unde au avut loc astfel de inițiative, sursele au indicat că acestea nu au beneficiat de sprijin din partea conducerii, au fost percepute de personal ca o povară administrativă și nu au putut fi instituționalizate ca o practică în cadrul organizației.

3.4.2 RU Oameni – roluri și sarcinile corespunzătoare

52. RU în administrația publică din România sunt concepute doar într-o măsură limitată să se concentreze pe sprijinirea angajaților. *De jure*, departamentele de resurse umane sunt responsabile pentru oferirea de consiliere angajaților cu privire la aspecte legate de RU, dar în practică aceasta constă, în general, în instrucțiuni/explicații privind modul de respectare a reglementărilor MRU, mai degrabă decât furnizarea de orientări mai substanțiale de MRU sau dezvoltarea de instrumente și resurse de sprijin. Departamentele de resurse umane sunt, în general (deși nu obligatoriu) responsabile pentru a acționa în calitate de consilieri de etică pentru funcționarii publici,⁸⁸ însă interviurile cu reprezentanții RU au arătat că acest serviciu este insuficient utilizat de personal, deoarece nu este perceput ca o resursă utilă și/sau personalul RU care i-a fost alocat nu are timp sau capacitate adecvată de a oferi valoare adăugată. De fapt, departamentele de resurse umane oferă majoritatea serviciilor de resurse umane în mod reactiv, ca răspuns la solicitările sau petițiile personalului sau ale terților, la cerințele legale și administrative sau la instrucțiunile conducerii organizaționale. Ca atare, chiar și pentru ceea ce ar trebui să fie procese orientate către oameni, departamentele de resurse umane îndeplinesc, în general, numai responsabilitățile legale de conformitate și pe cele administrative, asociate rolului operațiunilor de

⁸⁸ A se vedea art. 451 din O.U.G. 57/2019 privind Codul Administrativ

resurse umane, în timp ce responsabilitățile asociate rolului RU de sprijin al oamenilor sunt inconsecvente și la un nivel bazal:

- I. **Recrutare** - odată ce este aprobată de conducerea instituției publicarea unui post vacant, departamentul de resurse umane îi sprijină pe managerii care angajează să elaboreze toată documentația legală necesară pentru inițierea procesului de recrutare. Ulterior, organizează procesul conform rolului lor definit legal și gestionează procesarea administrativă a candidaților, odată ce aceștia sunt selectați de către managerii angajatori. În general, departamentele de resurse umane nu au obligația de a interveni în conținutul procesului de recrutare și în selecția finală a candidaților.⁸⁹ Cu toate acestea, unele departamente de resurse umane din organizații mari au încercat în mod activ să îmbunătățească indirect rezultatele procesului de recrutare pentru a selecta candidatul potrivit pentru postul potrivit, prin sprijinirea managerilor să devină evaluatori mai buni. De exemplu, ele dezvoltă și desfășoară cursuri de formare pentru manageri în cele mai bune practici de recrutare și selecție și pregătesc ghiduri pentru comisiile de examinare și comisiile de contestații.
- II. **Managementul carierei** - rolul principal al departamentelor de RU este de a face publicitate pe plan intern și de a organiza concursuri de promovare și de a asigura legalitatea procesului, precum și măsuri continuatoare pentru a revizui contractul/statutul de angajat al candidatului promovat. În mod similar, pentru mobilitatea internă, departamentele de resurse umane primesc și prelucrează solicitări din partea personalului care își încetează activitatea și elaborează documentația necesară pentru a fi examinată de către șeful instituției. Interviuurile cu personalul de RU au evidențiat faptul că acesta este un domeniu în care RU ar trebui să fie mai angajate în interacțiunea cu personalul și au subliniat necesitatea unui compartiment specializat de consiliere în carieră în cadrul departamentelor de RU. Cu toate acestea, riscul ca o astfel de structură să devină o altă unitate de procesare birocratică a fost, de asemenea, considerat ridicat, fără modificările corespunzătoare în politicile și oportunitățile de management al carierei și fără a crea competențele necesare pentru consilierea profesională în cadrul departamentelor de resurse umane.
- III. **Integrarea noilor angajați** - majoritatea reprezentanților RU nu au perceput acest lucru ca o responsabilitate pentru departamentul RU, așa cum se reflectă și în absența acestuia din normele interne de funcționare ale RU. Departamentele de resurse umane oferă, de obicei, instrucțiuni generale personalului nou recrutat cu privire la localizarea resurselor interne pentru personal și la cine sunt punctele de contact pentru probleme specifice.⁹⁰ Este de așteptat ca mentoratul și instruirea practică, specializată a noilor angajați să fie efectuate de către departamentul angajator, chiar dacă într-un mod informal.

⁸⁹ Potrivit sondajului RU, rolul departamentelor de RU este de a elabora documentația necesară (88% dintre respondenți au fost de acord), de a furniza servicii logistice pentru concursul de recrutare (85% dintre respondenți au fost de acord) și de a asigura conformitatea cu legislația relevantă (83%). Respondenții au susținut că departamentele de resurse umane sunt cel mai puțin preocupate de elaborarea conținutului examinării (30% dintre respondenți au fost de acord), și de a ajuta managerii la definirea profilului candidatului pentru postul publicat (43% dintre respondenți au fost de acord).

⁹⁰ Într-adevăr, doar 22% dintre respondenții la sondajul RU au declarat că instituția lor a avut o formă de program structurat de integrare pentru noii angajați.

- IV. Managementul performanței** - departamentele de resurse umane sunt responsabile pentru asigurarea respectării termenelor legale pentru finalizarea ciclului de evaluare a performanței. În multe cazuri, ele trimit circulare interne pentru a reaminti personalului aceste obligații, etapele procesului, precum și documentele de utilizat ca referință. Unele departamente de resurse umane au raportat că-și depășesc acest rol juridic, asigurându-se că rapoartele de evaluare sunt completate corect și sprijinind managerii și personalul cu sfaturi practice cu privire la modul de stabilire a obiectivelor, a indicatorilor de performanță și de furnizare a feedback-ului.
- V. Învățare și dezvoltare (Î&D)**- departamentele de resurse umane centralizează nevoile personalului de învățare și dezvoltare propuse de manageri prin exercițiul anual de evaluare.⁹¹ Ele prezintă planul de formare pentru consultare *comisiilor paritare* și pentru aprobare conducerii instituției. Planul de formare rezultat este transmis ulterior către ANFP, conform cerințelor legale. În general, departamentele de resurse umane nu asigură ele însele activități de formare, ci lucrează cu alte structuri interne din cadrul organizației responsabile cu achizițiile publice pentru a obține formarea necesară.⁹² Instituțiile care oferă formare internă a personalului (de exemplu Ministerul Finanțelor Publice, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă) fac acest lucru prin centre/departamente de formare dedicate, separate de departamentul de resurse umane. Chiar și în aceste cazuri, rolul departamentelor de resurse umane este limitat la transmiterea nevoilor de formare și la urmărirea participanților la curs, întrucât centrele au rolul coordonator în selectarea, obținerea și furnizarea instruirii.

3.4.3 RU Operațiuni – roluri și sarcinile corespunzătoare

53. Departamentele de resurse umane alocă resurse substanțiale pentru aplicarea în instituțiile lor a Legii salarizării în sectorul public, și anume L153/2017. Departamentele de RU sunt, în general, pe deplin responsabile, în cadrul instituțiilor, pentru calcularea remunerației totale datorate fiecărui angajat pe baza diferitelor componente, sporuri și alte drepturi salariale stabilite de Legea salarizării pentru fiecare categorie de personal.⁹³ Acest lucru presupune, de asemenea, că departamentele de resurse umane sunt responsabile pentru abordarea tuturor aspectelor legate de remunerare, care rezultă din solicitările/petițiile angajaților și din ordinele judecătorești privind recalcularea retroactivă a remunerării angajaților. Acest lucru necesită ca departamentele de resurse umane să încorporeze o expertiză juridică substanțială pentru această componentă specifică a muncii, precum și să dezvolte relații funcționale strânse cu departamentul juridic al instituției. Pe parcursul interviurilor cu reprezentanții RU, munca necesară în chestiuni legate de salarizare a fost evidențiată în mod constant

⁹¹ Aproximativ 71% dintre respondenții la sondajul RU au fost de acord că planul de formare a fost elaborat prin centralizarea propunerilor din planurile de evaluare a performanțelor, iar 16% dintre respondenți au declarat că planul de formare a fost corelat cu prioritățile organizaționale.

⁹² Aproximativ 34% dintre respondenții la sondajul RU au raportat că au un rol în achiziționarea de servicii de formare de pe piață.

⁹³ Pentru mai multe informații privind stabilirea salariilor în administrația publică din România, a se vedea Rezultatul 2, Livrabilul 2.3: „Metodologie de monitorizare a legii-cadru privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice”, elaborat în cadrul RAS MRU, noiembrie 2019

ca fiind cea mai mare consumatoare de resurse și de timp⁹⁴ și cea mai mare provocare dintre toate responsabilitățile în materie de resurse umane, având în vedere importanța sa pentru personal, faptul că în general trebuie să se facă manual și că majoritatea personalului RU nu are pregătirea analitică sau experiența necesară pentru a înțelege legislația complexă. Într-adevăr, pregnanța acestei munci este reflectată și de faptul că o serie de instituții analizate (de exemplu, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Ministerul Sănătății etc.) au înființat structuri interne specializate în politica salarială, în cadrul departamentului lor de resurse umane.

54. Managerii structurilor de resurse umane au un grad ridicat de libertate în ceea ce privește modul de organizare a fluxurilor de lucru din cadrul departamentului lor pentru a furniza servicii de resurse umane beneficiarilor lor. Instituțiile administrației publice nu sunt mandatate sau îndrumate să aplice un set coerent de norme sau să respecte un set de standarde (excluzând cerințele juridice pentru procesele MRU) în furnizarea serviciilor de resurse umane. Totuși, legislația aplicabilă referitoare la principalele procese MRU este foarte detaliată cu privire la etapele procedurale și este standardizată în cadrul administrației publice centrale, în special pentru funcționarii publici. Instituțiile sunt obligate legal să transpună această legislație în procesele organizaționale de resurse umane prin proceduri de sistem și operaționale, care să cartografieze etapele procesului și să detalieze rolurile, responsabilitățile și răspunderea părților interesate din cadrul organizației, precum și să furnizeze documente justificative care să fie utilizate în fiecare proces.⁹⁵ Sunt disponibile ghiduri privind formularea procedurilor,⁹⁶ dar fiecare departament de resurse umane este responsabil de elaborarea procedurilor instituției lor pentru procesele de resurse umane, care trebuie aprobate de conducerea politică a instituției respective. Ca atare, pentru îmbunătățirea și personalizarea serviciilor de resurse umane în instituția lor, departamentele de resurse umane se limitează în mare măsură la ajustarea și optimizarea fluxurilor de lucru RU departamentale și instituționale. Interviuurile cu managerii de resurse umane au evidențiat o serie de astfel de practici, de la organizarea personalului pe un model de „partener de afaceri/activitate”, în care personalul este responsabil pentru toate problemele de resurse umane pentru un număr de departamente, până la o alocare de sus în jos a activității, în care managerul distribuie sarcinile angajaților după cum crede de cuviință. Faptul că rolurile de RU nu sunt definite în mod clar înseamnă că munca este distribuită în primul rând prin luarea în considerare a experienței personalului la locul de muncă și a capacității demonstrate de a livra rezultate, după cum au confirmat managerii de resurse umane.

55. Departamentele de RU au doar informații limitate privind timpul alocat (și costurile) pentru furnizarea serviciilor RU necesare. Acest lucru se datorează în primul rând faptului că nu există o practică instituționalizată (nici actuală, nici planificată) de utilizare a sistemelor de înregistrare a

⁹⁴ Departamentele RU eșantionate, atât din cadrul administrației publice centrale, cât și teritoriale, estimează că petrec în jur de 21% din timpul total pe tot parcursul unui an pentru (re)calcularea drepturilor salariale pentru angajați.

⁹⁵ A se vedea Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600 din 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

⁹⁶ A se vedea Secretariatul General al Guvernului (2018) „Ghid pentru Realizarea Procedurilor de Sistem și Operaționale”, disponibil la adresa <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Ghid-proceduri.pdf>

timpului în cadrul instituțiilor administrației publice, care să poată măsura în mod consecvent și fiabil timpul alocat de angajați diferitelor procese de resurse umane. Prin intermediul unor astfel de sisteme, timpul alocat de personal ar putea fi utilizat ca substitut pentru calcularea costurilor aferente furnizării unui anumit proces de resurse umane, fie în totalitate, fie pentru părți ale acestuia și, în timp, ar putea furniza baza de date pentru inițiative menite să îmbunătățească eficiența și rentabilitatea resurselor umane. În prezent, alocările de timp pentru personal sunt calculate în principal printr-o „analiză a volumului de muncă”, pentru care toate instituțiile sunt obligate legal să își elaboreze propria procedură de sistem.⁹⁷ Cu toate acestea, această analiză nu a fost identificată de către managerii de resurse umane ca o practică obișnuită în administrația publică și, acolo unde este efectuată (de exemplu MDLPA și MIPE), aceasta este considerată în cea mai mare parte un exercițiu formal, cu puține implicații organizaționale și departamentale.⁹⁸ Un al doilea obstacol în calea conectării timpului personalului RU la anumite fluxuri de lucru este absența unei taxonomii a proceselor RU și a componentelor lor constitutive în administrația publică. După cum s-a menționat anterior, aceste procese de resurse umane sunt cartografiate în etape și componente specifice de către fiecare organizație prin intermediul sistemelor și procedurilor operaționale, ceea ce duce la inconsecvență între instituții cu privire la modul în care procesele sunt definite și împărțite în etape și modul în care responsabilitățile sunt alocate între actorii interesați. Implicit, acest lucru duce la alocări diferite de resurse umane pentru fiecare proces de resurse umane în cadrul unor tipuri similare de instituții. Un prim pas către stabilirea unei definiții și alocări consecvente a resurselor pentru un proces de resurse umane în administrația publică a fost făcut în cadrul actualului RAS, pentru procesul de recrutare.⁹⁹

56. În ceea ce privește analiza datelor de personal, departamentele de resurse umane colectează numai date administrative de bază, care sunt utilizate în principal pentru raportarea către terți și păstrarea evidențelor, în conformitate cu legislația.¹⁰⁰ Aceste date se referă în principal la statisticile privind personalul (absențe, salarii, calificative de performanță etc.), statisticile organizaționale în materie de resurse umane (numărul și tipul de angajați, locurile de muncă vacante, numărul de angajați care au beneficiat de formare, numărul de angajați promovați etc.), și procesele administrative ale RU, (numărul de petiții primite și la care s-a răspuns, numărul de documente juridice aprobate, numărul deciziilor RU contestate în instanță etc.). Totuși, niciunul dintre departamentele de resurse umane analizate nu s-a orientat spre utilizarea indicatorilor RU și a IP pentru evaluarea și îmbunătățirea conținutului și furnizării serviciilor lor.¹⁰¹ Managerii de resurse umane au menționat accentul pe legalitate al departamentelor de resurse umane, lipsa infrastructurii TIC și o cerere scăzută din partea conducerii organizaționale drept

⁹⁷ Ibidem

⁹⁸ Reflectat și de faptul că doar aproximativ 12% dintre respondenții la sondajul RU au confirmat faptul că departamentele de resurse umane colectează date legate de volumul de muncă al personalului RU.

⁹⁹ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020.

¹⁰⁰ Rezultatele sondajului RU arată că departamentele de resurse umane colectează date RU în principal pentru raportarea către terțe părți, cum ar fi MMPS și autoritățile fiscale (92% dintre respondenți au fost de acord) și pentru a respecta cerințele legale (55% dintre respondenți au fost de acord).

¹⁰¹ Conform sondajului RU, datele sunt cel mai puțin utilizate de departamentul de resurse umane pentru a îmbunătăți procesele de resurse umane (10% dintre respondenți au fost de acord) și pentru a monitoriza progresele înregistrate în îndeplinirea priorităților instituționale (28% dintre respondenți au fost de acord).

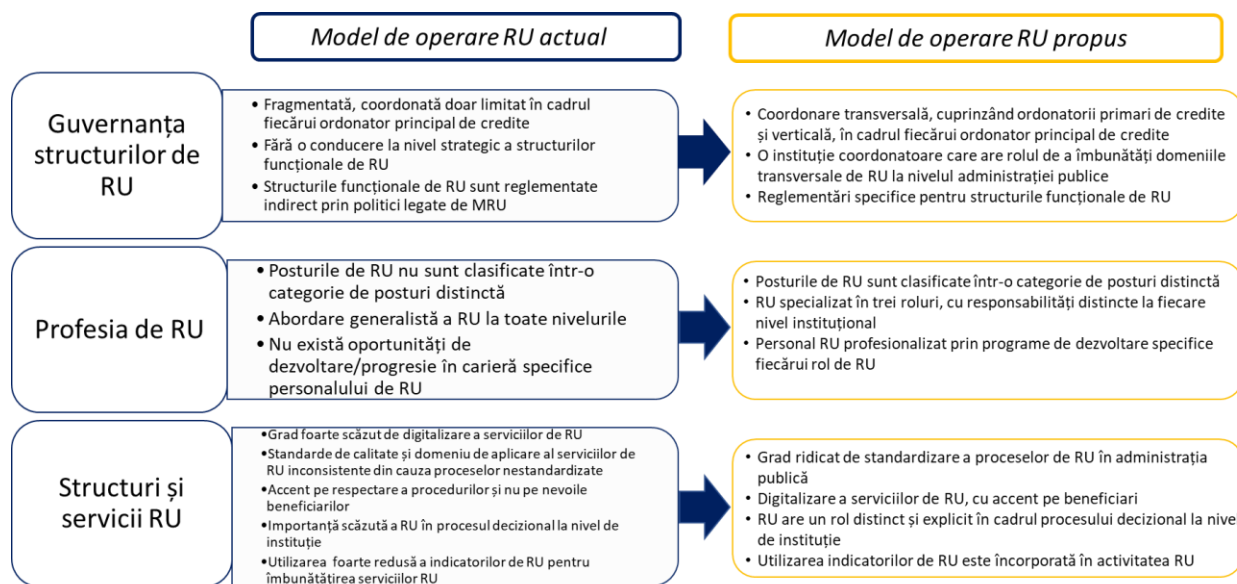
cauze principale pentru adoptarea lentă a studiului analitic al resurselor umane în instituțiile publice. Ca atare, departamentele de resurse umane au în prezent prea puține stimulente pentru a încorpora analiza datelor resurselor umane în activitățile lor zilnice. În plus, o tendință generală la nivelul departamentelor de resurse umane din administrația publică centrală și teritorială este nivelul scăzut de conștientizare și înțelegere a modului în care datele pot fi utilizate pentru a documenta procesele de resurse umane și, dintr-o perspectivă strategică, pentru a lua decizii instituționale. Acest lucru sugerează că departamentele de resurse umane, chiar și cu susținerea conducerii instituționale, nu ar putea justifica și demonstra necesitatea includerii analizelor datelor de resurse umane în procesul de luare a deciziilor.

4 Recomandări

57. Toate reformele de succes pentru re poziționarea RU într-un rol strategic necesită angajamente instituționale pe termen lung și investiții substanțiale de resurse, care încep cu construirea unei baze solide pentru RU, cu servicii eficiente și personal de mare capacitate. Întrucât România se află încă în primele etape ale consolidării structurilor de resurse umane în administrația publică, ar trebui adoptată o abordare secvențială a procesului de schimbare (a se vedea Sub-capitolul 4.3). După cum s-a menționat anterior, inițiativele de reformă ale MRU s-au concentrat în principal pe îmbunătățirea reglementărilor și – într-o măsură mai limitată – a capacității personalului, dar au atins doar marginal transformarea structurilor funcționale de resurse umane pentru a permite aplicarea unor astfel de reforme. Prin urmare, un proces de schimbare a structurilor funcționale de RU ar trebui să se concentreze inițial pe dezvoltarea unei viziuni pentru viitorul RU în administrația publică și pe stabilirea structurilor instituționale adecvate pentru a se asigura că viziunea este urmată (a se vedea Subcapitolul 4.1). Ulterior, structurile funcționale de RU ar trebui să fie amorsate pentru tranziția de la rolul administrativ și de conformitate la un rol cu valoare mai mare în cadrul organizațiilor (a se vedea Subcapitolul 4.2.1). Aceasta include luarea de măsuri în vederea profesionalizării și specializării resurselor umane prin delimitarea mai clară a rolurilor administrative, strategice și „pentru oameni”, acolo unde este posibil, prin mijloace formale (cum ar fi ROF și fișele posturilor)¹⁰² și prin oferirea unor oportunități de dezvoltare mai specializate și a unor trasee de carieră pentru personalul de RU din administrația publică, pe baza acestor roluri. În plus, pentru a permite personalului să îndeplinească aceste noi roluri, ar trebui urmărită în mod activ creșterea eficienței, în special prin intensificarea standardizării serviciilor, printr-o mai bună colaborare interinstituțională și prin dezvoltarea structurilor TIC pentru RU (a se vedea Subcapitolul 4.2.2). Figura 19 oferă o prezentare generală a modificărilor propuse în caracteristicile cheie ale modelului de operare a structurilor de RU.

¹⁰²Așa cum s-a început cu propunerile de fișe standardizate ale posturilor RU, ca parte a Rezultatului 3, Livrabilul 3.1: „Elaborarea fișelor de post standardizate”, realizat în temeiul RAS MRU, martie 2020.

Figura 19. Caracteristici cheie de definire ale unui nou model operare a structurilor de RU




4.1 Stabilirea fundamentelor pentru un nou model de operare RU în administrația publică centrală și teritorială

58. Transformarea structurile funcționale de resurse umane din administrația publică trebuie să înceapă cu o strategie la nivel guvernamental, care să definească structurile funcționale de resurse umane ca pe un sistem integrat (adică un model de operare) și să alinieze prioritățile de reformă pentru resursele umane cu reforma mai amplă a administrației publice. După cum s-a menționat în Capitolul 3, strategiile anterioare din România care au vizat consolidarea administrației publice s-au referit la structurile funcționale de resurse umane ca la un element important în îmbunătățirea performanței instituțiilor, dar nu au planificat îmbunătățirea funcționării acestora, recurgând în principal la activități de formare a personalului RU. Cu toate acestea, după cum s-a exemplificat în Capitolul 2, dezvoltarea sau transformarea structurilor funcționale de RU (sau a componentelor acestora) într-un sistem interconectat este o parte esențială a agendei mai largi de reformă a administrației publice. Acest lucru ar necesita o concentrare strategică explicită, având în vedere faptul că succesul unor astfel de inițiative depinde de angajamentele de resurse pe termen lung și de sprijinul conducerii, se întind pe mai multe sectoare și implică numeroase instituții. Ca atare, orice inițiative strategice de îmbunătățire și/sau adaptare a serviciilor de resurse umane trebuie: (i) să abordeze sistemul de gestionare a RU ca pe un sistem integrat format din oameni, structuri, relații, instrumente și procese și regulamente și nu doar ca personal cu atribuții în gestionarea resurselor umane; (ii) să fie aliniate sau să fie abordate în mod explicit într-o nouă strategie de reformă a administrației publice, care se bazează pe Strategia de Consolidare a Administrației Publice (SCAP 2014-2020) și pe Strategia privind Dezvoltarea Funcției Publice (SDFP 2016-2020) în România; și (iii) să recunoască faptul că un proiect de transformare a resurselor umane de succes va necesita nu numai măsuri cum ar fi activitățile de consolidare a

capacităților personalului, ci și schimbări structurale, care includ digitalizarea proceselor și a serviciilor, realocarea personalului în diferite roluri și profiluri, și modificări formale ale arhitecturii instituționale de bază. Fiecare dintre acești factori poate genera rezistență politică și implicații financiare considerabile.¹⁰³

59. Obiectivele finale ale redefinirii modelului de operare RU ar trebui să fie îmbunătățirea eficienței, eficacității și domeniului de aplicare ale serviciilor RU. Modelul de operare RU stabilește schema care descrie modul în care componentele sistemului de gestiune a resurselor umane (cuprinzând personal RU, procese, structuri, instituții centrale etc.) urmează să colaboreze, precum și modul în care resursele ar trebui alocate între ele, astfel încât structurile funcționale de RU să funcționeze eficient și eficace în cadrul unei abordări integrate la nivel de administrație publică. Aceasta presupune redefinirea statutului oficial al RU ca un domeniu funcțional distinct, transversal al administrației publice,¹⁰⁴ precum și a domeniului de aplicare și a naturii relațiilor sale în cadrul ecosistemului administrației publice. Mai multe modele de operare pentru domenii transversale au fost deja stabilite în administrația publică din România (de exemplu, achiziții publice, audit intern, consiliere juridică), care ar putea fi utilizate pentru a documenta modelul cel mai adecvat pentru domeniul resurselor umane. Acest lucru poate varia de la un model bazat pe coordonare și reglementare centrală (de exemplu, Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern – UCAAPI),¹⁰⁵ la un model descentralizat, sprijinit la nivel central prin activități și instrumente de consolidare a capacităților (de exemplu, achiziții publice conduse de Agenția Națională pentru Achiziții Publice – ANAP).¹⁰⁶ Tabelul 2 oferă o comparație între cele două modele, aflate la capetele opuse ale unui spectru de modele de operare disponibile în prezent în administrația publică din România.

Tabelul 2. Spectrul de modele de operare existente pentru funcțiile transversale din administrația publică din România

		
Exemplu de model	Audit intern (condus de UCAAPI)	Achiziții publice (conduse de ANAP)
Similarități	<ul style="list-style-type: none"> - Reprezentarea externă de către o agenție centrală - Clasificare distinctă a postului 	

¹⁰³ De exemplu, costurile inițiale pentru doar componenta TIC necesară pentru implementarea unui sistem unic de gestionare integrată a salariilor în cadrul administrației publice pot varia între 3 milioane USD și 6 milioane USD, deși beneficiile preconizate depășesc costurile. Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 „Studiu privind cerințele de date și procedurile de access”, elaborat în temeiul RAS MRU.

¹⁰⁴ A se vedea Rezultatul 3, Livrabilul 3.1 „Elaborarea fișelor de post standardizate”, realizat în temeiul RAS MRU, martie 2020.

¹⁰⁵ Direcție generală din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, direct subordonată ministrului Finanțelor. A se vedea Legea 672/2002 privind auditul public intern.

¹⁰⁶ A se vedea O.U.G. 13/2015 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Achiziții Publice.

	<ul style="list-style-type: none"> - Agenția coordonatoare elaborează pentru personal instrumente de învățare și dezvoltare specifice funcțiilor - Agenția coordonatoare emite orientări metodologice obligatorii; 	
Diferențe	<ul style="list-style-type: none"> - Răspundere și raportare dublă la instituția angajatoare și la agenția coordonatoare - Agenția coordonatoare supraveghează performanța unităților de audit intern și conformitatea acestora cu reglementările aplicabile; - Are un rol practic în recrutarea personalului de audit intern, inclusiv stabilirea și certificarea criteriilor de eligibilitate pentru candidați - Aprobă numirea șefilor unităților de audit intern 	<ul style="list-style-type: none"> - Raportare numai către instituția angajatoare - Monitorizarea performanței personalului din domeniul achizițiilor publice este descentralizată către instituțiile angajatoare; - Întregul ciclu al MRU pentru specialiștii în achiziții publice, inclusiv recrutarea, complet descentralizat către instituția angajatoare

60. Alegerea modelului de operare RU va trebui să echilibreze supravegherea centrală cu controlul descentralizat, astfel încât să permită o mai bună furnizare a serviciilor de resurse umane în întreaga administrație publică centrală și teritorială, fără a restricționa prerogativele instituțiilor publice asupra departamentelor de resurse umane. De exemplu, în timp ce apropierea de un model operațional comparabil cu cel al auditului intern ar putea conduce la o abordare mai integrată și mai coerentă în ceea ce privește furnizarea serviciilor de resurse umane în întreaga administrație publică, un astfel de model ar centraliza disproporționat controlul asupra structurilor funcționale de RU în comparație cu ceea ce ar fi necesar pentru îmbunătățirea RU în stadiul său actual. În plus, aceasta ar genera rezistență instituțională, ceea ce ar putea duce la stagnarea progreselor în materie de reformă. Din contră, convergența către un model operațional similar funcției de achiziții publice ar putea genera o rezistență instituțională mai redusă față de instituirea unei structuri de guvernare cuprinzătoare pentru structurile funcționale de resurse umane și ar putea spori colaborarea instituțională pentru îmbunătățirea serviciilor de resurse umane. Însă un astfel de mandat ar putea să nu ofere pârghia suficientă pentru a impulsiona și sprijini procesul de transformare a resurselor umane din administrația publică. Ca atare, se recomandă o opțiune intermediară (denumită modelul „direcție strategică”, a se vedea mai jos), care combină un anumit grad de supraveghere centrală, orientare strategică și prerogative de stabilire a standardelor aplicabile structurilor funcționale de RU cu control descentralizat pentru fiecare instituție asupra funcționării operaționale a structurilor funcționale de RU respective. Un astfel de model s-ar concentra cel mai mult pe profesionalizarea resurselor umane și crearea premiselor pentru servicii RU mai bune și mai extinse. În plus, ar fi un prim pas firesc spre instituirea unei structuri de guvernare pentru structurile funcționale de resurse umane, servind totodată la integrarea conceptului de *sistem de gestionare a resurselor umane*, care să funcționeze într-un mod coerent și

integrat în cadrul instituțiilor. Tabelul 3 trasează o paralelă între implicațiile preconizate pentru structurile funcționale de RU în cadrul celor trei modele diferite.

Tabelul 3. Responsabilitățile preconizate pentru agenția de resurse umane coordonatoare în cadrul a trei opțiuni pentru un model de operare RU

		Modelul centralizat de coordonare	Modelul descentralizat de îndrumare	Modelul de orientare strategică (Opțiune recomandată)
Arii de interes pentru structurile funcționale de RU	Guvernanta RU	<p>Răspunderea și raportarea dublă a structurilor de resurse umane față de instituția angajatoare și agenția coordonatoare;</p> <p>Agenția coordonatoare elaborează inițiative strategice pentru structurile funcționale de resurse umane din întreaga administrație publică și conduce și monitorizează implementarea acestora, în consultare cu organizațiile angajatoare.</p>	<p>Structurile funcționale de RU sunt reprezentate instituțional de agenția coordonatoare;</p> <p>Agenția coordonatoare elaborează inițiative strategice pentru structurile funcționale de resurse umane și oferă suport metodologic instituțiilor pentru implementarea acestora.</p>	<p>Structurile funcționale de RU sunt reprezentată instituțional de agenția coordonatoare;</p> <p>Agenția coordonatoare elaborează inițiative strategice pentru structurile funcționale de resurse umane și capacitează instituțiile pentru aplicarea acestora prin înființarea și operarea platformei de coordonare interinstituțională (reuniuni ale conducerii RU, rețele, consultări), monitorizarea progreselor și a performanței, elaborarea de ghiduri și instrumente și furnizarea de sprijin operațional și metodologic;</p>
	Profesia de RU	<p>Posturile cu atribuții în resurse umane sunt clasificate formal într-o categorie distinctă de posturi în sistemul de clasificare a posturilor din sectorul public și reglementate separat de agenția coordonatoare;</p>	<p>Posturile cu atribuții în resurse umane sunt clasificate oficial într-o categorie distinctă de posturi în sectorul public;</p>	<p>Posturile cu atribuții în resurse umane sunt clasificate formal într-o categorie distinctă de posturi în sistemul de clasificare a posturilor din sectorul public și reglementate separat de agenția coordonatoare;</p>

		<p>Agenția coordonatoare reglementează și este direct implicată în recrutarea, gestionarea carierei și învățarea și dezvoltarea personalului RU (atât cel de execuție, cât și cel de conducere);</p> <p>Agenția coordonatoare certifică competențele specifice RU ale candidaților pentru a putea fi selectați pentru posturi RU.</p>	<p>Agenția coordonatoare elaborează instrumente, metodologii și orientări opționale pentru instituții, care să fie utilizate în ciclul MRU al personalului RU.</p>	<p>Agenția coordonatoare emite ghiduri obligatorii pe care instituțiile trebuie să le aplice pentru</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutarea și dezvoltarea personalului RU: stabilirea unor cerințe standardizate de eligibilitate pentru personalul RU din diferite poziții și roluri (inclusiv certificări profesionale necesare, elaborarea cadrului specific de competențe pentru profesia de RU, precum și seturi specifice de instrumente și criterii de evaluare care urmează să fie aplicate în faza selecției pe post a concursului național de recrutare, elaborarea unor programe obligatorii de Î&D pentru diferite roluri și niveluri diferite de gradăție, inclusiv certificări profesionale. - Managementul performanței, prin definirea standardelor de performanță pentru diferite roluri, la diferite niveluri de statut profesional.
	Structuri și servicii RU	<p>Agenția coordonatoare este implicată direct în funcționarea departamentului intern de resurse umane și supraveghează toate aspectele legate de îndeplinirea</p>	<p>Agenția coordonatoare oferă orientări metodologice instituțiilor legate de evaluarea, îmbunătățirea și monitorizarea performanței</p>	<p>Instituțiile angajatoare au putere discreționară în ceea ce privește funcționarea internă a structurilor de RU, dar în cadrul strategic stabilit de</p>

		<p>atribuțiilor de resurse umane, care include următoarele prerogative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aprobă numirile în funcțiile de conducere RU; - stabilește cerințele generale pentru instituții privind modul de organizare a departamentelor de resurse umane; - stabilește indicatori de performanță RU la nivelul administrațiilor pentru furnizarea de servicii RU și monitorizează performanța departamentelor RU în atingerea acestora; - emite proceduri standard obligatorii de operare pentru procesele RU comune în administrația publică; - stabilește standardele și cerințele tehnice pentru sistemele SIMRU, în colaborare cu agențiile relevante (ex. Autoritatea pentru Digitalizarea României). 	<p>structurilor de resurse umane (ce indicatori IP trebuie monitorizați, cum se stabilesc standardele de performanță pentru fiecare proces de resurse umane etc.).</p>	<p>agenția coordonatoare, care include următoarele prerogative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - să definească rolurile pe care RU este de așteptat să le îndeplinească la diverse niveluri instituționale - să emită cerințe de raportare pentru ordonatorii principali de credite pentru statistici descriptive legate de structurile lor de resurse umane; - să monitorizeze și evalueze performanțele departamentelor de resurse umane în ceea ce privește furnizarea serviciilor de resurse umane și obiectivele strategice ale guvernului; - să auditeze și să analizeze practicile de lucru ale structurilor funcționale de resurse umane și să emită orientări pentru îmbunătățirea acestora; - să faciliteze discuțiile dintre structurile de resurse umane din administrația publică și să coordoneze inițiativele interinstituționale legate de structurile funcționale de resurse umane.
--	--	--	--	---

61. Indiferent de opțiunea aleasă, noul model de operare RU necesită crearea unei ”profesii” de RU în administrația publică. Acesta ar fi un prim pas necesar către profesionalizarea și specializarea în RU în administrația publică, care ar alinia-o atât cu practicile din sectorul privat (după cum sunt definite în COR pentru specialiștii în domeniul resurselor umane și de personal), cât și cu alte funcții transversale din administrația publică (de exemplu, consiliere juridică, achiziții publice, audit intern). Este necesară o clasificare formală distinctă a posturilor cu atribuții în resurse umane din administrația publică pentru a asigura specializarea personalului de RU în conformitate cu noile atribuții prevăzute prin modelul propus de operare RU. De asemenea, este nevoie de această clasificare pentru identificarea și cartografierea formală, într-o manieră consecventă din punct de vedere metodologic, a personalului de resurse umane și responsabilitățile și specializările acestora în cadrul administrației publice.¹⁰⁷ Definirea noi categorii de posturi cu atribuții în RU ar trebui să se bazeze pe analiza aprofundată deja realizată prin rezultatul RAS MRU privind posturile din administrația publică românească, care propune: (i) o clasificare a posturilor existente în funcție de domeniul funcțional de care aparțin; și (ii) în cadrul domeniului funcțional al managementului resurselor umane, clasificarea posturilor cu atribuții în resurse umane în subgrupe specializate pe strategie, oameni și operațiuni.¹⁰⁸

62. Implementarea modelului de operare „direcție strategică” necesită o structură de guvernare cu un mandat explicit de coordonare a structurilor funcționale de resurse umane în întreaga administrație publică. În prezent, după cum se menționează în Capitolul 3, nici o instituție publică din administrația publică română nu are un mandat explicit și cuprinzător asupra structurilor funcționale de resurse umane. Cu toate acestea, după cum s-a descris mai sus, un astfel de mandat este necesar pentru a asigura o abordare consecventă a reformei resurselor umane în jurisdicțiile instituționale, pentru a îmbunătăți capacitatea personalului RU, precum și pentru a facilita colaborarea dintre instituții pentru inițiative comune, după caz (de exemplu, între instituții din cadrul aceluiași lanț bugetar). Acest rol ar fi cel mai bine atribuit agenției centrale a MRU, anume ANFP în contextul actual, deoarece necesită atât o capacitate solidă, cât și canale de suport și implicare în instituțiile publice, dar și o expertiză, experiență și credibilitate de profunzime în domeniul MRU.¹⁰⁹ Acest lucru va necesita modificări juridice ale mandatului ANFP, inclusiv extinderea acestuia pentru a acoperi și personalul contractual care lucrează în departamentul de resurse umane (a se vedea Caseta 13 de mai jos). Cu toate acestea,

¹⁰⁷ După cum s-a menționat anterior, în contextul actual, personalul care lucrează în departamentul de resurse umane din administrația publică poate fi cartografiat numai prin autoraportare de către instituțiile angajatoare sau, în cazul funcționarilor publici, prin baza de date a ANFP, prin filtrare privind departamentul angajator (deși datele fac diferența doar între funcționarii publici RU de conducere și de execuție și pot supra-reprezenta numărul de angajați care lucrează exclusiv pe resurse umane, de exemplu prin includerea directorilor generali care gestionează o unitate de asistență integrată ca personal RU)

¹⁰⁸ A se vedea Rezultatul 3 : „Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România”, elaborat în cadrul RAS MRU, martie 2020.

¹⁰⁹ O discuție detaliată a locului în care ar putea fi poziționată agenția centrală a MRU în administrația publică românească este disponibilă în Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019.

tendința preconizată este ca posturile personalului contractual cu responsabilități în materie de resurse umane să fie transformate în cele din urmă în funcții publice.¹¹⁰

Caseta 13. Propuneri de organizare instituțională a MRU în administrația publică din România

Diagnosticul inițial¹¹¹ subliniază importanța asigurării unui MRU unitar în administrația publică pentru promovarea agendei României de îmbunătățire a eficienței generale a guvernării. Acesta analizează o serie de opțiuni posibile de restructurare a structurii de guvernare a MRU și constată că cea mai bună soluție este încredințarea responsabilităților pentru politicile MRU, atât pentru funcționarii publici, cât și pentru personalul contractual din administrația publică, unei singure instituții. În cadrul acestei opțiuni, ANFP ar fi cea mai în măsură să preia acest rol printr-un mandat extins pentru personalul contractual, având în vedere capacitatea, profilul și relațiile sale existente cu instituțiile.

În plus, având în vedere că un astfel de rol ar necesita o poziționare instituțională care ar aduce avantaje mai mari decât ce aduce în prezent ANFP (și anume, ca agenție subordonată Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației), Diagnosticul inițial a furnizat dovezi cu privire la necesitatea de a muta ANFP în centrul guvernului, unde ar putea, de asemenea, să lege mai puternic strategiile MRU de alte procese de planificare strategică.¹¹²

63. Pentru a-și îndeplini mandatul în cadrul modelului de operare „direcție strategică”, ANFP, în rolul propus de coordonator al structurilor funcționale de RU, ar trebui să își actualizeze și să își consolideze relația cu instituțiile din administrația publică:

- I. În primul rând, **ANFP trebuie să dezvolte expertiză tehnică internă în domeniul MRU, inclusiv în sistemele, operațiunile și tehnologiile de resurse umane, și să o integreze în suportul pe care îl oferă departamentelor de resurse umane**, pentru a le facilita implementarea agendei de reformă a MRU. Într-adevăr, departamentele de resurse umane chestionate au indicat că principalele priorități ale sprijinului necesar din partea ANFP sunt „resursele de cele mai bune practici în MRU” (65% și, respectiv, 41% din respondenții din administrația publică centrală și teritorială) și „discuțiile la cerere privind unele aspecte juridice specifice ale problemelor legate de MRU” (23% și, respectiv, 26% din respondenții din administrația publică centrală și teritorială). Acest lucru necesită **înființarea unor centre de expertiză/echipe de experți în cadrul ANFP** și asigurarea unui mandat și a unor resurse adecvate pentru a deveni punctele focale în materie pentru instituțiile

¹¹⁰ Conform prevederilor Codului Administrativ (O.U.G. 57/2019, art. 370), activitățile legate de MRU sunt clasificate ca prerogative de politică publică și, prin urmare, ar trebui să fie efectuate numai de funcționari publici.

¹¹¹ Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019.

¹¹² O analiză detaliată a opțiunilor de configurație instituțională care să faciliteze o abordare unitară de MRU la nivelul administrației publice este disponibilă în Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019.

publice. În cadrul noii configurații a ANFP propuse de livrabilele anterioare ale RAS MRU,¹¹³ aceste centre de expertiză ar fi incluse în structura responsabilă de politicile și strategiile în materie de resurse umane și ar fi, în esență, grupuri de reflecție/laboratoare de idei ale reformelor MRU, furnizând resurse tehnice și metodologice structurilor interne responsabile cu coordonarea implementării inițiativelor de reformă ale MRU (a se vedea Figura 20 de mai jos). Într-adevăr, în contextul actual, aceste centre de expertiză ar trebui să se concentreze în mod explicit pe agenda de reformă a MRU pentru funcția publică, în special pe: (i) cadrul de competențe și planificarea forței de muncă; (ii) recrutarea, mobilitatea și gestionarea carierei; și (iii) îmbunătățirea structurilor funcționale de RU și a serviciilor RU. Orientări mai detaliate privind înființarea de centre de expertiză în cadrul ANFP vor fi elaborate printr-un proiect separat.¹¹⁴

Figura 20. Structura internă a ANFP propusă pentru planificarea, coordonarea și punerea în aplicare a principalelor reforme ale MRU

Departamentul RU pentru politici și strategii	Departamentul „Coordonarea reformelor”			
<p>Acest departament va găzdui centrele tematice de expertiză/echipe de experți responsabile cu elaborarea și planificarea politicilor și strategiilor în domeniul resurselor umane. Funcțiile sale principale ar trebui să conștie în:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregătirea evaluărilor ex-ante, a studiilor, a analizelor; • Colectarea și evaluarea datelor primare pentru a documenta propunerile de politici; • Elaborarea de propuneri și strategii de politică în domeniul MRU; • Elaborarea unor opțiuni strategice solide; 	<p>Acest departament va acționa ca un grup operativ pentru implementarea reformelor majore în domeniul MRU. Funcțiile sale principale ar trebui să conștie în:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea echipelor tehnice însărcinate cu punerea în aplicare a reformelor; • Angajamentul în sprijinirea regulată a ministerelor de resort și a altor actori interesați implicați în implementare; • Monitorizarea progreselor realizate pe baza indicatorilor; • Pregătirea periodică de analize, rapoarte, informații pentru factorii de decizie cu privire la stadiul implementării reformelor. <p>Grupul operativ va fi format din manageri tehnici și experți din compartimentele detaliate mai jos și va raporta direct conducerii ANFP.</p> <p>În îndeplinirea rolului său, grupul operativ va trebui să colaboreze cu toate ministerele de resort și cu instituțiile centrale și să interacționeze în mod regulat cu factorii de decizie strategici, inclusiv la nivel politic.</p>			
	Compartimentul „Cadrul de competențe”	Compartimentul „Recrutare”	Compartimentul „Managementul performanței”	Compartimentul „Comunicare și

¹¹³ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020.

¹¹⁴ „Consolidarea capacității administrative a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici”, proiect finanțat de DG REFORM.

• Pregătirea informărilor și rapoartelor pentru factorii de decizie.				promovare publică”
--	--	--	--	--------------------

Sursa: Adaptat după Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020

- II. În al doilea rând, **ANFP trebuie să treacă de la o relație reactivă și legalistă cu departamentele RU, la o relație proactivă și orientată spre acțiune.** Un prim pas în această direcție ar fi înființarea și conducerea unei rețele formale de reprezentanți ai RU de la ordonatorii principali de credite din administrația publică centrală și teritorială (în special ordonatorii principali de credite).¹¹⁵ Prin intermediul acestei rețele, ANFP ar putea modela, comunica și coordona procesul de transformare a resurselor umane în colaborare cu instituțiile administrației publice. În funcție de tematica discuției, centrul de expertiză specializat relevant din cadrul ANFP ar avea un rol central în orientarea discuției și propunerea agendelor. Acest lucru ar garanta că centrele de expertiză nu acționează ca un organism izolat care formulează politici, ci mai degrabă sunt factori care permit colaborarea interinstituțională și integrarea practicilor în materie de resurse umane.

64. Reproiectarea proceselor și relațiilor RU în interiorul instituțiilor și între instituții în cadrul noului model de operare RU trebuie să se bazeze pe o taxonomie detaliată a proceselor de resurse umane actuale și preconizate. În modelul propus de operare RU, ANFP va prelua conducerea în dezvoltarea taxonomiei proceselor RU la nivel înalt pentru administrația publică centrală și teritorială, care va fi utilizată de instituțiile individuale ca referință pentru exercițiile ulterioare interne de cartografiere a procesului de resurse umane. O taxonomie a proceselor va servi la identificarea principalelor servicii de resurse umane furnizate de structurile funcționale de resurse umane și la clasificarea acestora în funcție de domeniul de resurse umane (de exemplu, planificarea forței de muncă, recrutare, integrare, Î&D etc.) într-un cadru standard aplicabil tuturor instituțiilor administrației publice. Acest cadru ar trebui să stabilească un limbaj comun în ceea ce privește definițiile proceselor, relațiilor, standardelor de performanță și rolurilor părților interesate. Procesele identificate trebuie defalcate în subprocese și sarcini constitutive și apoi puse în corespondență într-o matrice de atribuire a responsabilității, care va stabili care actori sunt responsabili pentru realizarea fiecărei activități, cine este răspunzător de realizarea efectivă a acestora, cine ar trebui consultat și cine ar trebui să fie informat (aceasta este matricea cunoscută și sub numele de RACI -responsible/responsabil, accountable/răspunzător(autoritatea), consulted/consultat, și informed/informat). Un exercițiu similar, deși la un nivel mai operațional, a fost efectuat în cadrul acestui RAS pentru¹¹⁶ recrutarea funcționarilor publici, iar metodologia utilizată pentru această cartografiere specifică a procesului poate fi aplicată și celorlalte procese de resurse umane (a se vedea Caseta 14 de mai jos privind metodologia utilizată). Taxonomia proceselor de resurse umane este un prim pas crucial către a

¹¹⁵ Cea mai mare parte a respondenților la sondajul RU (69%) au considerat că o astfel de rețea ar fi prioritatea de intervenție cea mai importantă sau a doua ca importanță pentru a permite departamentelor de resurse umane să pună în aplicare măsurile prevăzute de Codul Administrativ.

¹¹⁶ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020.

permite organizațiilor din întreaga administrație publică să clasifice, într-un mod coerent din punct de vedere metodologic, activitatea în domeniul resurselor umane pe baza celor trei roluri pe care trebuie să le îndeplinească RU pentru a fi eficiente, adică oameni, strategie și operațiuni, și să planifice restructurarea proceselor interne în consecință. De exemplu, instituțiile ar putea face distincția între sarcinile administrative, care pot fi standardizate și ulterior digitalizate și/sau centralizate, și sarcinile mai strategice și orientate către oameni, care necesită seturi diferite de competențe specializate și sunt specifice nevoilor fiecărei organizații. Tabelul 4 de mai jos oferă un cadru pentru o clasificare la nivel înalt a sarcinilor de bază pe care departamentele de resurse umane ar trebui să le îndeplinească în cele trei roluri din cadrul modelului propus de resurse umane.

Caseta 14. Metodologia de cartografiere a procesului de recrutare a funcționarilor publici în Administrația publică din România

Pe baza procedurilor operaționale, a legislației și a discuțiilor cu specialiștii în domeniul resurselor umane din administrația publică, au fost identificate și cartografiate într-un parcurs al utilizatorului, din punctul de vedere a celui care recrutează, etapele și activitățile corespunzătoare pentru un proces tipic de recrutare a funcționarilor publici, atât de execuție, cât și de conducere. Ulterior, pentru a estima costurile financiare de operare ale fiecărei etape a procesului, au fost identificate principalele elemente de cost, cum ar fi timpul personalului, numărul de candidați și costurile de publicare, iar pentru fiecare dintre acestea au fost definite, colectate și analizate datele.

Harta procesului rezultată și costurile financiare aferente au fost utilizate pentru a compara eficiența din punctul de vedere al costurilor a opțiunilor recomandate pentru un nou model de recrutare cu a modelului de recrutare existent. De exemplu, s-a constatat că procesul de recrutare existent generează costuri operaționale medii de aproximativ 5.746 RON per candidat recrutat la nivel de execuție și de aproximativ 11.780 RON per candidat recrutat la nivel de conducere, în timp ce modelul recomandat a avut o medie de 3.390 RON per candidat recrutat la nivel de execuție și 4.440 RON per candidat recrutat la nivel de conducere.

Sursa: Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020

Tabelul 4. Clasificarea sarcinilor de bază ale RU preconizate pentru fiecare rol

RU Strategie	RU Oameni	RU Operațiuni
Se ocupă de modul în care MRU poate contribui la atingerea obiectivelor organizaționale și la consolidarea și pregătirea organizației pentru tendințele și provocările viitoare.	Asigură buna desfășurare a ciclului profesional/de activitate al angajaților: talentul potrivit este atras, selectat, angajat și dezvoltat/instruit pe tot parcursul implicării în organizație. Acest	Se ocupă de sarcinile administrative și operaționale legate de furnizarea de servicii RU, cum ar fi compensații și beneficii, pregătirea documentelor

	domeniu este foarte orientat către oameni și se concentrează asupra nevoilor pe termen lung.	juridice și administrative și gestionarea informațiilor RU. De asemenea, responsabile pentru asigurarea conformității globale cu reglementările MRU.
<p>Sarcinile principale includ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea strategiei de RU, participarea la dezvoltarea organizațională și procesele de planificare strategică și operațională; • Participarea la elaborarea de reglementări legate de MRU; • Aprobarea actelor strategice și normative cu impact pentru RU; • Planificarea forței de muncă bazată pe competențe; • Evaluarea nivelului adecvat de personal pentru a maximiza capacitatea de realizare a obiectivelor, în funcție de necesități; • Consilierea privind structura organizatorică și dezvoltarea organizațională; • Dezvoltarea/actualizarea strategiei de recompensă totală pentru managementul performanței (dacă este cazul); • Consultarea și participarea angajaților (inclusiv sondajul privind angajamentul personalului); • Colectarea și analizarea datelor privind aspectele și procesele legate de RU, inclusiv indicatorii cheie de 	<p>Sarcinile principale includ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutarea – concentrându-se pe conținut, inclusiv ajutând managerii să elaboreze fișe personalizate ale posturilor, să definească profilurile candidaților bazate pe competențe, să efectueze a doua etapă de recrutare (selecția pe post); • Orientări pentru manageri cu privire la cadrul de management al performanței (și, dacă este cazul, cu privire la utilizarea eficientă a salariilor pe criterii de performanță) • Dezvoltarea carierei, inclusiv oferirea de consultanță personalului cu privire la: <ul style="list-style-type: none"> ○ Managementul performanței și coaching/îndrumarea, inclusiv planurile individuale de dezvoltare și de îmbunătățire a performanțelor; ○ Învățarea și dezvoltarea personalului, de la integrarea la locul de muncă la mentorat, la programe de Î&D bazate pe lacunele în materie de competențe și pe 	<p>Sarcinile principale includ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Păstrarea dosarelor de personal, a fișelor de pontaj, a concediilor, a salariilor etc.; • Pregătirea/eliberarea documentației RU, cum ar fi certificatele, ecusoanele de lucru, ordinele, contractele, documentele de reziliere etc.; • Sprijin administrativ/de secretariat pentru procesele-cheie din domeniul resurselor umane, cum ar fi recrutarea, promovarea etc.; • Asigurarea conformității documentelor, deciziilor și proceselor în materie de resurse umane cu dispozițiile legale (de exemplu, legislația privind sănătatea și securitatea, legislația muncii etc.); • Colectarea, prelucrarea și prezentarea datelor, inclusiv raportarea către terți (de exemplu Inspekția Muncii, ANFP) • Conducerea eforturilor de evaluare a eficienței proceselor de resurse umane și de îmbunătățire

<p>performanță RU (împreună cu operațiunile RU);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea și îmbunătățirea proceselor și procedurilor în materie de resurse umane; • Evaluarea nevoilor de formare (împreună cu RU Oameni, pentru a asigura alinierea la nevoile și aspirațiile de dezvoltare individuale); • Comunicarea internă și externă (strategică); • Conducerea dialogului social și proceselor de consultare pe teme legate de MRU. 	<p>obiectivele strategice ale MRU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea nevoilor de formare – împreună cu RU Strategie, pentru a asigura alinierea la obiectivele organizaționale; • Consultanță pe probleme legate de etică și contestații. 	<p>a acestora prin actualizări tehnologice și/sau reproiectarea proceselor de lucru;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea procedurilor operaționale și de sistem (împreună cu RU Oameni).
--	---	---

65. Pentru a-și exercita prerogativele de supraveghere în rolul propus de coordonator al structurilor funcționale de RU, ANFP va necesita date mai cuprinzătoare și mai precise decât cele disponibile în prezent cu privire la structurile funcționale de RU și la performanțele acestora în furnizarea de servicii RU. Pe lângă indicii specifici propriilor priorități, instituțiile administrației publice ar trebui să colecteze și să raporteze un set de indicatori standardizați de resurse umane relevanți pentru întreaga administrație publică. Scopul principal al acestor indicatori este de a permite ANFP să înțeleagă cu precizie care sunt eficiența, eficacitatea și costurile furnizării de servicii de resurse umane în administrația publică în ansamblu, precum și în toate instituțiile, prin intermediul analizei comparative (după caz). În plus, în loc să fie utilizate ca instrument de responsabilizare, datele ar contribui la îmbunătățirea reglementărilor, metodologiei și operațiunilor RU și ar identifica blocajele sau domeniile și/sau instituțiile care necesită sprijin practic. Aceasta ar ghida ANFP în elaborarea și adaptarea inițiativelor strategice pentru structurile funcționale de resurse umane în cadrul administrației publice centrale și teritoriale, pe baza nevoilor la nivel de guvern. Pentru a putea utiliza datele în acest mod, **ANFP ar trebui:**

- I. să colecteze și să analizeze **date descriptive** specifice pentru personalul RU din administrația publică. Pentru a obține o imagine corectă, aceasta va trebui să includă și personalul contractual care lucrează în departamentele de resurse umane. Platforma și baza de date TIC a ANFP, în forma sa actuală, are funcționalități limitate de colectare a datelor privind personalul, structurile și operațiunile RU, astfel încât, până la această modificare, un sondaj ar fi un instrument mai bun pentru colectarea datelor necesare, în ciuda faptului că este susceptibil la erori de raportare. Pentru a reduce la minimum erorile, acesta ar avea nevoie, de asemenea, de un ghid însoțitor pentru a defini informațiile solicitate (cum ar fi ce se înțelege prin personal RU și departament RU, modul de clasificare a acestora etc.), precum și modul în care instituțiile raportoare ar trebui să structureze informațiile.

- II. să definească indicatorii cheie referitori la performanța RU, atât în ceea ce privește eficiența furnizării serviciilor RU, cât și în ceea ce privește eficacitatea implementării obiectivelor strategice din domeniul RU și să emită standarde de colectare a datelor pentru instituțiile care le monitorizează. Tabelul 6 oferă o listă a celor mai utilizați indicatori RU din sectorul public și privat, adaptați la contextul administrației publice din România, însoțită de descrieri ale modului în care trebuie calculați și utilizați indicatorii în procesul decizional.¹¹⁷ Odată ce instituțiile din administrația publică centrală și teritorială încep să colecteze indicatorii RU necesari printr-o metodologie standardizată, aceștia pot fi analizați și evaluați, fie la nivelul fiecărei instituții, fie la nivel central, de către ANFP, în funcție de capacitatea sa analitică la momentul respectiv.

66. Alegerea indicatorilor RU ar trebui să țină seama de capacitatea tehnică și de infrastructura disponibilă (cum ar fi platformele TIC) în cadrul administrației publice, pentru a realiza această activitate în mod eficient și cu costuri rezonabile. Astfel, primul pas ar fi colectarea de măsuri de bază ale performanței serviciilor RU (a se vedea Tabelul 5). Setul de indicatori RU poate include măsurători mai sofisticate ale performanței RU odată ce departamentele RU își îmbunătățesc capacitatea analitică și infrastructura, iar conducerea instituțională demonstrează o cerere proactivă de a încorpora indicii RU în procesul de luare a deciziilor.

Tabelul 5. Indicatori generali RU privind serviciile de RU

Intrări/Contributii legate de furnizarea de servicii RU pe an fiscal	
Indicatori	De ce este important?
Numărul de angajați gestionați per numărul de personal RU	Raportul RU este un indicator de bază al eficienței RU. Cu toate acestea, pentru a-l utiliza ca punct de referință pentru toate instituțiile, trebuie să fie compilat și interpretat cu grijă. <i>În sine</i> , nu surprinde doar eficiența personalului RU, ci reflectă eficiența modului în care structurile funcționale de RU își îndeplinesc responsabilitățile într-o organizație. Astfel, pentru a fi interpretată în mod adecvat, analiza comparativă a acestor indicatori ar trebui să ia în considerare (i) atribuțiile departamentelor de resurse umane, care pot varia în funcție de (tipul de) instituție, (ii) alte aspecte organizatorice care afectează munca structurilor funcționale de resurse umane (de exemplu, gradul de automatizare și digitalizare – cum ar fi existența unui SIMRU sau a unui sistem electronic de gestionare și/sau semnătură), (iii) indicatorii RU „rezultat” și „realizare”, adică măsurile pe care departamentul de resurse umane „le produce” (rezultatele a se vedea mai jos) și cât de eficace este în general MRU în organizația respectivă (adică, dacă instituția reușește să atragă, să rețină, să motiveze și să

¹¹⁷ Pe baza celor mai bune practici internaționale pentru indicii RU; a se vedea Oficiul Național de Audit (2011) „Indicatorii resurselor umane”, Londra, Marea Britanie (disponibil la <https://www.nao.org.uk/report/public-audit-forum-performance-indicators-3/>); Autoritatea Serviciilor de Stat (2010) „Un ghid pentru indicatorii oamenilor”, Guvernul Statului Victoria, Australia; și Comisia Sectorului Public Victorian (2015) „Un dicționar de indicatori ai oamenilor”, Guvernul Statului Victoria, Australia

	plaseze persoanele potrivite, cu competențe adecvate în posturile potrivite).
<p>Costurile totale ale serviciilor de RU ca procent din costurile de operare ale instituției, defalcate în</p> <ul style="list-style-type: none"> - costurile personalului repartizat la RU - costurile sistemelor TIC utilizate de RU (mentenanța, actualizările, etc.) - costurile expertizei externe contractate de RU) 	<p>Acești indicatori pot fi măsurați pentru a evalua raportul cost-eficacitate al furnizării de servicii RU în cadrul unei instituții. Cu toate acestea, ei pot fi interpretați doar</p> <ul style="list-style-type: none"> - prin referire la alte instituții similare (în ceea ce privește numărul de angajați alocați pentru departamentul RU) - în corelație cu alte valori care reflectă eficacitatea MRU în atingerea obiectivelor cheie în materie de resurse umane <p>Utilizați corect, indicatorii pot ajuta instituțiile să identifice discrepanțele dintre resursele alocate pentru serviciile RU și eficiența proceselor MRU.</p>
Costurile totale ale serviciilor de RU per angajat	
<p>% din timpul personalului RU alocat principalelor procese MRU, defalcat în:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recrutare - elaborarea politicilor și strategiilor în domeniul resurselor umane - gestionarea informațiilor despre angajați și solicitărilor administrative - servicii de consiliere și consultanță pentru angajați - salariile și beneficiile angajaților - gestionarea performanțelor angajaților (evaluare, 	<p>Acest indicator poate ajuta instituțiile să evalueze modul în care departamentele de resurse umane alocă resursele de personal în cadrul proceselor cheie ale MRU. El poate furniza informații utile privind eficiența departamentelor de resurse umane în realizarea acestor funcții cheie ale MRU. În același timp, poate releva funcțiile MRU care consumă cel mai mult timp sau sunt mai frecvente în instituție, la un moment dat.</p> <p>Indicatorul este deosebit de relevant atunci când modelul de operare a structurilor de RU este în curs de modificare, deoarece instituțiile pot utiliza aceste date ca referință pentru evaluarea progreselor departamentelor de RU în tranziția către noul model.</p> <p>Totuși, la fel ca toți indicatorii, acesta nu poate fi interpretat separat de indicii privind eficacitatea MRU sau de alte instituții similare.</p>

promovări, mobilitate si concedieri)	
Costul serviciilor de RU pentru fiecare funcție MRU pe baza alocării timpului personalului, după cum s-a subliniat mai sus.	Acest indicator completează indicatorul privind „% din timpul personalului RU alocat principalelor procese MRU”, prin adăugarea de estimări ale costurilor pentru fiecare proces MRU furnizat de departamentele de resurse umane (pe baza costurilor cu personalul).

Rezultate legate de furnizarea serviciilor RU	
Indicatori	De ce este important?
Feedback-ul personalului privind serviciile de RU (sondaj, defalcat pe funcții cheie ale MRU)	Reflectă modul în care personalul percepe calitatea serviciilor furnizate de departamentul de resurse umane. Acesta poate oferi departamentului RU și conducerii instituției o perspectivă valoroasă asupra serviciilor care necesită îmbunătățiri și asupra căror dimensiuni ale performanței să se focalizeze (oportunitate, calitate etc.) Pentru a fi interpretat în mod eficient, trebuie să fie evaluat comparativ între organizații de dimensiuni similare și cu reglementări similare în materie de resurse umane;
Raportul dintre numărul de contestații legale privind documentele elaborate de către departamentul de RU și numărul total de documente elaborate de departamentul de RU (defalcate pe funcții MRU)	Măsoară calitatea și capacitatea de respectare a reglementărilor RU. Poate demonstra necesitatea de a îmbunătăți capacitatea de înțelegere juridică la nivel organizațional; În cazul în care se constată o tendință la nivelul instituțiilor, aceasta poate demonstra că anumite reglementări juridice sunt neclare, necesitând (i) clarificări suplimentare la nivel de politică sau (ii) sesiuni de formare specifice cu personalul de resurse umane;
Contestații legale pe proces de RU (inițiate, precum și soluționate în favoarea reclamantului)	
Documentele strategice de MRU ale instituției aprobate oficial	Indicatori RU care reflectă alinierea între prioritățile RU și obiectivele instituționale. De asemenea, poate evidenția cât de orientate strategic sunt departamentele de resurse umane.
% din prioritățile strategice ale MRU s-au tradus în inițiative țintite	Acesta poate fi utilizat de conducerea instituției pentru a evalua gradul în care departamentele de resurse umane pot și au mandatul de a sprijini instituția în atingerea obiectivelor MRU.
% din prioritățile/inițiativele MRU cu finanțare	

adecvată care le este alocată/cheltuită	
% din țintele departamentului de resurse umane atinse	

4.2 Consolidarea capacității interne a departamentelor de resurse umane

4.2.1 Profesia de RU

67. Rolurile și responsabilitățile personalului RU în cadrul noului modelul de operare a structurilor de RU trebuie să fie încorporate oficial și clar în specializări distincte în cadrul unei profesii de RU. Analiza posturilor din administrația publică realizată în cadrul Rezultatului 3 al RAS MRU¹¹⁸ a identificat trei roluri distincte pe care personalul RU trebuie să le acopere în prezent, conform fișelor de post și a ROF instituționale: planificare și strategie, managementul carierei și administrarea personalului. Aceste roluri sunt în concordanță cu responsabilitățile RU ce trebuie îndeplinite de către structuri funcționale de RU eficiente (adică strategie, oameni și operațiuni), dar o astfel de distincție nu se poate face în contextul actual al administrației publice române, deoarece nu sunt codificate ca roluri distincte în clasificarea posturilor din sectorul public. Ca atare, pentru a stabili limite clare cu privire la elementele pe care ar trebui să se concentreze fiecare angajat RU în cadrul instituțiilor și, prin urmare, pentru a încuraja specializarea în profunzime, cele trei roluri de resurse umane – strategie, oameni și operațiuni – ar trebui definite oficial drept categorii de posturi cu atribuții în RU în cadrul sistemului de clasificare a posturilor din sectorul public. Acest proces ar trebui să meargă mână în mână cu reforma mai amplă de reclasificare a posturilor din administrația publică pe domenii funcționale (în acest caz, MRU) și introducerea unor fișe standardizate de post. De asemenea, aceasta ar putea să se bazeze pe propunerile de fișe generice ale posturilor pentru rolurile de RU specializate realizate în cadrul Rezultatului 3 al RAS MRU. Aceste fișe generice ale posturilor trebuie elaborate și ajustate ulterior de fiecare instituție în funcție de nevoile ei specifice și de tipul posturilor cu atribuții RU care sunt necesare pe palierul instituțional specific, în urma unui proces de analiză a posturilor.¹¹⁹ În cadrul modelului de operare a structurilor de RU propus, ANFP ar avea un rol practic în sprijinul instituțiilor în elaborarea unor fișe de post specifice, atât din punct de vedere metodologic, prin

¹¹⁸ Rezultatul 3, Livrabilul 3.1: „Elaborarea fișelor de post standardizate”, elaborat în temeiul RAS MRU, martie 2020.

¹¹⁹ Pentru o metodologie de analiză a posturilor, a se vedea Rezultatul 3, Livrabilul 3.1: „Elaborarea fișelor de post standardizate”, elaborat în temeiul RAS MRU, martie 2020. și Rezultatul 2, Livrabilul 2.2 : „Manual de proceduri MRU”, elaborat în cadrul RAS MRU.

centrele sale de expertiză/echipele de experți, cât și operațional, prin intermediul unităților sale de coordonare a reformelor.

68. Pe lângă definirea responsabilităților specifice din cadrul fiecărei specializări de resurse umane, instituțiile vor trebui să identifice competențele funcționale și specifice necesare pentru ca personalul să își poată îndeplini atribuțiile. În calitate de coordonator al structurilor funcționale de RU, ANFP ar avea responsabilitatea de a elabora cadrul de competențe specific domeniului funcțional de resurse umane, similar cu alte agenții centrale care au atribuții în gestionarea funcțiilor transversale.¹²⁰ Pe baza competențelor specifice definite pentru fiecare rol de resurse umane, instituțiile trebuie să efectueze o analiză a deficitului de competențe prin intermediul exercițiului mai amplu de planificare a forței de muncă și să decidă dacă pot fi găsite competențele necesare și/sau pot fi dezvoltate intern sau dacă urmează să fie obținute din exterior. Analiza deficitului de competențe este un pas obligatoriu în specializarea și, în cele din urmă, profesionalizarea structurilor funcționale de RU, deoarece performanța în fiecare rol RU necesită un set distinct de competențe. De exemplu, posturile RU Oameni din cadrul departamentului de resurse umane pun accentul pe competențele netehnice/soft, cum ar fi comunicarea interpersonală și îndrumarea/coaching-ul; posturile din cadrul RU Strategie necesită capacități analitice și competențe de management al programelor; iar posturile din cadrul RU Operațiuni necesită expertiză în legislația din domeniul resurselor umane, combinate cu competențe digitale și de management al proiectelor¹²¹. Acest lucru înseamnă că nu toți angajații care lucrează în prezent în departamentul de resurse umane din administrația publică românească pot fi realocați cu ușurință între cele trei roluri, cel puțin nu fără o pregătire substanțială și învățare la locul de muncă pentru a se specializa într-un anumit rol.¹²² În plus, disponibilitatea diferitelor roluri și poziții din instituții va fi condiționată de diferitele paliere instituționale, întrucât sfera responsabilităților și complexitatea sarcinilor diferă de la un palier la altul. De exemplu, pentru cele trei roluri de RU, ministerele/ordonatorii principali de credite vor necesita tipuri suplimentare de posturi, la diferite niveluri ierarhice, care nu se vor regăsi în majoritatea agențiilor subordonate. În mod similar, centrele de expertiză din cadrul ANFP vor avea poziții și profiluri diferite în comparație cu ministerele și agențiile subordonate.

69. Gestionarea personalului în cadrul profesiei de RU va fi de competența instituțiilor care angajează, în conformitate cu direcția metodologică stabilită de ANFP, în calitate de coordonator al structurilor funcționale de RU. După cum s-a menționat anterior, ANFP va furniza instrumente și metodologii, și va emite standarde pe care instituțiile trebuie să le adopte și să le utilizeze în fazele cheie ale ciclului MRU pentru personalul de resurse umane, în special pentru procesul de gestionare a talentelor. Instituțiile angajatoare vor fi responsabile de gestionarea curentă și operațională a personalului RU, ceea ce include recrutarea și selectarea personalului, investițiile în dezvoltarea carierei și

¹²⁰ Metodologia propusă, precum și secvențierea pentru proiectarea unui cadru specific de competențe sunt prevăzute în Rezultatul 3, Livrabilul 3.2 „Propunere pentru Cadru de competențe”, elaborat în temeiul RAS MRU, ianuarie 2020 și Rezultatul 2, Livrabilul 2.2 : „Manual de proceduri MRU”, elaborat în cadrul RAS MRU.

¹²¹ Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD/Institutul Autorizat pentru Personal și Dezvoltare (2015) „Harta profesiilor CIPD”, Londra, Marea Britanie

¹²² Chartered Institute of Personnel and Development-CIPD/Institutul Autorizat pentru Personal și Dezvoltare (2015) „Schimbarea modelelor de operare RU”, Londra, Marea Britanie

managementul performanței acestuia. Rolul de monitorizare propus al ANFP în ciclul MRU al personalului RU va fi exercitat în principal prin intermediul activității de planificare a forței de muncă pentru administrația publică, prin intermediul căreia va putea identifica lacunele în materie de competențe în administrația publică legate de rolurile din resursele umane și va urmări măsura în care acestea sunt rezolvate prin intermediul instrumentelor disponibile (de exemplu, recrutarea externă/internă, mobilitatea internă etc.).¹²³ Tabelul 6 de mai jos oferă o descriere la nivel înalt a modului în care mandatul extins propus al ANFP, în calitate de coordonator al structurilor funcționale de RU, va completa prerogativele instituțiilor angajatoare asupra personalului RU respectiv.

Tabelul 6. Alocarea responsabilităților asupra structurilor funcționale de RU între agenția coordonatoare de RU și instituțiile angajatoare din administrația publică centrală și teritorială

Etapă de management al talentelor pentru personalul de RU	Rolul instituției angajatoare	Rolul coordonatorului structurilor funcționale de RU
Planificare	<ul style="list-style-type: none"> Identifică nevoile actuale și preconizate în materie de recrutare a personalului (numărul de angajați și profilul posturilor, inclusiv competențele necesare) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborează și actualizează cadrul de competențe pentru rolurile de RU Emite ghiduri pentru proiectarea unor fișe de post specifice pentru rolurile de RU Elaborează un plan de recrutare RU pentru administrația publică pe baza informațiilor din partea instituțiilor angajatoare și în conformitate cu modelul de livrare a serviciilor RU.
Atragerea personalului	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltă o marcă de angajator și poziționează instituția ca un „angajator preferat”, pe baza specificităților instituționale Responsabil pentru toate aspectele legate de facilitarea tranziției personalului RU către roluri noi 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborează ghiduri și resurse informative pentru structurile funcționale de RU pe care instituțiile să le utilizeze în campaniile lor promoționale Centralizează și difuzează periodic informații despre posturile vacante interne de resurse umane și oportunitățile de mobilitate din administrația publică

¹²³ A se vedea Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020

<p style="text-align: center;">Selecție</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășoară a doua etapă a concursului național de recrutare (și anume, selecția pe post) pentru posturile de RU 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborează instrumente și metodologii de evaluare pentru fiecare dintre rolurile de resurse umane, pe care instituțiile angajatoare trebuie să le integreze în procesul de recrutare a personalului RU • Stabilește un set minim de criterii de eligibilitate pentru fiecare dintre rolurile de RU, la fiecare nivel, în cadrul întregii administrații publice (de exemplu, educație, specializare, experiență, competențe care trebuie demonstrate etc.)
<p style="text-align: center;">Dezvoltare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investește în formarea personalului RU și decide cu privire la oportunitățile de Î&D pentru aceștia (de exemplu, programe de mobilitate internă, proiecte finanțate de UE etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emite o programă de formare standardizată, pe care instituțiile trebuie să o furnizeze personalului RU nou angajat sau în tranziție • Evaluează competențele generale și specifice pentru managerii de resurse umane pentru fiecare rol RU prin intermediul centrului de evaluare¹²⁴ pentru a documenta nevoile de Î&D. • Gestionează schemele de mobilitate internă/rotațiile pe posturi/detașările pentru personalul RU în roluri diferite din administrația publică centrală și teritorială
<p style="text-align: center;">Managementul performanței</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionează și este responsabilă pentru toate aspectele performanței personalului RU 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilește obiective strategice pentru structurile de resurse umane care să ghideze performanța personalului RU prin ciclul de management al performanței; • Definește standardele de performanță pentru personalul RU în diferite roluri

¹²⁴ Ibidem

70. Personalul din fiecare rol de resurse umane trebuie să fie instruit și certificat pe baza programelor comune din administrația publică, pentru a asigura un nivel consecvent de pregătire la fiecare nivel, pentru fiecare rol. În timp ce responsabilitatea pentru îmbunătățirea capacității structurilor funcționale de RU se va afla la ANFP, dezvoltarea și, eventual, furnizarea de formare personalului RU necesită o colaborare interinstituțională, având în vedere caracterul fragmentat al atribuțiilor de RU în peisajul instituțional actual.¹²⁵ Ca atare, ANFP ar trebui să colaboreze cu instituții centrale precum Institutul Național de Administrație (INA), Ministerul Muncii și Protecției Sociale (pentru politica salarială), Autoritatea pentru Digitalizarea României (pentru perfecționarea personalului RU în competențe TIC) și Ministerul Finanțelor pentru a pune la dispoziția administrației publice programe de formare specifice care să acopere principalele responsabilități în materie de resurse umane.¹²⁶ Un prim pas în această direcție pe termen scurt ar fi ca INA¹²⁷ să colaboreze cu ANFP și cu MMPS, în calitate de instituții principale responsabile de reglementările MRU, pentru a elabora o programă de bază pentru resursele umane, care să acopere legislația relevantă (atât pentru funcționarii publici, cât și pentru personalul contractual) și procesul administrativ cu care trebuie să fie familiarizați toți membrii personalului RU. Finalizarea unui astfel de program de formare ar acorda o certificare „de bază” în administrația RU, adică echivalentul în sectorul public a ceea ce este disponibil pe piața privată din România pentru a fi certificat ca „inspector RU” sau „referent RU”. Această certificare de bază ar fi adecvată în special pentru noii angajați sau cei nou transferați în departamentele de resurse umane, ca pachet de integrare, dar ar putea fi oferită și ca program de perfecționare pentru personalul mai experimentat. În continuare, certificarea de bază ar constitui o bază pentru modulele de formare mai specializate, care se concentrează pe domenii specifice de resurse umane, elaborate de ANFP și INA, în colaborare cu coordonatorii tehnici instituționali relevanți. Această expertiză mai avansată în domeniul MRU ar trebui construită pentru prima dată în departamentele de resurse umane ale ordonatorilor principali de credite, în cadrul unei abordări de formare de formatori, care le-ar permite să ofere ulterior cursuri similare agențiilor subordonate.

71. Trebuie create oportunități specifice de dezvoltare a carierei și de îmbogățire a conținutului posturilor pentru personalul RU, pentru a îmbunătăți angajamentul și colaborarea la locul de muncă în cadrul structurilor funcționale de RU. Conform interviurilor cu personalul RU, în timp ce mobilitatea personalului nu este o problemă majoră în departamentele RU, motivația în rândul personalului de a-și consolida sau actualiza competențele este scăzută, în primul rând din cauza naturii statice și de rutină a activității RU. Pe de altă parte, modelul de operare RU propus, necesar pentru îmbunătățirea structurilor de resurse umane în întreaga administrație publică, se bazează pe colaborarea interinstituțională și pe specializarea în profunzime a personalului în roluri de resurse

¹²⁵ A se vedea Rezultatul 1, Livrabilul 1.1 „Studiu privind cadrul legal și instituțional existent în domeniul resurselor umane”/Diagnosticul inițial, elaborat în temeiul RAS MRU, mai 2019

¹²⁶ Respondenții la sondajul RU au identificat recrutarea (25%) și politica salarială (12%) ca domenii prioritare de formare specifică solicitate de personalul RU (o mare parte dintre respondenți au evidențiat practicile și legislația generală ale MRU ca fiind nevoi de formare de vârf, care se pot suprapune și cu prioritățile specifice de formare menționate anterior).

¹²⁷ Nominalizată în Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 ca furnizor desemnat de formare pentru grupuri țintă strategice din serviciile publice

umane specifice, care depășesc asigurarea conformității cu reglementările. Ca atare, personalul RU trebuie sprijinit pentru a se adapta la viitoarele schimbări ale modului de lucru în resurse umane prin noi instrumente de management al carierei și competențelor. În calitate de coordonator al structurilor funcționale de RU, ANFP ar avea principalele responsabilități în furnizarea cadrului de reglementare și metodologic pentru astfel de instrumente, care ar putea include:

- Un program descentralizat de rotație pe posturi, exclusiv pentru personalul RU, între diferite instituții (în special între agențiile subordonate și ministerele de resort și între instituții și ANFP), pentru a promova o mai bună înțelegere a activității de resurse umane la diferite niveluri instituționale și în diferite roluri;
- Un portal online, intern, găzduit de platforma TIC ANFP, care centralizează oportunitățile personalului RU de a dedica o parte din timpul lor pentru a lucra la proiecte pe termen scurt pentru alte departamente/instituții sau pentru a ajuta instituțiile să facă față unor creșteri ale volumului de muncă. Obiectivul acestui „târg al competențelor” este de a direcționa competențele specializate acolo unde acestea sunt cele mai necesare și, în același timp, de a oferi noi provocări personalului RU (a se vedea Caseta 15 pentru un exemplu de târg al competențelor); și
- Stabilirea de parteneriate cu asociațiile profesionale de RU existente în România (cum ar fi HR Club)¹²⁸ pentru a facilita legăturile dintre expertiza publică și privată în RU. Astfel de parteneriate ar putea oferi personalului RU diferite niveluri de apartenență ca membru, pe baza gradului profesional, a complexității postului și a nevoilor individuale de dezvoltare identificate prin procesul de management al performanței,¹²⁹ care ar putea varia de la accesul la resursele specialiștilor (ghiduri, rapoarte etc.), la participarea la activități de învățare și dezvoltare a specialiștilor, cum ar fi conferințe, cursuri de formare și evaluări ale competențelor.

Caseta 15. Un târg al competențelor în Guvernul Federal al Statelor Unite

Agencia pentru Protecția Mediului (EPA/Environmental Protection Agency) a Guvernului Federal al Statelor Unite desfășoară, din 2014, un program voluntar de dezvoltare la locul de muncă intitulat „Târgul competențelor”, în sediul său și în agențiile regionale. Programul a fost elaborat de către echipa de resurse umane a EPA cu obiectivul dublu de a oferi experiențe diverse de lucru personalului și de a desființa izolarea departamentelor din cadrul organizației.

În cadrul acestei inițiative, managerii pot publica pe platforma programului cereri pentru sarcini/misiuni specifice în diferite proiecte aflate sub coordonarea lor, care ar dura până la 1 an și nu ar necesita călătorii sau relocare. Personalul, la rândul său, este încurajat să dedice o parte din timpul lor de lucru (până la 20% din timpul lor) pentru a-și asuma sarcini diferite din întreaga organizație. Normele programului

¹²⁸ A se vedea <https://hr-club.ro/en>

¹²⁹ A se vedea Rezultatul 5, Livrabilul 5.1: „Analiza sistemului de management al performanței”, elaborat în temeiul RAS MRU, august 2020

facilitează participarea, permițând personalului să lucreze la diferite proiecte fără realocări formale și integrând timpul dedicat misiunii respective în evaluarea performanțelor lor.

Programul s-a dovedit a fi popular în rândul personalului și managerilor, deoarece în primul an de activitate managerii au publicat 400 de cereri de asistență, din care 70% au primit aplicații de la 627 de angajați (388 angajați au fost acceptați).

Sursa: GovLab (2016) „Agenția de Protecție a Mediului: Un singur târg de competențe EPA”, disponibil la [adresa https://www.thegovlab.org/static/files/smarterstate/epa.pdf](https://www.thegovlab.org/static/files/smarterstate/epa.pdf); Boston Consulting Group (2016) „Crearea de avantaje pentru oameni în sectorul public: Transformarea resurselor umane ale Guvernului”,

4.2.2 Structuri și servicii RU

72. Noul model de operare RU necesită modificări structurale în organizarea RU în cadrul instituțiilor administrației publice. Modelul de operare RU propus pentru administrația publică centrală și teritorială este organizat în jurul a trei roluri principale și interdependente: RU Strategie, RU Oameni și RU Operațiuni. Fiecare rol necesită personal specializat, cu resurse și mandate oficiale pentru a-și putea îndeplini în mod eficace responsabilitățile specifice în cadrul instituțiilor lor. În plus, în conformitate cu noul model, structurile funcționale de RU, în cadrul fiecărui rol, trebuie să colaboreze la nivel instituțional pentru a îmbunătăți eficiența, calitatea și consecvența serviciilor de resurse umane, permițând o abordare globală a furnizării serviciilor de resurse umane. Pentru a atinge aceste obiective, structura și poziționarea, atât formală, cât și percepută, a RU în cadrul instituțiilor trebuie revizuite pentru a se alinia la modelul de operare propus. În mod similar, procesele și procedurile care stau la baza serviciilor de resurse umane trebuie adaptate pentru a facilita colaborarea între instituții, pe diferite domenii tematice.

73. Domeniul RU în fiecare instituție trebuie să fie reprezentat în mod explicit ca prioritate la cel mai înalt nivel decizional instituțional. Fiecare instituție trebuie să recunoască domeniul RU ca factor-cheie al performanței instituționale. Ca atare, domeniul RU trebuie să fie tratat ca o funcție organizațională distinctă, mai degrabă decât să fie combinată cu alte funcții de suport, în special în cazul ordonatorilor principali de credite și al instituțiilor mari. Pentru ca gestiunea RU să devină o prioritate organizațională, aceasta trebuie să devină mai întâi vizibilă la cel mai înalt nivel decizional. În al doilea rând, având în vedere că serviciile de resurse umane eficiente necesită contribuții substanțiale din partea altor structuri interne și colaborarea cu acestea (de exemplu TIC, juridic, bugetar și financiar etc.), responsabilitatea operațională pentru dezvoltarea resurselor umane interne nu poate fi atribuită exclusiv șefilor de structuri de resurse umane. Din ambele motive, **organizațiile trebuie să atribuie unuia dintre înalții lor funcționari publici (adică secretari generali sau secretari generali adjuncți) un mandat clar și explicit de conducere și dezvoltare a domeniului RU în organizația respectivă**, prin coordonarea structurilor interne relevante în conformitate cu direcțiile strategice instituționale și guvernamentale. Acest rol de coordonator al RU se va baza pe rolul actual, chiar dacă generic, al secretarilor generali și al adjuncților acestora, care îi mandatează să asigure buna funcționare a structurilor interne de suport, să coordoneze elaborarea politicilor MRU și să colaboreze

cu omologii din alte instituții pentru a aborda probleme de interes comun. În plus, secretarii generali și/sau adjuncții acestora vor asigura un nivel adecvat de importanță gestiunii RU la nivelul decizional datorită participării lor implicite în consiliile de administrație și a apropierii lor de factorii de decizie politică. Ca atare, pe termen scurt, pentru a avansa către stabilirea și încorporarea rolului conducătorilor de resurse umane în instituții, șefii politici ai acestora ar trebui să atribuie în mod oficial obiective specifice secretarilor generali sau adjuncților privind coordonarea dezvoltării structurilor funcționale de resurse umane în instituția lor. Într-adevăr, propunerile de reformă din cadrul actualului RAS enumeră creșterea responsabilizării înalților funcționari publici cu privire la dezvoltarea instituției lor, care ar trebui să acopere și structurile funcționale de resurse umane.¹³⁰

- 74. Instituțiile administrației publice trebuie să separe responsabilitățile administrative ale RU (RU Operațiuni) de responsabilitățile RU mai strategice și orientate către oameni (RU Oameni și RU Strategie) în structura lor organizațională, sub diferite forme, în funcție de nivelul lor instituțional.** După cum se menționează în Capitolul 2, separarea responsabilităților administrative de responsabilitățile strategice în materie de resurse umane este necesară pentru a mobiliza economiile de scară, pentru a îmbunătăți eficiența proceselor și pentru a permite personalului RU să lucreze și să se specializeze într-un rol specific, mai degrabă decât să fie un generalist de resurse umane, preocupat doar de respectarea procedurilor și a legislației. Ca atare, odată ce instituțiile își trasează procesele interne de resurse umane în taxonomia propusă și disting procesele administrative de resurse umane de cele mai strategice, acestea trebuie să atribuie fiecare tip de responsabilități unor coordonatori interni distincți (persoane fizice sau structuri), pentru a asigura separarea structurală și operațională a rolurilor. Instituțiile ar trebui să respecte aceste roluri, iar resursele pe care le alocă acestora (în special în ceea ce privește personalul) ar trebui să fie adaptate la nevoile lor specifice.
- 75. Ordonatorii principali de credite ar trebui să se asigure în mod explicit că structurile funcționale RU interne sunt organizate să funcționeze în mod coerent cu agențiile subordonate ale acestora, în conformitate cu modelul de operare RU.** Instituțiile cu autonomie deplină în ceea ce privește RU, cum ar fi ordonatorii principali de credite și instituțiile autonome, care oferă sprijin operațional și metodologic RU instituțiilor lor subordonate (având în vedere resursele disponibile și mandatul instituțional), ar trebui să se asigure că structurile funcționale RU interne delimitează în mod clar, atât din punct de vedere structural, cât și funcțional, cele trei roluri de resurse umane necesare, și anume cele legate de strategie, oameni și operațiuni. În schimb, pentru agențiile subordonate, având în vedere relația lor variabilă cu ministerele-părinte/ordonatorii principali de credite, care limitează, de asemenea, autonomia RU interne în diferite grade, organizarea internă a RU ar trebui să fie decisă în colaborare cu instituția-părinte și să se reflecte în normele de funcționare internă pentru ambele instituții. De exemplu, în timp ce o agenție subordonată mai mare (cum ar fi Agenția Națională de Administrare Fiscală sau Inspekția Muncii) ar putea avea resursele și pârghiile instituționale pentru a crea structuri RU separate pentru fiecare rol de resurse umane, agențiile subordonate și deconcentrate mai mici ar putea alocă personal RU diferit pentru fiecare rol, fără a necesita structuri separate. ANFP, în rolul propus de coordonator al structurilor funcționale de RU și prin centrele sale

¹³⁰ Ibidem

de expertiză va contribui la coerența procesului în cadrul administrației publice, acționând ca partener pentru conducerea ordonatorilor principali de credite sau pentru șefii de resurse umane ai acestora în timpul discuțiilor lor cu agențiile subordonate pentru a-și realinia structurile funcționale de resurse umane. În plus, ANFP ar putea oferi orientări instituțiilor din administrația publică centrală și teritorială cu privire la modul în care să își operaționalizeze cel mai bine structurile funcționale interne de resurse umane în timpul fazei de planificare a forței de muncă, atunci când nevoile de recrutare pentru structurile funcționale de RU pe baza competențelor necesare sunt convenite cu ordonatorii principali de credite pentru structurile lor interne și subordonate.¹³¹

76. Ordonatorii principali de credite ar trebui să stabilească, împreună cu agențiile lor subordonate, în măsura posibilului, un model integrat de furnizare a serviciilor RU pentru a îmbunătăți eficiența și coerența serviciilor interne de RU. Alocarea specifică a responsabilităților în materie de resurse umane trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a fi adaptată la capacitățile fiecărei instituții, urmărind în același timp îmbunătățirea eficienței și coerenței serviciilor de resurse umane. Unele servicii de RU pot fi centralizate în cadrul instituțiilor din același lanț ierarhic bugetar (în special la ordonatorii principali de credite), atâta timp cât (i) asigură o mai bună coerență a serviciilor, și (ii) permit punerea în comun a expertizei și a economiilor de scară (cum ar fi RU TIC și MRU strategic) fără a (iii) afecta negativ calitatea serviciilor furnizate sau nevoile specifice ale instituțiilor. De exemplu, marile agenții subordonate cu un număr semnificativ de angajați cu profiluri similare în agențiile teritoriale (cum ar fi ANAF din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, Inspekția Muncii și ANOFM din cadrul Ministerului Muncii și Protecției Sociale etc.) ar fi cele mai în măsură să centralizeze majoritatea responsabilităților RU din agențiile lor teritoriale, lăsând în același timp o prezență minimă a resurselor umane în cadrul acestora din urmă pentru responsabilități care necesită interacțiune directă cu personalul, cum ar fi unele dintre cele care țin de rolul RU Oameni sau unele sarcini administrative/operaționale/de sprijin ale RU, mai ales dacă nu sunt digitalizate. Unitatea de resurse umane din minister sau instituția superioară ierarhic ar putea avea apoi un rol de sprijin/consiliere, asigurând în același timp o aliniere strategică amplă și conformitatea MRU în cadrul agenției subordonate. Pentru agențiile subordonate mai mici, mai puțin specializate, care nu pot mobiliza economiile de scară pentru a justifica dezvoltarea propriilor aplicații RU TIC sau angajarea și menținerea personalului RU specializat, ministerele-mamă își vor asuma rolul principal în furnizarea serviciilor și infrastructurii RU mai complexe necesare. Atunci când decid care sunt responsabilitățile care trebuie relocalate, instituțiile trebuie să identifice mai întâi dacă infrastructura adecvată, în principal TIC, este sau va fi în operațională pentru a permite furnizarea serviciilor RU respective.

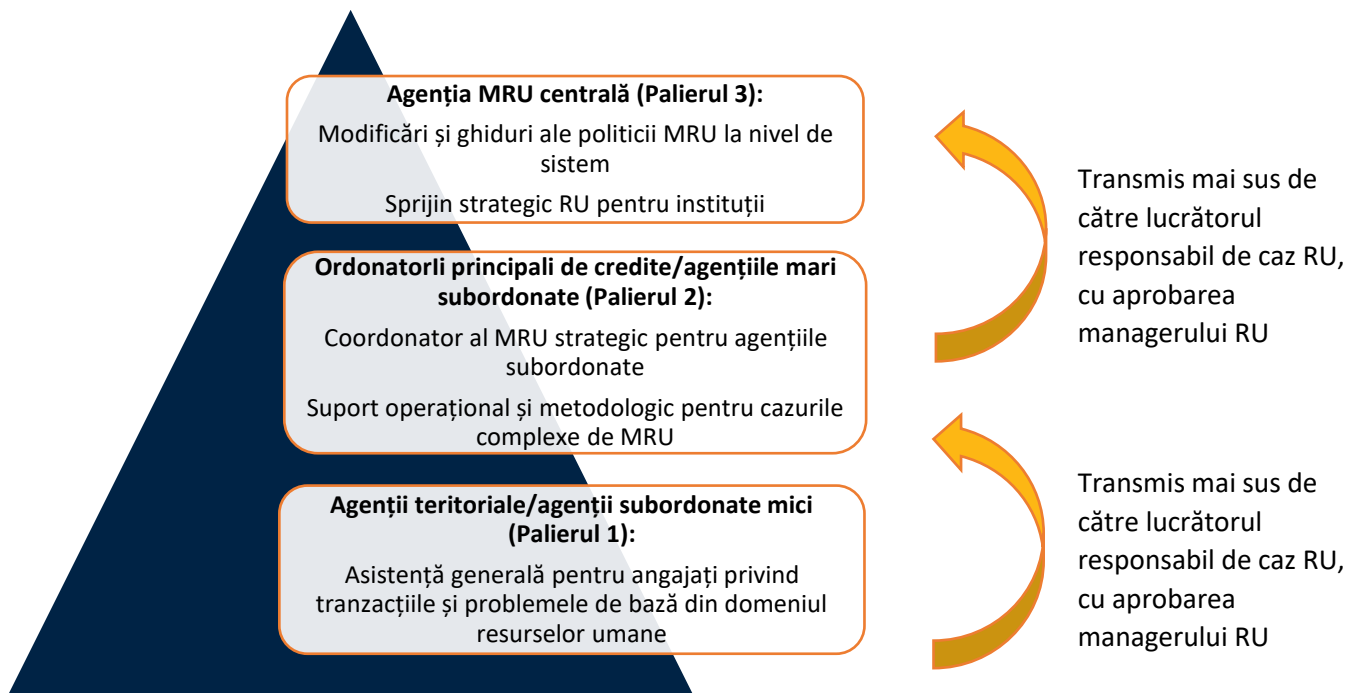
77. Modelul propus de furnizare a serviciilor RU ar necesita trecerea la o abordare pe mai multe paliere pentru serviciile RU (a se vedea Figura 21 de mai jos). Atribuirea responsabilităților în materie de resurse umane care urmează să fie gestionate la diferite niveluri, pe baza gradului lor de complexitate, permite furnizarea de servicii de resurse umane la nivelul la care complexitatea acestora poate fi corelată cu resursele corespunzătoare și specializarea MRU:

¹³¹ Rezultatul 4, Livrabilul 4.1 „Definirea unui model pentru concursul național”, elaborat în temeiul RAS MRU, iunie 2020

- **Primul palier de furnizare a serviciilor RU** ar consta în soluții pentru problemele generale și standard ale MRU, furnizate prin opțiuni de autoservire și prin asistență de bază din partea personalului RU intern: în măsura posibilului, departamentele interne de resurse umane ar trebui să permită personalului și managerilor să rezolve tranzacțiile și întrebările standard legate de RU (gestionarea concediilor, furnizarea evidențelor privind ocuparea forței de muncă, actualizarea informațiilor cu caracter personal, eliberarea certificatelor, furnizarea de informații privind salariile, găsirea de informații privind normele în materie de resurse umane etc.) cu forțele proprii, prin furnizarea resurselor necesare, cum ar fi ghidurile, răspunsurile la întrebări frecvente, modelele online și, în cele din urmă, platformele/aplicațiile TIC. Acest lucru poate reduce timpul petrecut de departamentele interne de resurse umane pentru sarcinile administrative, care poate fi realocat pentru a oferi sprijin managerilor și personalului numai pentru aspecte mai personalizate, orientate către oameni (de exemplu, cum să interpretăm și să aplicăm o anumită politică MRU, cum să furnizăm programe de învățare și dezvoltare, cum să efectuăm o evaluare a performanței etc.);
- **Al doilea palier de furnizare a serviciilor RU** va consta în soluții pentru problemele MRU care sunt identificate pe primul palier ca fiind complexe și care necesită suport specializat MRU: aceste aspecte pot fi trimise mai sus de operatorul inițial al cererii către echipele interne de RU/personalul specializat în domeniul respectiv (dacă este cazul, de exemplu în cazul ordonatorilor principali de credite) sau către instituțiile mamă, care ar trebui să furnizeze servicii de nivelul doi agențiilor subordonate lor. Aceste echipe specializate/Acest personal specializat de resurse umane responsabil(e) cu serviciile de palier doi vor fi desemnate de către ordonatorul principal de credite și vor fi responsabile de gestionarea, în mod coerent, a unor aspecte mai complexe și mai strategice ale MRU pentru agențiile lor subordonate și personalul propriu (de exemplu, aspecte legate de planificarea forței de muncă, analiza posturilor, adaptarea programelor de formare și dezvoltare la nevoi specifice, interpretarea politicilor dificile, cum ar fi beneficiile și compensațiile etc.). Ca atare, acestea ar avea nevoie de competențe MRU particularizate pentru sectorul respectiv;
- **Al treilea palier de furnizare a serviciilor de RU** ar consta în soluții pentru problemele MRU identificate ca fiind de natură excepțională sau care ar necesita modificări la nivel strategic (cum ar fi politicile, procesele și/sau programele legate de MRU). Rezolvarea acestor cazuri ar fi prerogativa ANFP, ca agenție centrală a MRU, și echipele specializate de resurse umane/personalul desemnat de nivel doi ar fi responsabile pentru trimiterea cazurilor către acest nivel superior. Pentru a îndeplini acest rol, ANFP ar trebui să înființeze echipe dedicate specializate în domenii tematice de resurse umane, care ar putea sprijini instituțiile administrației publice cu orientări metodologice și perspective strategice de resurse umane pentru luarea deciziilor. În plus, pe baza unor aspecte recurente, ANFP ar putea propune modificări mai sistematice ale cadrului global al MRU.

Anexa 1 oferă un exemplu de posibilă alocare stratificată a responsabilităților în materie de resurse umane pentru implementarea și integrarea măsurilor de reformă ale MRU propuse prin intermediul RAS MRU pentru administrația publică centrală și teritorială din România.

Figura 21. Reprezentarea grafică a unui model de livrare a serviciilor RU pe mai multe paliere în administrația publică centrală și teritorială din România



78. În reorganizarea structurilor funcționale interne de resurse umane în trei roluri de resurse umane, instituțiile trebuie să se bazeze pe infrastructura internă și pe capacitatea existentă. Așa cum se reflectă în Capitolul 3, activitatea tipică a personalului RU în administrația publică centrală și teritorială din România se concentrează în principal pe îndeplinirea sarcinilor administrative și, într-o măsură limitată, pe furnizarea de îndrumare și sprijin pentru MRU personalului și managerilor. Ca atare, structurile de resurse umane existente au premisele de bază legate de capacitatea tehnică și experiența pe care ar putea fi dezvoltate rolurile de RU Oameni și RU Operațiuni. Însă în ceea ce privește rolul strategic al RU, care se regăsește mai ales la ordonatorii principali de credite, există o slabă expertiză internă disponibilă pe care să se construiască, având în vedere că în contextul actual, resursele umane au puține responsabilități strategice. Ca atare, pe termen scurt și mediu, până când instituțiile vor dezvolta capacitatea strategică în MRU, compartimentele/persoanele responsabile de rolul strategic al resurselor umane ar trebui să colaboreze îndeaproape cu structurile interne care au dezvoltat deja această expertiză și au un rol instituționalizat în planificarea strategică instituțională, cum ar fi unitățile de politică publică. Cu toate acestea, va fi esențial să se asigure că aceste structuri chiar dispun de expertiza (strategică) necesară în materie de resurse umane. Este necesară o instruire/certificare în acest sens, facilitată sau aprobată de ANFP

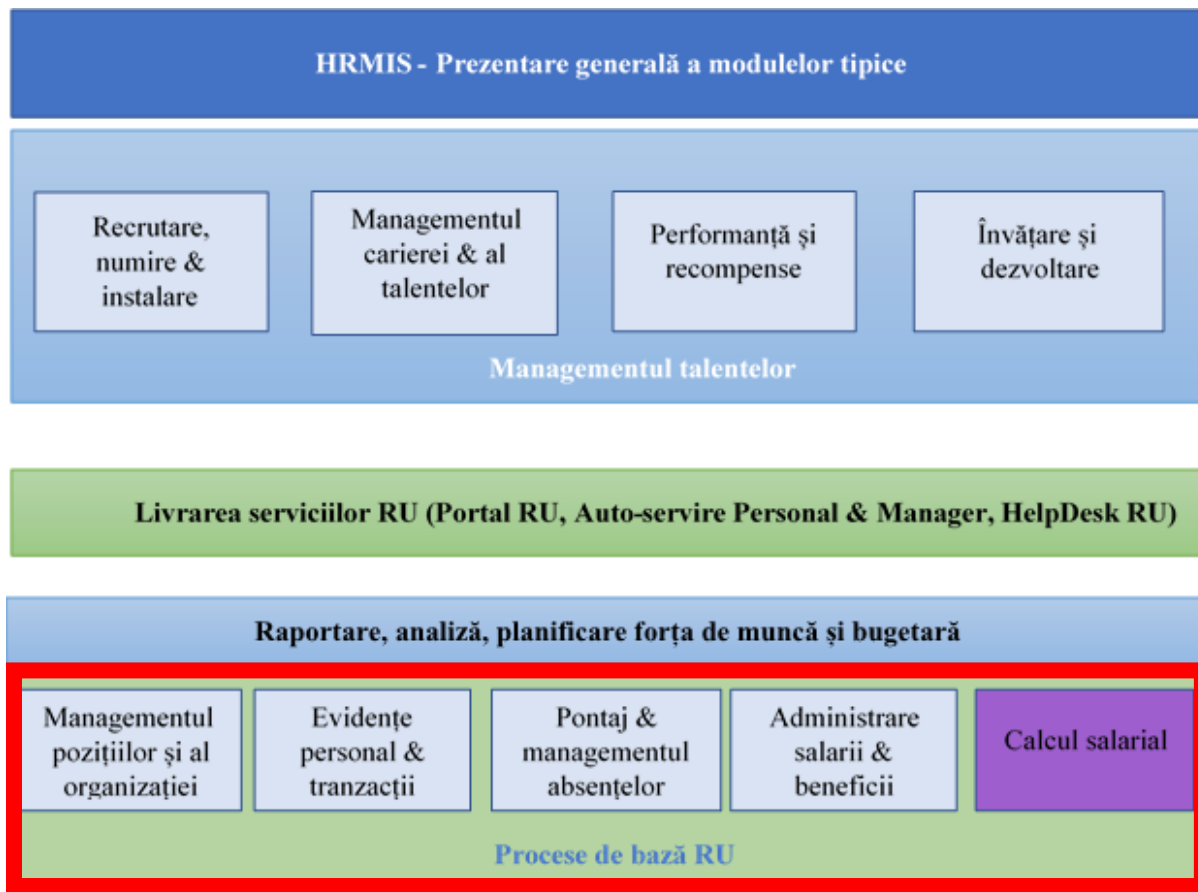
79. Pentru a-și îndeplini în mod eficient responsabilitățile specifice fiecărui rol de resurse umane, instituțiile administrației publice trebuie să-și modernizeze și să-și extindă sistemele SIMRU. Acest lucru va contribui la crearea unui spațiu pentru preluarea unor responsabilități RU mai complexe și la încurajarea specializării în fiecare rol, conform cerințelor noului model de operare. Sunt necesare îmbunătățiri atât în ceea ce privește funcționalitățile automate disponibile pentru departamentele de resurse umane și personalul din cadrul instituțiilor, cât și în ceea ce privește interconectarea sistemelor SIMRU între instituții și terțe părți (ANFP, MMPS, Ministerul Finanțelor etc.) pentru a facilita schimburile de date privind modificările organizaționale și procesele MRU. Pentru acest din urmă aspect, Livrabilul 2.1 din cadrul Rezultatului 2 al RAS MRU¹³² oferă o evaluare detaliată a contextului actual și recomandă trei opțiuni pentru îmbunătățirea proceselor de colectare a datelor pentru datele RU în întreaga administrație publică. Casetă 16 oferă un rezumat al recomandărilor pentru cele trei opțiuni menționate mai sus. În ceea ce privește funcționalitățile automate pe care departamentele de resurse umane le pot utiliza pentru a îmbunătăți eficiența și domeniul de aplicare al serviciilor interne de resurse umane, instituțiile trebuie să se concentreze mai întâi pe digitalizarea proceselor de resurse umane de bază, pe care toate departamentele de resurse umane din administrația publică centrală le-ar putea furniza într-un mod standardizat. Nivelul inferior din Figura 22 conturează modulele de RU de baza care pot și trebuie digitalizate pentru a îmbunătăți eficiența și calitatea proceselor de RU administrative.¹³³ În timp ce digitalizarea acestor procese de resurse umane ar trebui să constituie o prioritate de vârf pentru instituții, abordarea prin care se realizează acest lucru ar trebui să fie, de asemenea, legată de opțiunea aleasă la nivelul administrației publice pentru unificarea seturilor de date de bază privind resursele umane, cum se arată în Livrabilul 2.1 al RAS MRU. Prin urmare, diferite funcționalități SIMRU ar putea fi furnizate, fie prin una dintre următoarele opțiuni, fie printr-o combinație a lor:

- I. Sisteme/aplicații autonome deținute și operate de instituții individuale (legate de Opțiunea 1 de colectare a datelor RU);
- II. Sisteme/aplicații autonome deținute și operate de un minister/ordonator principal de credite, atât pentru uz intern, cât și pentru a fi utilizate de instituțiile subordonate acestuia drept SIMRU intern (legat de Opțiunea 2 de colectare a datelor RU);
- III. Sistemul central /aplicația SIMRU deținută și operată de o agenție centrală MRU, care ar oferi o serie de funcționalități SIMRU tuturor instituțiilor publice sau unui subset al acestora (legat de Opțiunea 3 de colectare a datelor RU).

¹³² Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 : „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în temeiul RAS MRU

¹³³ Acestea sunt poziția și managementul instituției, evidențele personalului și tranzacțiile, înregistrarea timpului de lucru și managementul absențelor, administrarea salariilor și a beneficiilor și salarizarea/statul de plată.

Figura 22. Prezentare generală a modulelor tipice SIMRU/HRMIS



Sursa: Așa este prezentat în Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 : „Studiu privind cerințele de date și procedurile de acces”, elaborat în temeiul RAS MRU (adaptat după Banca Mondială (2017) „Documentul pentru Ucraina privind Implementarea opțiunilor de SIMRU”)

Caseta 16. Recomandări pentru cerințele de date și procedurile de acces ale MRU din administrația publică din România (extras)

Pe termen scurt (1 an) – Opțiunea 1: Construirea unui depozit central de date RU la ANFP. Aceasta este o prevedere a Strategiei pentru dezvoltarea funcției publice 2016-2020¹³⁴ și implică dezvoltarea unui strat/nivel de depozit de date în cadrul ANFP, pe deasupra datelor existente colectate la nivel central de ANFP (funcționari publici), Inspekția Muncii (personal contractual) și ministerele guvernate de statute speciale (apărare, securitate etc.). Este nevoie de protocoale de date între ANFP și Inspekția Muncii (deținător de date pentru personalul contractual), adăugând colectarea datelor demnitarilor pe portalul ANFP și colectarea de informații lunare de

¹³⁴ Strategia pentru dezvoltarea funcției publice 2016-2020, la momentul elaborării prezentului document, nu mai este aplicabilă.

la instituțiile cu funcționari publici cu statut special . Deși vizează obținerea unei viziuni complete a tuturor categoriilor de personal din sectorul public, lipsa standardizării datelor și faptul că Inspekția Muncii nu lucrează cu structura de organizare și poziție/funcție înseamnă că această soluție va fi un compromis. Datele de la Inspekția Muncii nu vor arăta posturile neocupate sau defalcarea pe grade a personalului contractual și nici nu vor crește în mod inherent calitatea datelor MRU.

Pe termen mediu (2- 4 ani) – Opțiunea 2: Consolidarea sistemelor MRU centrale pe verticală (integrate cu salarizarea) la nivelul ministerului și integrarea cu ANFP. Pe baza modelului EDUSAL (sistemul centralizat de salarizare construit pentru învățământul preuniversitar), alte ministere de resort cu acoperire teritorială extinsă și-ar putea consolida propriile sisteme MRU, integrate cu salarizarea, dar bazate mai degrabă pe structura organizațională și funcții decât pe personal. ANFP ar putea apoi să se integreze cu aceste puncte de date ale ministerelor centrale, îmbunătățind calitatea și completitudinea datelor MRU. Dezavantajele acestei soluții sunt legate de complexitatea mai multor integrări ministere-ANFP, duplicarea eforturilor și faptul că nu ar fi îmbunătățită colectarea datelor pentru instituțiile locale (bazându-se pe același model ca și pentru Opțiunea 1).

Pe termen lung (3- 6 ani) – Opțiunea 3: Adoptarea graduală a unui sistem MRU unic integrat de salarizare, începând cu o fază pilot. Această soluție aduce beneficii pe trei piloni: (i) control, (ii) raportare/analiză și (iii) costul total al deținerii/ de proprietate(TCO). Conform acestei abordări, planificarea/bugetarea, managementul instituției, recrutarea și salarizarea etc., sunt toate legate din punct de vedere tehnic, fără posibilitatea de a avea discrepanțe de date între module, aducând un control mai bun asupra întregului ciclu de MRU. Având în vedere că datele sunt operaționale, raportarea va avea informații fiabile și oportune, pentru a sprijini procesul decizional bazat pe date în MRU al sectorului public. Prin economii de scară, un astfel de sistem promite un cost total al deținerii mai mic la nivelul întregii administrații, servind totodată drept bază pentru construirea tuturor modulelor de resurse umane pentru un sistem european de management al resurselor umane actualizat. Principalele dezavantaje sunt costul inițial al schimbării (estimat între 3 și 6 milioane USD pentru componenta TIC, care ar trebui să fie încă mai mic decât costurile agregate ale opțiunii 2, datorită economiilor de scară) și rezistența instituțională. Ca atare, o pilotare cu extindere progresivă ar putea fi cea mai bună abordare pentru a depăși aceste probleme, asigurând un impact progresiv asupra costurilor, cu rezultate vizibile mai devreme. Deși nu este neapărat legată de aceasta, această opțiune ar permite o eventuală tranziție către servicii partajate, o abordare care s-a dovedit a fi de succes în realizarea de economii în alte țări ale Uniunii Europene (UE), cu perioade scurte de amortizare (3-4 ani).

Sursa: Rezultatul 2, Livrabilul 2.1 : „Studiu privind cerințele de date și procedurile de access”, elaborat în temeiul RAS MRU

80. Alegerea modalității și a gradului de digitalizare coordonată a structurilor funcționale de resurse umane în întreaga administrație publică trebuie să se bazeze pe eforturi susținute de standardizare a proceselor de resurse umane de bază. Fiecare opțiune ar avea implicații diferite asupra resurselor și termenelor necesare pentru implementare, precum și asupra structurii de guvernare și relațiilor necesare între agențiile centrale ale MRU și instituțiile administrației publice centrale. Cu toate acestea, **în cadrul oricărei opțiuni, procesele de resurse umane de bază menționate anterior, așa cum sunt cartografiate pentru administrația publică centrală și teritorială din România în cadrul**

taxonomiei proceselor de resurse umane care urmează să fie elaborată de către ANFP pe baza noului model de resurse umane, trebuie standardizate la cel mai înalt nivel posibil în cadrul instituțiilor publice (ceea ce include etapele procesului, intrările, ieșirile, interacțiunile procesului etc.). Gradul de standardizare va varia în funcție de proces, pentru a ține cont de cerințele de reglementare (cum ar fi plata salariilor ca fiind prerogativa fiecărui ordonator de credite), dar ar trebui aplicat un nivel maxim admisibil de standardizare în toate procesele. Odată ce se realizează o formă de standardizare pentru fiecare proces, instituțiile publice și agențiile centrale relevante ale MRU ar putea identifica mai bine ce abordare a procesului de digitalizare a proceselor centrale ale MRU urmează să fie realizată și măsura în care funcționalitățile SIMRU pot fi partajate între instituții. Propunerile de standardizare a proceselor în sine ar fi făcute de către ANFP, sub mandatul propus de coordonator al structurilor funcționale de RU, prin emiterea de proceduri standard de operare (adică proceduri operaționale și de sistem generice) pentru principalele procese MRU. Cu toate acestea, nici în mandatul său actual, nici în cel propus, ANFP nu are prerogative de a impune proceduri de resurse umane instituțiilor publice, cu excepția cazurilor când se raportează aspecte legate de funcționarii publici. Ca atare, ANFP ar trebui să realizeze această standardizare a proceselor de resurse umane prin prerogativele sale propuse de avansare a planurilor strategice la nivel guvernamental pentru îmbunătățirea structurilor funcționale de resurse umane. Ca o condiție prealabilă pentru obiectivul final de digitalizare a structurilor funcționale de RU, ANFP ar trebui să stabilească protocoale de colaborare cu autoritatea TIC principală de la nivel guvernamental, adică, în prezent, Autoritatea pentru Digitalizarea României, pentru a dezvolta în comun, în cadrul strategiei guvernamentale propuse pentru structurile funcționale de resurse umane, un program de standardizare și digitalizare a proceselor de resurse umane de bază în cadrul tuturor instituțiilor publice sau al unei subcategorii a acestora.

- 81. Pentru îmbunătățirea furnizării de servicii RU, ANFP trebuie să plaseze nevoile utilizatorilor finali în centrul oricărei inițiative de schimbare.** Ca să evidențieze și să semnaleze trecerea către o abordare centrată pe utilizator a structurilor funcționale de RU, precum și ca să obțină informații relevante despre nevoile beneficiarilor de servicii, ANFP, în rolul propus coordonator al structurilor funcționale de RU, trebuie să se consulte proactiv cu personalul și managerii din instituțiile administrației publice centrale și teritoriale cu privire la modul în care calitatea și domeniul de aplicare al serviciilor RU se potrivesc nevoilor și așteptărilor lor. Aceste consultări ar trebui utilizate pentru a documenta intervențiile ANFP în domeniile serviciilor de resurse umane asupra cărora are mandat. Ca atare, ANFP ar trebui să conducă un proces de consultare în cadrul administrației publice atunci când planifică, implementează și evaluează rezultatele oricăror intervenții preconizate să aibă un impact asupra furnizării de servicii RU. ANFP ar trebui să facă acest lucru prin diverse metode, inclusiv prin intermediul unui sondaj desfășurat pe platforma sa online (bazat pe o metodologie pilotată în scopul prezentei analize), prin grupuri de interes și prin interviuri, precum și prin sesiuni de consultare și coordonare cu actorii relevanți din administrația publică. Un astfel de proces de consultare este un instrument esențial pentru asigurarea faptului că direcția strategică a structurilor funcționale de resurse umane, stabilită de către ANFP, este aliniată la nevoile reale ale utilizatorilor finali ai serviciilor de resurse umane.

82. Structurile de resurse umane trebuie să monitorizeze, să urmărească și să comunice performanța lor în îndeplinirea responsabilităților lor specifice în materie de MRU prin intermediul indicatorilor MRU care leagă contribuțiile de realizări. După cum se menționează în Capitolul 2, definirea și utilizarea indicatorilor pentru monitorizarea proceselor cheie ale MRU ar putea ajuta structurile de resurse umane să obțină rezultate mai bune de MRU și, în paralel, să își evidențieze rolul potențial de partener strategic în cadrul organizației. În plus față de setul de indici MRU propus în Capitolului 4, care urmează să fie utilizat de către conducerea centrală RU pentru monitorizarea și urmărirea modului în care departamentele de resurse umane se conformează modelului de operare a structurilor de RU propus, departamentele interne de resurse umane trebuie să stabilească indici MRU specifici instituției, pentru a înțelege mai bine modul de îmbunătățire a proceselor interne, pe baza priorităților strategice de MRU ale instituției respective. Acest lucru ar trebui să fie valabil chiar și în contextul actual al administrației publice române, când majoritatea instituțiilor nu au la dispoziție un sistem avansat de SIMRU și TIC pentru a urmări și analiza în mod automat și continuu valorile MRU la nivel granular. În aceste condiții, departamentele de resurse umane ar trebui să se concentreze asupra definirii, colectării și analizării unui set limitat de indicatori pe baza cărora se poate acționa, care sunt considerați cei mai relevanți pentru procesul decizional instituțional. În definirea și selectarea indicilor lor specifici, departamentele de resurse umane pot fi ghidate de următoarele considerente:

- I. **Care sunt prioritățile strategice ale instituției/conducerii în ceea ce privește MRU-** Departamentele de resurse umane ar trebui să se concentreze asupra aspectelor care sunt de interes pentru conducerea instituției și, astfel, au o șansă ridicată de a beneficia de sprijin în implementare din partea conducerii;
- II. **Cum se vor măsura progresele pentru fiecare prioritate a MRU –** Departamentele de resurse umane trebuie să înțeleagă care sunt factorii care influențează prioritățile MRU ale instituției lor și să decidă cum să transpună cel mai bine acești factori în indicatori care pot fi măsurați. După cum s-a menționat în Capitolul 2, cadrele logice pot fi utilizate pentru a ajuta departamentele de resurse umane să descrie modul în care indicatorii specifici sunt legați de rezultatele MRU, precum și pentru a le ajuta să comunice mai bine necesitatea de a acționa. Anexa 4 oferă exemple de cadre logice pentru prioritățile-cheie ale MRU abordate prin intermediul RAS MRU (planificarea recrutării și a forței de muncă și managementul performanței);
- III. **Ce și cui se va comunica prin intermediul acestor indici -** Departamentele de resurse umane ar trebui să aibă o înțelegere solidă a modului de comunicare a informațiilor generate de indicii selectați, astfel încât aceștia să poată contribui cel mai bine la luarea deciziilor, la nivelurile corespunzătoare. Ca atare, ele trebuie să înțeleagă de ce tip de informații are nevoie fiecare public țintă (conducere politică, conducere superioară, manageri tehnici, personal) și să adapteze diseminarea informațiilor în consecință.

83. Instituțiile ar trebui să utilizeze indicatorii de resurse umane ca bază de dovezi pentru îmbunătățirea funcțiilor MRU, dar și ca pe un cadru de evaluare a progreselor în realizarea priorităților MRU

specifice instituției și priorităților guvernamentale. În primul rând, instituțiile, prin intermediul departamentelor de resurse umane, ar trebui să utilizeze în principal indicatorii de resurse umane ca pârghie de învățare, să identifice factorii determinanți ai politicilor eficiente de MRU și să-și aloce resursele într-un mod mai eficient pentru a-și îndeplini prioritățile actuale (și viitoare) în materie de resurse umane. Acest lucru necesită ca instituțiile să utilizeze mai întâi setul selectat de indicatori RU pentru a măsura performanța lor actuală în domeniile-cheie ale MRU (adică să stabilească valorile de referință) și, ulterior, să se compare cu instituțiile similare și, în viitor, cu propria performanță anterioară. Acest lucru ar permite, de asemenea, instituțiilor să definească obiective de performanță clare și măsurabile pentru departamentele de resurse umane, pentru a-și canaliza resursele către prioritățile-cheie.

84. Informațiile extrase din indicatorii RU sunt utile numai în măsura în care sunt adaptate publicului țintă. Pentru a avea importanță în luarea deciziilor, datele RU generate prin intermediul măsurătorilor RU trebuie să fie transpuse în informații relevante pentru diferitele sectoare din cadrul unei instituții și să poată fi înțelese de cei cărora le sunt adresate. De exemplu, numărul de candidați care se înscriu la un concurs de recrutare poate fi important pentru managerii de RU și agențiile coordonatoare ale MRU, dar managerii superiori ar putea fi mai interesați de calitatea candidaților. La rândul său, conducerea instituțională ar putea fi mai interesată de fluctuația noilor angajați și de factorii care determină această cifră. Pentru a-și consolida rolul de parteneri în activitatea instituției, departamentele de resurse umane trebuie să înțeleagă că diferitele părți interesate au nevoie de informații diferite și măsura în care fiecare parametru de resurse umane poate răspunde acestor nevoi. În cazul conducerii superioare, pentru a le informa luarea deciziilor în materie de resurse umane, departamentele de resurse umane trebuie să poată produce un tablou de bord ușor de utilizat, care să conțină numai informații esențiale cu privire la cum se situează instituția cu privire la principalele priorități ale MRU în comparație cu țintele definite.

4.3 Implementarea recomandărilor privind reforma

85. Modelul de operare RU propus poate pune bazele îmbunătățirii resurselor umane în administrația publică românească. Modelul descrie modul în care rolurile, responsabilitățile și relațiile la nivel înalt în domeniul resurselor umane din administrația publică ar putea fi re proiectate pentru a sprijini servicii RU mai eficiente, mai eficiente și mai coerente în cadrul instituțiilor. Schimbările preconizate se bazează pe arhitectura instituțională existentă a administrației publice, pentru a facilita o tranziție organică și etapizată către noul model. Ca atare, modelul are la bază: (i) formalizarea și aprofundarea integrării structurilor funcționale de RU între fiecare ordonator principal de credite și agențiile sale subordonate; și (ii) stabilirea unui coordonator central pentru structurile funcționale de resurse umane, cu un mandat clar și executoriu pentru definirea, îmbunătățirea și dezvoltarea structurilor funcționale de resurse umane în întreaga administrație publică prin emiterea de orientări metodologice și operaționale pentru departamentele de resurse umane, profesionalizarea personalului de resurse umane și definirea direcțiilor strategice.

86. Propunerea pentru un nou model de operare RU ar trebui utilizată mai întâi ca punct de plecare pentru un acord politic amplu de reformă a structurilor funcționale de resurse umane. Având în vedere că reforma propusă se transmite la nivelul întregii administrații publice și că punerea sa în aplicare este un angajament pe termen lung, aceasta trebuie să facă în primul rând obiectul unor negocieri și acorduri ample între părțile interesate din administrația publică la cel mai înalt nivel politic, susținute de expertiză și de perspective externe. O astfel de abordare participativă ar putea fi facilitată prin intermediul *Consiliului pentru dezvoltarea resurselor umane*, odată ce va fi operaționalizat. În cele din urmă, viziunea și direcția strategică aferente structurilor funcționale de de resurse umane trebuie formalizate printr-un document strategic la nivel de guvern, fie integrat în strategia de reformă a administrației publice, fie derivat din aceasta, care se bazează pe SCAP 2014-2020. Acest lucru ar spori importanța reformei pe agenda guvernului, ar asigura mai bine continuitatea acesteia de-a lungul ciclurilor politice, ar defini responsabilitățile instituționale preconizate și ar identifica surse adecvate de finanțare pentru implementare.

87. Punerea în aplicare a viziunii strategice pentru îmbunătățirea RU trebuie să înceapă cu extinderea mandatului ANFP asupra structurilor funcționale de RU și asigurarea resurselor adecvate pentru noul său rol. După cum s-a subliniat anterior, o reformă coordonată și susținută a RU în administrația publică nu poate fi realizată fără o instituție coordonatoare cu un mandat clar și formal privind îmbunătățirea structurilor funcționale de resurse umane, definit printr-o viziune strategică mai largă pentru administrația publică. În contextul actual, un astfel de mandat ar fi cel mai potrivit pentru ANFP. La rândul său, instituția coordonatoare ar avea nevoie de timp, resurse și sprijin politic pentru a-și consolida capacitatea și credibilitatea în noul său rol. În plus, aceasta ar necesita un interval de timp adecvat pentru elaborarea cadrului de reglementare și strategic pentru noul model de funcționare a resurselor umane și a instrumentelor metodologice aferente, care ar defini și ghida modul în care instituțiile administrației publice vor dezvolta și adapta resursele lor umane interne. În pregătirea acestor instrumente, agenția de resurse umane coordonatoare trebuie să se angajeze în consultări extinse și proiectare, în cooperare cu instituții de la diferitele niveluri ale administrației publice. O subcategorie de instituții (ordonatorii principali de credite și agențiile subordonate ale acestora) angajate în transformarea RU interne ar pilota, în mod ideal, și modificările propuse pentru cel puțin un an, pentru a da timp materializării beneficiilor rezultate din modificările adoptate. După ce s-au tras învățăminte din pilotare și s-au integrat într-o versiune revizuită a reformei, un nou grup de instituții ar putea fi inclus într-o a doua repetare a pilotării, în același timp continuându-se construirea și adaptarea capacității în cadrul agenției de RU coordonatoare pentru a sprijini suficient un număr tot mai mare de instituții care intră pe noul modelul de operare RU. Obiectivul final al procesului ar fi integrarea progresivă a structurilor funcționale de RU din administrația publică centrală și teritorială în cadrul noului modelul de operare a structurilor de RU, și în conformitate cu calendarul reformei propus în alte componente ale RAS MRU, și anume introducerea și implementarea unui cadru de competențe, a unui nou model de recrutare și a unui sistem îmbunătățit de management al performanței pentru funcția publică.

88. Succesul reformei este condiționat de angajamentul instituțiilor administrației publice. Pentru a demonstra angajamentul față de reformă, instituțiile trebuie să stabilească ca obiective instituționale

strategice redefinirea și dezvoltarea structurilor funcționale interne de resurse umane, în conformitate cu prioritățile mai ample ale guvernului. Acest lucru ar trebui să înceapă în special cu ordonatorii principali de credite din administrația publică centrală, având în vedere că procesul de planificare strategică este mai instituționalizat la acest nivel și mai bine structurat prin intermediul planurilor strategice instituționale (PSI). Ca atare, actualizările viitoare ale planurilor PSI ar trebui să formalizeze și, cel mai important, să bugeteze inițiativele necesare pentru implementarea modelului de operare a structurilor de RU. Printre acestea se numără:

- Formalizarea unui rol de coordonator intern, cu responsabilități generale de dezvoltare a structurilor funcționale de resurse umane;
- Auditarea proceselor interne de resurse umane pe baza taxonomiei RU la nivel înalt;
- Reorganizarea structurilor funcționale de RU interne în colaborare cu agențiile subordonate și cu ANFP, pe baza rolurilor și responsabilităților stabilite de modelul de operare RU;
- Efectuarea unei analize a lacunelor în materie de competențe pentru a identifica nevoile de recrutare pentru structurile funcționale de resurse umane, pe baza cadrului specific de competențe pentru resurse umane, și colaborarea cu ANFP pentru a satisface aceste nevoi prin intermediul planificării forței de muncă; și
- Dezvoltarea infrastructurii și a funcționalităților TIC care stau la baza serviciilor de resurse umane ale acestora.

89. Prezentul raport introduce o serie de recomandări specifice care ar putea îmbunătăți RU în administrația publică centrală și teritorială pe termen mediu, dar eficiența acestora se bazează pe existența unui coordonator central stabilit pentru structurile funcționale de RU. Aceste recomandări se concentrează pe consolidarea actualei capacități a structurilor funcționale de resurse umane de a furniza servicii de resurse umane mai eficiente și cu o valoare adăugată mai mare în cadrul instituțiilor individuale ale administrației publice. Cu toate acestea, în absența unui model de operare care leagă structurile funcționale de RU într-un întreg coerent și stabilește o agenție principală care să le coordoneze, nu este de așteptat ca aceste recomandări să fie puse în aplicare în totalitate, conform intenției, sau după o metodologie coerentă în întreaga administrație publică. Ca atare, punerea în aplicare a acestor recomandări în contextul actual ar putea reduce în mod semnificativ și/sau denatura rolul acestora în îmbunătățirea serviciilor de resurse umane. Tabelul 7 de mai jos oferă o imagine de ansamblu a beneficiilor preconizate ale implementării acestor recomandări specifice, precum și riscul anticipat de a face acest lucru fragmentar, fără un model coerent de operare RU în vigoare.

Tabelul 7. Privire de ansamblu asupra riscurilor potențiale în implementarea reformelor propuse pentru structurile funcționale de RU, în absența unei structuri de guvernare RU clar definite

Recomandare pentru structurile funcționale de RU	Rezultate preconizate	Riscuri de implementare fără o structură de guvernare RU bine stabilită
Profesia de RU		
Stabilirea unei profesii de RU	<ul style="list-style-type: none"> - Definirea în mod oficial a unei categorii distincte de posturi cu atribuții în RU în sectorul public; - Stabilirea cadrului juridic pentru profesionalizarea și specializarea personalului RU; - Oferirea unei înțelegeri clare în cadrul instituțiilor a rolurilor și responsabilităților pe care trebuie să le îndeplinească personalul de resurse umane. 	Poate fi stabilită legal, dar fără să existe un coordonator al structurilor funcționale de resurse umane desemnat oficial ca responsabil pentru acestea, nu ar fi completată cu orientări metodologice sau resurse specifice de dezvoltare a carierei.
Elaborarea cadrelor de competență pentru domeniul funcțional RU	<ul style="list-style-type: none"> - Definirea unui set comun de așteptări în materie de performanță pentru personalul de resurse umane în diferite roluri, la diferite niveluri, în administrația publică; - Permitearea instituțiilor să efectueze analize ale lacunelor de competențe pentru a identifica cele mai bune modalități de dezvoltare a capacității interne de a furniza servicii de resurse umane la standardele de performanță preconizate. 	Instituțiile pot elabora individual cadre de competențe specifice pentru personalul lor intern de resurse umane, sub coordonarea metodologică a ANFP, dar utilizarea lor efectivă și forma lor finală este la latitudinea instituțiilor, ceea ce poate împiedica o abordare unitară în administrația publică.
Dezvoltarea unor oportunități specifice de dezvoltare a carierei pentru personalul RU	<ul style="list-style-type: none"> - Deschiderea oportunităților de mobilitate dedicate personalului RU pentru a câștiga experiență în diferite roluri, în diferite instituții; 	Nu se poate aștepta o abordare coerentă în toate instituțiile în absența unei structuri de guvernare pentru structurile funcționale de resurse umane, care să coordoneze și să conducă

	- Dezvoltarea unui set de cursuri și certificări standard de Î&D, obligatorii pentru toți angajații departamentului de resurse umane, pentru a asigura furnizarea consecventă a serviciilor de resurse umane în întreaga administrație publică.	dezvoltarea acestor inițiative și să le transpună în practică.
Structuri și servicii RU		
Stabilirea unor roluri formale de conducere la nivel înalt în domeniul dezvoltării resurselor umane în instituții	Definirea unui rol clar și atribuirea asumării individuale a conducerii procesului de îmbunătățire a serviciilor RU în cadrul instituțiilor.	Organizațiile pot formaliza individual astfel de roluri de conducere pentru a coordona îmbunătățirea serviciilor interne de resurse umane în conformitate cu obiectivele instituționale, dar, în absența unei structuri de guvernare capabile să definească o direcție strategică la nivel guvernamental pentru structurile funcționale de resurse umane, este posibil ca obiectivele strategice instituționale să nu fie armonizate în mod logic între instituțiile responsabile pentru diferitele secvențe ale unui anumit proces de resurse umane.
Înaintarea în direcția standardizării serviciilor RU de bază în întreaga administrație publică	- Stabilirea unor definiții și a unui limbaj comun pentru procesele și conceptele de resurse umane în cadrul administrației publice; - Definirea unor posibile grade de standardizare a proceselor de resurse umane; - Clarificarea responsabilităților actorilor implicați și asumarea proceselor; - Depunerea unor eforturi viitoare pentru a digitaliza în mod coerent procesele de bază în materie de resurse umane în întreaga administrație publică.	În contextul actual, nicio instituție din administrația publică română nu are mandatul de a conduce procesul de standardizare a resurselor umane și/sau de a coordona sau de a oferi îndrumări metodologice instituțiilor pentru a-l conduce în mod coerent. În acest caz, instituțiile individuale sunt responsabile pentru modul și gradul în care își standardizează procesele interne de resurse umane, ceea ce prezintă riscul de fragmentare și de interoperabilitate scăzută a

		resurselor umane în cadrul administrației publice, precum și lipsa de oportunități de creștere a eficienței și de mobilizare a economiilor de scară.
Separarea formală a structurilor interne de resurse umane care lucrează în roluri strategice, orientate spre oameni și operaționale	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitarea specializării în anumite roluri pentru a mobiliza economiile de scară și a centraliza expertiza; - Permitea personalului RU să se concentreze asupra rolurilor și responsabilităților lor specifice. 	În absența unui model de operare a structurilor de RU pentru a stabili rolurile pe care departamentele de resurse umane ar trebui să le îndeplinească, la niveluri instituționale diferite, această separare a rolurilor rămâne la latitudinea instituțiilor individuale, care ar putea sau nu ar putea să o aplice, chiar dacă în diferite grade de corelare cu alte instituții conexe.
Integrarea designului centrat pe utilizator în serviciile de resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarea schimbărilor în procesele și politicile de resurse umane care ar răspunde cel mai bine nevoilor și așteptărilor angajaților în ceea ce privește resursele umane; - Acordarea priorității dezvoltării și îmbunătățirii proceselor de resurse umane care au cea mai mare valoare pentru personal și organizații. 	În absența unei structuri globale de guvernare pentru RU, perspectivele centrate pe utilizator ar putea fi aplicate doar subproceselor interne de resurse umane la nivelul fiecărei instituții, mai degrabă decât să aibă loc o schimbare de la un capăt la altul al procesului de resurse umane, ceea ce presupune interacțiunile dintre instituții.
O mai bună utilizare a datelor pentru a informa deciziile RU și a comunica rezultatele RU	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidarea valorii strategice a departamentelor de resurse umane; - Dezvoltarea unei înțelegeri bazate pe dovezi a modului de alocare a resurselor și a priorităților pentru îmbunătățirea serviciilor de resurse umane; - Permitea instituțiilor să elaboreze cadre de responsabilitate bazate pe rezultate pentru 	Fără o structură de guvernare globală, cu mandatul de a solicita, colecta și analiza datele RU de la departamentele de resurse umane din administrația publică, nu poate exista o analiză comparativă centrală a departamentelor de resurse umane pentru a permite identificarea bunelor practici și îmbunătățirea structurilor funcționale de resurse umane la nivel de sistem.

	departamentele lor de resurse umane.	
--	--------------------------------------	--

90. Punerea în aplicare a măsurilor propuse ar trebui să fie planificată ca un proces în mai multe etape, coordonat de ANFP, în calitate de agenție de resurse umane coordonatoare, în strânsă consultare cu părțile interesate din administrația publică. Stabilirea ANFP ca punct focal pentru reforma structurilor funcționale de resurse umane ar contribui la asigurarea succesiunii adecvate a recomandărilor propuse, atât între ele, având în vedere interdependența acestora, cât și, de asemenea, cu alte reforme ale MRU din administrația publică, cum ar fi introducerea cadrului de competențe și a fișelor standardizate de post. Calendarul și succesiunea corectă a intervențiilor pentru structurile funcționale de resurse umane în raport cu alte intervenții ale MRU reprezintă un aspect esențial al reformei, deoarece va împiedica supraîncărcarea instituțiilor partenere, precum și a ANFP, și va preveni alocarea de resurse insuficiente pentru acest flux de lucru. Un astfel de scenariu ar putea submina credibilitatea reformei avute în vedere dacă modificările propuse nu sunt puse în aplicare în mod eficace pentru a demonstra că acestea conduc la îmbunătățiri ale serviciilor de resurse umane. Ca atare, măsurile de reformă ar trebui implementate treptat, într-o succesiune logică, ghidată de repere predefinite. Acest lucru ar permite ca progresele deja realizate să fie consolidate și ar oferi un timp suficient pentru ca ANFP să colecteze și să includă lecțiile învățate, precum și să genereze sprijin interinstituțional și acord cu privire la direcția reformei pentru structurile funcționale de resurse umane. Tabelul 8 de mai jos prezintă o foaie de parcurs preliminară, la nivel înalt, cu repere pentru a ghida procesul de reformă. O precizare importantă este aceea că, deși foaia de parcurs este prezentată ca un proces liniar, punerea sa în aplicare necesită flexibilitate, deoarece calendarul și chiar secvențele procesului ar putea necesita adaptarea, în timp real, pe baza gradului de sprijin primit de la factorii de decizie politici și tehnici, a rezistenței instituționale întâmpinate, progreselor înregistrate în ceea ce privește consolidarea capacității de implementare și posibilelor dificultăți în stabilirea fundamentelor principale de reglementare.

Tabelul 8. Foaie de parcurs (roadmap) pentru implementarea recomandărilor propuse pentru structurile funcționale resurse umane

Reper/Etapa de referință	Acțiune	Rezultate preconizate	Instituții responsabile	Condiții prealabile din partea altor intervenții de reformă ale MRU
1. Recunoașterea necesității reformării RU în administrația publică	Includerea reformei RU în administrația publică drept prioritate strategică în	Definirea a ce trebuie înțeles prin sistemul integrat de RU. Direcțiile și prioritățile pentru reforma RU,	MDLPA ANFP SGG	O analiză a statutului actual al RU în cadrul administrației publice și recomandări de

	discuțiile tehnice pentru noua strategie la nivel guvernamental pentru administrația publică.	inclusiv un nou model de funcționare a RU, sunt validate la nivel politic și incluse în strategia aprobată legal pentru administrația publică.		reformă (și anume, prezentul raport).
2. Stabilirea fundamentelor pentru reforma RU	Propunerea unui mandat extins pentru agenția coordonatoare a MRU (în contextul actual, ANFP) pentru îmbunătățirea serviciilor de resurse umane în administrația publică, conform direcției strategice convenite politic.	Legislația relevantă se modifică pentru a reflecta noul rol și noile prerogative ale instituției desemnate să coordoneze structurile funcționale de resurse umane.	MDLPA ANFP	
	Adaptarea structurii instituționale și a proceselor interne ale ANFP pentru a sprijini noul său mandat asupra structurilor funcționale de RU.	Un centru de expertiză pentru îmbunătățirea structurilor funcționale de RU este stabilit în cadrul ANFP și dispune de personal și resurse adecvate pentru a acționa inițial ca birou de management al proiectului. Sunt definite fluxurile de lucru interne pentru interacțiunea cu instituțiile administrației publice „deservite”.	MDLPA ANFP	Analiza posturilor efectuată la nivelul ANFP.
	Propunerea unei definiții a sistemului de	Sistemul de operare RU este definit oficial în legislație.	MDLPA ANFP	

	operare RU în administrația publică, care să fie inclusă în legislația relevantă.			
3. Pregătirea pentru implementare	Elaborarea documentelor de planificare și operaționale pentru implementarea reformei RU: -Strategia și planul de comunicare -Planul de acțiune pentru reformă, inclusiv rezultatele așteptate și indicii asociați succesului.	ANFP elaborează o cartografiere a actorilor interesați pentru a documenta planul de comunicare și implicare a acestora. Conducerea ANFP și, dacă este operațional, Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane, aprobă documentele de planificare și operaționale care inițiază reforma.	ANFP (cu expertiză externă)	De corelat cu celelalte piste ale reformei MRU, pentru a evita supraîncărcarea actorilor implicați.
	Lansarea campaniei de comunicare și a consultării preliminare cu coordonatorii RU din întreaga administrație publică privind direcțiile propuse pentru reformă și modelul de operare a structurilor de RU.	Coordonatorii RU din administrația publică sunt conștienți de schimbările, calendarele și responsabilitățile preconizate, li se răspunde la întrebări, iar ei oferă recomandări pentru calibrarea/ajustarea intervențiilor de reformă preconizate. ANFP elaborează o cartografiere a actorilor interesați pentru a șlefui planul de comunicare și de implicare a acestora.	ANFP (cu expertiză externă)	Stabilirea canalelor de comunicare și a forumului de discuții cu coordonatorii RU din administrația publică prin rețeaua experților în resurse umane (constituită ca parte a reformelor paralele ale MRU).

<p>Elaborarea unei taxonomii a proceselor de resurse umane pentru identificarea și clasificarea proceselor de resurse umane globale din administrația publică.</p>	<p>Majoritatea proceselor de resurse umane din administrația publică sunt definite și clasificate într-o taxonomie globală.</p> <p>Procesele de resurse umane orientate strategic se disting de procesele de resurse umane administrative.</p>	<p>ANFP (cu expertiză externă)</p> <p>Rețeaua coordonatorilor RU</p>	
<p>Efectuarea cartografierii proceselor aplicând matricea RACI la nivel înalt pentru procesele de resurse umane definite în taxonomia proceselor de resurse umane și identificate ca domenii prioritare prin consultări cu coordonatorii de resurse umane.</p>	<p>Pentru fiecare dintre domeniile prioritare ale MRU sunt disponibile matrici RACI la nivel înalt (și anume, cine ar trebui să fie responsabil, răspunzător/autoritate, consultat și informat).</p> <p>Gradele de standardizare în cadrul modelului propus de furnizare a serviciilor RU sunt identificate pentru procesele RU analizate.</p>	<p>ANFP (cu expertiză externă)</p> <p>Rețeaua coordonatorilor RU</p>	
<p>Efectuarea unei analize a posturilor pentru activitățile legate de RU în cadrul administrației publice.</p>	<p>Se convine asupra unor opțiuni pe termen scurt pentru introducerea unei categorii distincte de posturi cu atribuții în RU în clasificarea posturilor din sectorul public.</p>	<p>MDLPA</p> <p>ANFP</p> <p>MMPS</p>	<p>Categoriile de posturi din administrația publică trebuie reclasificate în funcție de</p>

				domeniile funcționale. ¹³⁵
Elaborarea unui cadru de competențe pentru domeniul funcțional al resurselor umane în administrația publică, inclusiv instrumente și standarde pentru evaluarea performanței la fiecare nivel.	Un cadru specific de competențe și instrumentele operaționale asociate sunt elaborate pe baza noilor roluri avute în vedere pentru personalul RU în cadrul noului model de operare RU. Competențele funcționale și specifice pentru RU sunt integrate în fișele posturilor pentru personalul RU.	ANFP (cu expertiză externă) Rețeaua coordonatorilor RU		Cadrul general de competențe este adoptat legal și pus în aplicare în toate instituțiile din administrația publică. În administrația publică centrală sunt puse în aplicare fișele standardizate ale posturilor.
Elaborarea de programe de certificare/formare pentru fiecare rol de resurse umane în cadrul modelului de operare a structurilor de RU, pe baza programelor de certificare în domeniul resurselor umane din sectorul privat , în parteneriat cu coordonatorii tehnici relevanți din administrația publică.	Nevoile de instruire identificate conform noilor responsabilități definite pentru fiecare rol RU în cadrul modelului de operare a structurilor de RU. Programele de certificare/instruire sunt elaborate pentru rolurile din departamentul de resurse umane, RU Oameni, RU Strategie și RU Operațiuni.	ANFP INA MMPS ADR Rețeaua coordonatorilor RU		Cadrul general de competențe este adoptat legal și pus în aplicare în toate instituțiile din administrația publică.

¹³⁵ Rezultatul 3, Livrabilul 3.1: „Elaborarea fișelor de post standardizate”, elaborat în temeiul RAS MRU, martie 2020.

	Identificarea a trei ordonatori principali de credite angajați să piloteze reforma, împreună cu agențiile subordonate lor.	Ordonatorii principali de credite identificați și ANFP semnează protocoale de colaborare pentru restructurarea structurilor funcționale de RU în conformitate cu modelul de operare a structurilor de RU propus. Instituțiile pilot integrează în planurile lor strategice prioritățile de reformă convenite cu ANFP pentru structurile funcționale de resurse umane.	ANFP Consiliul RU Rețeaua coordonatorilor RU	
	Comunicare în linii mari despre începutul proiectului pilot cu cei trei ordonatori principali de credite.	Informațiile privind proiectul pilot sunt difuzate în întreaga administrație publică, inclusiv care sunt rezultatele preconizate.	ANFP Rețeaua coordonatorilor RU	
4. Pilotarea modelului de operare a structurilor de RU	Instituțiile pilot efectuează o analiză detaliată tip RACI pentru o subcategorie de procese interne prioritare de resurse umane convenite cu agenția de resurse umane coordonatoare.	Sunt elaborate hărți detaliate ale proceselor și matricea RACI pentru procesele de resurse umane prioritare. Gradele de standardizare și centralizare pentru fiecare dintre procesele cheie RU sunt definite în comun	ANFP (cu expertiză externă) Instituțiile pilot	

	între instituțiile-pilot și agenția de resurse umane coordonatoare și transpuse în proceduri operaționale.		
Instituțiile pilot adaptează structurile interne de resurse umane la responsabilitățile impuse de modelul de operare a structurilor de RU.	Ordonatorii principali de credite stabilesc structuri distincte pentru rolurile de RU-strategie, oameni și operațiuni -și restructurează structurile funcționale de RU din agențiile subordonate, în conformitate cu modelul de operare a structurilor de RU.	Instituțiile pilot	
Instituțiile pilot își construiesc capacitatea în structurile de resurse umane pentru a permite personalului să își asume noile roluri.	Cursuri de formare pentru personalul de resurse umane în fiecare rol care urmează să fie îndeplinit, pe baza programelor de certificare/formare elaborate de INA în colaborare cu ANFP	ANFP (cu expertiză externă) INA Contractanți din sectorul privat Instituțiile pilot	
Evaluarea și ajustarea la jumătatea perioadei a proiectului-pilot.	Personalul RU și personalul non-RU din instituțiile pilot sunt consultate cu privire la (i) progresele înregistrate în punerea în aplicare a reformelor	ANFP (cu expertiză externă) Instituțiile pilot	

		<p>avute în vedere; și (ii) beneficiile percepute și reale ale modificărilor adoptate până la momentul respectiv.</p> <p>Sunt revizuite progresele înregistrate în realizarea indicilor de succes conveniți.</p> <p>Rezultatele evaluării intermediare, precum și acțiunile care trebuie întreprinse ca răspuns la constatări, sunt discutate cu instituțiile-pilot și cu rețeaua coordonatorilor de resurse umane.</p> <p>Modelul de operare a structurilor de RU și/sau livrarea proceselor RU este ajustat(ă) în conformitate cu constatările.</p>		
5. Derularea reformei	Efectuarea unei evaluări finale a proiectului pilot după un an de implementare și comunicarea rezultatelor acestuia.	Ajungerea la o înțelegere comună cu instituțiile pilot prin consultări cu privire la (i) măsura în care au fost îndepliniți indicii de succes; (ii) factorii determinanți și obstacolele în atingerea obiectivelor preconizate; și (iii) ce trebuie îmbunătățit la	ANFP (cu expertiză externă)	Instituțiile pilot

	<p>o repetare viitoare a acțiunii.</p> <p>Includerea lecțiilor învățate într-un raport de evaluare, care urmează să fie discutat și validat în cadrul Consiliului RU și diseminat în întreaga administrație publică.</p>		
<p>Decizia cu privire la modelul de extindere a reformei în domeniul resurselor umane, și anume extinderea proiectului-pilot la un al doilea val de ordonatori principali de credite și de agenții subordonate corespunzătoare sau lansarea completă a reformei la nivelul administrației publice.</p>	<p>Pe baza raportului de evaluare și a recomandărilor, se ajunge la un acord politic la nivel guvernamental cu privire la extinderea reformei RU și se aprobă prin intermediul Consiliului RU.</p> <p>Procesul de implementare din cadrul etapei de referință 4, cu includerea ajustărilor necesare, se repetă pentru fiecare nou ordonator principal de credite înscris în reformă.</p>	<p>ANFP</p> <p>Consiliul RU</p>	

5 Anexe

Anexa 1: Alocarea pe paliere a responsabilităților de resurse umane pentru implementarea și încorporarea măsurilor cheie de reformă ale MRU

	<u>Palierul 1: Sprijin de bază pentru MRU</u>	<u>Palierul 2: Sprijin complex MRU</u>	<u>Palierul 3: Sprijin MRU strategic/conducere/schimbări de politică și orientări</u>
	Departamentul intern de RU din structurile subordonate/sprijin RU general	Echipa/personalul specializat MRU din ministerul coordonator	Agenție MRU coordonatoare
Responsabilități de RU transversale în fiecare rol			
RU Strategie	Furnizează contribuții la strategia MRU a ministerului/instituției mamă	Elaborează strategii MRU pentru personalul propriu și agențiile subordonate	Elaborează legislația și documentele strategice ale MRU pentru administrația publică, conform mandatului său Asigură supravegherea structurilor funcționale de RU și reglementează relațiile funcționale între diferitele paliere ale structurilor funcționale de RU Analizează datele agregate ale MRU și produce informații pentru administrația publică pe chestiuni cheie ale MRU și priorități strategice

<p><i>continuare</i></p>			<p>Oferă consultanță strategică șefilor instituționali privind îmbunătățirea proceselor, politicilor și programelor organizaționale ale MRU/ „Centrul de expertiză” (consiliere, instruire etc.) în probleme de strategie de resurse umane pentru ministerele de resort</p> <p>Coordonează grupurile de experți cu expertiză internă și externă pe chestiuni cheie ale MRU</p> <p>Conduce, coordonează și dezvoltă rețeaua de specialiști în domeniul resurselor umane din administrația publică</p> <p>Oferă cadre și instrumente standard pentru instituțiile din cadrul administrației publice pentru a dezvolta și îmbunătăți eficacitatea structurilor funcționale de resurse umane și pentru ca personalul de resurse umane să-și poată îndeplini responsabilitățile (programe de mobilitate a personalului de resurse umane, competențe specifice, programe de formare, ghiduri etc.)</p> <p>Identifică în mod activ nevoile sistematice de sprijin pentru MRU din toate instituțiile</p>
--------------------------	--	--	--

			Elaborează materiale de comunicare și campanii de sensibilizare a publicului cu privire la teme cheie de MRU
RU Oameni	Oferă asistență de bază și personalizată managerilor și personalului pentru a înțelege și aplica noile reglementări și politici MRU	Oferă sprijin specializat pentru propriul personal și personalul agențiilor subordonate pe probleme legate de MRU, care nu pot fi soluționate pe palierul 1 RU în mod oportun sau adecvat din cauza gradului ridicat de complexitate	Elaborează soluții și oferă îndrumări pentru problemele MRU trimise de la palierul 2 RU din cauza gradului excepțional de complexitate Elaborează orientări cuprinzătoare și ușor de utilizat, manuale și seturi de instrumente pentru a sprijini instituțiile să aplice și să operaționalizeze politicile MRU Elaborează programe de formare standardizate pentru domeniile MRU Creează o bază de date de întrebări frecvente legate de MRU
RU Operațiuni	Adaptează la specificul agenției și implementează procedura operațională propusă de ministerul coordonator;	Adaptează procedurile operaționale elaborate de către coordonatorul structurilor funcționale de RU pentru fiecare proces MRU;	Elaborează proceduri operaționale relevante pentru fiecare proces MRU care urmează să fie integrat de ordonatorii principali de credite și de agențiile subordonate Definește standardele operaționale pentru departamentele de resurse umane privind prioritățile trans-guvernamentale RU (de exemplu, stabilirea de indici de performanță pentru eficiență în general și eficiența din punctul de vedere al costurilor a serviciilor

			de resurse umane; cerințele de colectare și raportare a datelor etc.) Elaborează proceduri și cerințe standard pentru raportarea datelor de MRU
Responsabilități specifice RU pentru principalele domenii de reformă ale MRU			
Fișele posturilor și cadrul de competențe	<u>RU Strategie</u> n/a	<u>RU Strategie</u> Conduce grupul de lucru intern (care cuprinde ministerul și agențiile subordonate) responsabil pentru -efectuarea analizei posturilor - elaborarea cadrului de competențe specific instituției/domeniului funcțional - armonizarea fișelor de post generale cu cele specifice Coordonează implementarea sistemului fișelor de post standardizate în cadrul	<u>RU Strategie</u> Coordonează cu ordonatorii principali de credite grupurile de lucru pentru elaborarea și operaționalizarea cadrelor de competențe generale și specifice

<i>continuare</i>		<p>ministerului și al agențiilor subordonate;</p> <p>Utilizează fișele de post generale și specifice la evenimentele de comunicare și sensibilizare (târguri de locuri de muncă, reuniuni la universități, și comunicarea cu alte părți interesate);</p>	
	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>Sprijină managerii în înțelegerea și aplicarea ghidurilor, reglementărilor și modelelor existente pentru a elabora fișele de post specifice</p>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>(În ceea ce privește/ constituie) palierul 1 pentru propriul personal</p>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>Elaborează ghiduri, reglementări, modele și alte instrumente pentru elaborarea fișelor de post specifice și a unui cadru de competențe specifice</p>
	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>Integrează fișele de post generale și specifice în sistemul IT din toate agențiile sau toată administrația publică.</p>	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>(În ceea ce privește) palierul 1 pentru propriul personal +</p> <p>Pregătește documentația juridică și administrativă pentru minister și agențiile subordonate pentru a fi</p>	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>Creează și operează o bază de date centrală și o platformă care înregistrează și generează fișe de post standardizate</p>

		utilizată la elaborarea fișelor de post specifice și cadrului de competențe specifice	
Planificarea forței de muncă	<p><u>RU Strategie</u></p> <p>Identifică prioritățile strategice RU ale agenției care urmează să fie integrate în strategia ministerială de resurse umane, cu îndrumare din partea ministerului coordonator</p> <p>Elaborează un plan pe 3 ani privind forța de muncă, în consultare cu ministerul coordonator pe baza metodologiei aprobate</p> <p>SAU (pentru o agenție subordonată mai mică)</p> <p>Furnizează informațiile necesare ministerului coordonator pentru a elabora un plan pe 3 ani privind forța de muncă.</p>	<p><u>RU Strategie</u></p> <p>(În ceea ce privește) palierul 1 +</p> <p>Conduce elaborarea planului privind forța de muncă al ministerului, în consultare cu agențiile subordonate;</p> <p>Oferă sprijin metodologic agențiilor subordonate pentru identificarea și operaționalizarea priorităților strategice ale RU;</p> <p>Oferă sprijin metodologic agențiilor subordonate pentru a-și elabora propriul plan pe 3 ani privind forța de muncă.</p>	<p><u>RU Strategie</u></p> <p>Coordonează și îndrumă acțiunea de planificare a forței de muncă la nivelul întregii administrații publice centrale. Elaborează și supraveghează planul de recrutare pe 3 ani pentru administrația publică centrală (inclusiv conducerea consultărilor cu instituțiile, sindicatele, organizațiile angajaților etc.)</p>

		<p>SAU (pentru o agenție subordonată mai mică)</p> <p>Se angajează împreună cu agenția să desfășoare în comun procesul de elaborare a planului pe 3 ani privind forța de muncă;</p>	
Recrutarea	<p><u>RU Strategie</u></p> <p>n/a</p>	<p><u>RU Strategie</u></p> <p>Conduce grupul de lucru intern responsabil cu coordonarea și monitorizarea implementării reformelor în cadrul ministerului și în agențiile sale subordonate.</p> <p>Stabilește indici de performanță și ținte MRU legate de recrutare pentru minister și agențiile subordonate; monitorizează și analizează datele de recrutare pentru minister și agențiile subordonate.</p>	<p><u>RU Strategie</u></p> <p>Conduce grupul de lucru responsabil cu coordonarea și monitorizarea punerii în aplicare eficiente a noului model de recrutare în întreaga administrație publică.</p>

<i>continuare</i>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>Sprrijină managerii și personalul să înțeleagă și să aplice noile reglementări referitoare la concursul național prin sesiuni de consiliere/formare unu-la-unu privind aplicarea cadrului juridic și cele mai bune practici</p> <p>Colaborează cu ministerul coordonator pentru a organiza sau a participa la programele de instruire formală pentru comisiile de selecție</p>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>(În ceea ce privește) palierul 1 +</p> <p>Desfășoară programe formale de instruire elaborate în comun cu coordonatorul structurilor funcționale de RU pentru comisiile de selecție din minister și agențiile subordonate, adaptate la specificitățile instituționale.</p> <p>Elaborează și participă la măsurile relevante de comunicare și branding al angajatorilor care vizează grupuri specifice de candidați (de exemplu, la târguri de locuri de muncă).</p>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>Organizează concursul național și gestionează grupul de candidați și comunicarea cu departamentele RU din instituțiile angajatoare</p> <p>Elaborează programe de formare pentru comisiile de selecție, diferențiate în funcție de cerințele instituționale</p> <p>Elaborează reglementări și sprijină/consiliază instituțiile publice cu privire la modul de organizare a celei de a doua etape de recrutare/selecția pe post</p>
	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>Participă, împreună cu ministerul coordonator, la organizarea celei de-a doua etape a concursului național;</p> <p>Menține o relație activă cu ANFP privind rezerva disponibilă de candidați eligibili;</p>	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>(În ceea ce privește) palierul 1 +</p> <p>Organizează a 2 - a etapă a concursului național;</p> <p>Menține o relație activă cu ANFP privind rezerva</p>	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>Organizează/asigură logistica și sistemul IT pentru concursul național</p>

		disponibilă de candidați eligibili;	
Mangementul performanței (inclusiv stimularea financiară a performanței)	<u>RU Strategie</u> n/a	<u>RU Strategie</u> Acționează ca punct focal pentru implementarea sistemului de management al performanței în minister și agențiile subordonate pentru -sprijinirea conducerii instituționale pentru operaționalizarea sistemului de management al performanței -coordonarea cu eforturile ANFP de implementare prin intermediul rețelei de puncte focale Conduce monitorizarea, colectarea și analiza datelor legate de managementul performanțelor în cadrul ministerului și al agențiilor subordonate prin: -proiectarea și realizarea de sondaje puls privind utilizarea managementului performanței	<u>RU Strategie</u> Elaborează instrumente, ghiduri, reglementări etc. pentru managementul performanței Configurează rețeaua de puncte focale pentru managementul performanței în instituțiile publice pentru implementarea sistemului Proiectează premiul funcționarilor publici /turneul inovației (ghiduri etc.) pentru instituțiile publice Centralizează datele și supraveghează respectarea normelor de management al performanței (de exemplu, distribuția gradelor profesionale)

<p><i>continuare</i></p>		<p>sau/și conducerea derulării sondajului centralizat privind implicarea de către ANFP</p> <ul style="list-style-type: none"> -organizarea consultărilor cu personalul/sprijinirea agențiilor subordonate pentru a organiza consultări cu personalul -centralizarea informațiilor de la toate agențiile subordonate <p>Are un rol activ în integrarea sistemului individual de management al performanței cu planul strategic instituțional, în special prin urmărirea răspunderii pentru îndeplinirea obiectivelor instituționale</p>	
	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>Sprijină managerii și personalul să înțeleagă și să aplice ghidurile, regulamentele și modelele pentru a parcurge în mod eficient ciclul de management al performanței</p> <p>Moderează sesiunile de calibrare pentru managerii de nivel mediu;</p> <p>Gestionează procesul de contestații pentru personal în ceea ce privește</p>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>(În ceea ce privește) palierul 1 pentru propriul personal +</p> <p>Desfășoară programe formale de instruire privind managementul performanței, elaborate în comun cu coordonatorul structurilor funcționale de RU, pentru managerii din minister și</p>	<p><u>RU Oameni</u></p> <p>Proiectează curriculum-ul pentru programe de formare privind managementul performanței</p>

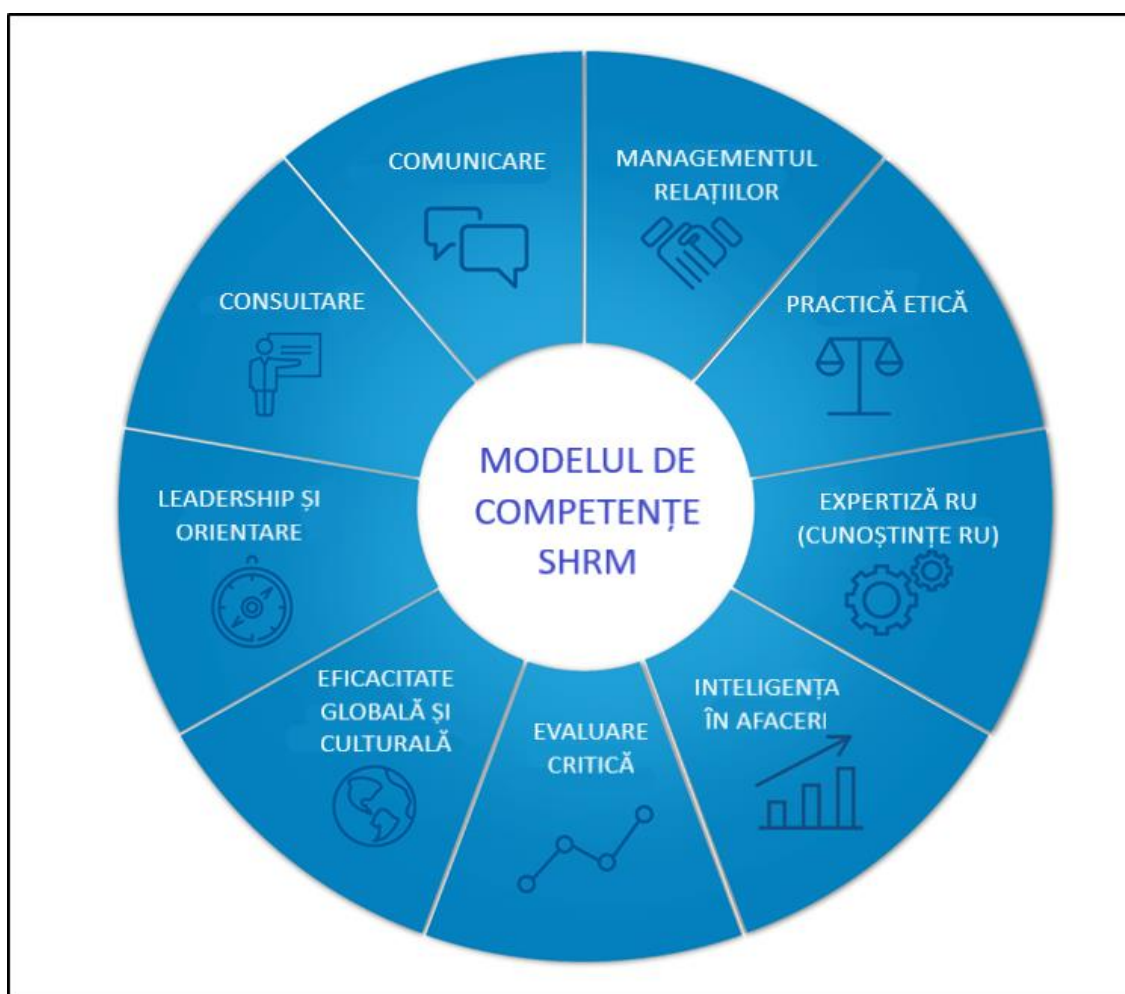
<p><i>continuare</i></p>	<p>aspectele legate de evaluarea performanței, în ansamblul său: colectarea de informații de la toate părțile implicate, analizarea acestora, medierea între personal și manager sau emiterea unui aviz care să fie validat de către șeful instituției.</p> <p>Colaborează cu ministerul coordonator pentru a organiza programe formale de instruire pentru manageri în managementul performanței</p>	<p>agențiile subordonate, adaptate la specificitățile instituționale</p>	
	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>Elaborează proceduri operaționale pentru implementarea sistemului de management al performanței în cadrul instituției, cu sprijinul ministerului coordonator</p> <p>Lucrează cu auditul intern/controlul managerial intern pentru a garanta respectarea normelor care reglementează promovarea, stimularea financiară a performanței și numirile temporare</p>	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>(În ceea ce privește) palierul 1+</p> <p>Adaptează resursele informative generale disponibile la specificitățile instituționale și dezvoltă materiale de diseminare pentru managementul performanței;</p> <p>Coordonează implementarea premiului funcționarilor publici/turneului inovației în</p>	<p><u>RU Operațiuni</u></p> <p>n/a</p>

	<p>Se asigură că sunt respectate orientările/norme pentru funcționarea eficientă a sistemului de management al performanței (de exemplu, prin verificarea eșantioanelor de rapoarte de performanță, verificarea distribuției gradelor profesionale în întreaga instituție)</p> <p>Centralizează rapoartele din partea departamentelor cu privire la beneficiarii propuși pentru stimularea financiară a performanței și pregătește documentația administrativă relevantă</p>	<p>instituția lor și agențiile subordonate</p>	
--	--	--	--

Anexa 2: Cadrul de competență SHRM HR/RU

Începând cu anul 2011, Societatea pentru Managementul Resurselor Umane (Society for Human Resource Management - SHRM) a elaborat și actualizat un cadru cuprinzător de competențe (a se vedea Figura 1) pentru profesioniștii de succes din domeniul RU, oferind baza pentru managementul talentelor pe tot parcursul ciclului de activitate al resurselor umane și ajutând organizațiile să se asigure că profesioniștii în resurse umane sunt competenți în comportamentele și cunoștințele esențiale necesare pentru a rezolva cele mai presante probleme ale oamenilor și strategiile din ziua de astăzi.

Figura 1. Domenii de competență din cadrul de competențe SHRM HR



Sursa: Societatea pentru Managementul resurselor umane
(<https://www.shrm.org/learningandcareer/career/pages/shrm-competency-model.aspx>)

Modelul identifică în continuare competențele specifice pentru fiecare domeniu de competență, după cum se arată în tabelul următor.

Modelul de competențe SHRM HR

Domeniu de competență	Definiție	Competențe specifice
Expertiză tehnică și practică în domeniul resurselor umane	Capacitatea de a aplica principiile și practicile MRU pentru a contribui la succesul afacerii/activității	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul strategic al afacerilor/activității • Planificarea forței de muncă și ocuparea forței de muncă • Dezvoltarea resurselor umane • Compensații și beneficii • Gestionarea riscurilor • Tehnologie RU • Relațiile de muncă și cu angajatorul • Capacități RU globale și internaționale • Managementul talentelor • Managementul schimbării
Managementul relațiilor	Capacitatea de a gestiona interacțiunile pentru a furniza servicii și pentru a sprijini organizația	<ul style="list-style-type: none"> • Experiență în rețelele de afaceri • Managementul oamenilor • Vizibilitate • Susținerea cauzelor (Advocacy) • Serviciul de relații cu clienții (interni și externi) • Negocierea și gestionarea conflictelor • Credibilitate • Relațiile comunitare • Transparență • Proactivitate • Receptivitate • Mentorat • Influență • Implicarea angajaților • Lucrul în echipă • Respect reciproc
Consultare	Capacitatea de a oferi orientări părților interesate din cadrul organizației	<ul style="list-style-type: none"> • Creativitate și inovare • Îndrumare (Coaching) • Managementul proiectelor • Raționament analitic

		<ul style="list-style-type: none"> • Rezolvarea problemelor • Flexibilitate • Partener de afaceri respectat • Trasarea carierei/ managementul talentelor/ oamenilor • Management • Gestionarea timpului • Dorința de cunoaștere
Conducere și orientare	Capacitatea de a coordona inițiative și de a contribui la procesele din cadrul organizației	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultate și orientare spre obiective • Managementul resurselor • Managementul proiectelor • Axat pe misiune • Inteligență politică • Planificarea succesiunii • Conducerea transformățională și funcțională • Managementul schimbării • Influență • Construirea consensului
Comunicare	Capacitatea de a face schimburi de idei cu părțile interesate	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasiunea • Abilități de comunicare verbală • Abilități de comunicare scrisă • Diplomație • Obiectivitate perceptuală • Ascultare activă • Feedback eficient în timp util • Aptitudini de prezentare • Abilități de facilitare • Eficiența întrunirilor • Pricepere în tehnologiile sociale, rețelele sociale, relațiile publice
Eficacitatea globală și culturală	Capacitatea de a prețui și de a lua în considerare perspectivele și mediile din care provin toate părțile	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivă globală • Deschidere la perspective diverse • Toleranță pentru ambiguitate • Deschidere la experiență • Perspectiva diversității • Adaptabilitate • Empatie • Adaptabilitate • Cunoașterea culturală și respectul pentru cultură

Evaluare critică	Capacitatea de a interpreta informațiile pentru a lua decizii și a face recomandări	<ul style="list-style-type: none"> • Abilități de măsurare și evaluare • Obiectivitate • Gândire critică • Curiozitate și dorință de cunoaștere • Rezolvarea problemelor • Metodologie de cercetare • Luarea deciziilor • Competențe de audit • Managementul cunoașterii
Practică etică	Capacitatea de a susține și de a sprijini valorile organizației în timp ce atenuează riscurile	<ul style="list-style-type: none"> • Construirea relației de comunicare • Consolidarea încrederii • Integritate personală, profesională și comportamentală • Profesionalism • Credibilitate • Curaj personal și profesional
Inteligența în afaceri	Capacitatea de a înțelege și de a aplica informații pentru a contribui la planul strategic al organizației	<ul style="list-style-type: none"> • Agilitate strategică • Cunoștințe de afaceri • Gândirea sistemică • Conștientizarea economiei • Administrare eficientă • Cunoștințe despre finanțe și contabilitate • Cunoștințe despre vânzări și marketing • Cunoștințe despre operațiunile comerciale/ Logistică • Cunoștințe despre piețele muncii • Cunoștințe despre tehnologie • Cunoștințe despre orientările guvernamentale și de reglementare • Indici RU și organizaționali/ analiză/ indicatori de afaceri

Sursa: *Societatea pentru Managementul Resurselor Umane*¹³⁶

¹³⁶ Adaptat după Cohen, Debra J. (2015) „RU- trecute, prezente și viitoare: Un apel la practici consecvente și accent pe competențe”, *Human Resource Management Review/Revista managementului resurselor umane*, 25, p. 205-215

Anexa 3: Fișele standardizate (generale) ale posturilor RU¹³⁷

4.1. Specialist resurse umane - planificarea posturilor și strategii

Identificare	
Familia de posturi #	S.4.
Familia de posturi	Managementul resurselor umane
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Proiectează și evaluează politicile de resurse umane din instituție, ținând cont de obiectivele strategice ale unității și de politicile de management al resurselor umane.
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigură necesarul adecvat de resurse umane și dezvoltarea acestora prin proiectarea și implementarea unor politici adecvate 2. Planifică și gestionează forța de muncă pentru a sprijini performanța 3. Contribuie la proiectarea și elaborarea politicilor publice în domeniul resurselor umane
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuează analize și evaluări periodice ale nevoilor instituționale; 2. Efectuează analize periodice ale posturilor pentru a stabili tendințele în ceea ce privește forța de muncă; 3. Înaintează propuneri privind planificarea strategică și mobilitatea forței de muncă; 4. Monitorizează și evaluează implementarea politicilor RU în interiorul instituției
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar); ✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1); ✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rolul și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.
Competențe generale	<p>Eficiență personală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; ✓ Inițiativă; ✓ Planificare și organizare; <p>Eficiență interpersonală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicare; ✓ Lucru în echipă; <p>Responsabilitate socială</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientare către cetățean ✓ Integritate
Competențe funcționale	Susținerea angajaților;

¹³⁷ Conform Rezultatului 3, Livrabilul 3.1: „Elaborarea fișelor de post standardizate”, elaborat în temeiul RAS MRU, martie 2020

Competențe specifice	Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoștințe despre managementul resurselor umane ▪ Planificare strategică ▪ Administrație publică ▪ Etica în sectorul public
Nivelul studiilor	Studii universitare de licență
Domeniul studiilor	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
Experiență	

4.2. Specialist resurse umane în managementul carierei

Identificare	
Familia de posturi #	S.4.
Familia de posturi	Managementul resurselor umane
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Planifică, organizează, controlează și monitorizează resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor guvernului, domeniului sau instituției
Obiective principale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigură necesarul adecvat de resurse umane și dezvoltarea acestora prin proiectarea și implementarea unor politici adecvate 2. Planifică și gestionează forța de muncă pentru a sprijini performanța 3. Promovează dezvoltarea competențelor prin evaluarea nevoilor și asigurarea formării profesionale adecvate 4. Promovează implicarea și motivarea personalului și munca în echipă
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutează și asigură personalul necesar pentru sectorul public, domeniu sau instituție 2. Sprijină managementul și evaluarea performanței 3. Asigură că politicile și practicile de management al resurselor umane se conformează dispozițiilor legale și a normelor 4. Sprijină dezvoltarea, formarea profesională și motivarea angajaților 5. Prelucează salariile și indemnizațiile (sporurile)
Cerințe	
Competențe generale	<p>Eficiență personală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; ✓ Inițiativă; ✓ Planificare și organizare; <p>Eficiență interpersonală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicare; ✓ Lucru în echipă; <p>Responsabilitate socială</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientare către cetățean ✓ Integritate
Competențe specifice	<p>Susținerea angajaților;</p> <p>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoștințe despre managementul resurselor umane ▪ Planificare strategică ▪ Administrație publică ▪ Etica în sectorul public
Nivelul studiilor	Studii universitare de licență
Domeniul studiilor	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
Experiență	

4.3. Specialist resurse umane în administrarea personalului

Identificare	
Familia de posturi #	S.4.
Familia de posturi	Managementul resurselor umane
Descriere	
Scurtă descriere a responsabilităților	Planifică, organizează, controlează și monitorizează resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor guvernului, domeniului sau instituției
Obiective principale	1. Sprijină managementul zilnic al RU, de la numire la încetarea relațiilor de muncă cu instituția
Activități principale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionează dosarele de personal ale angajaților 2. Pregătește și verifică fișele de pontaj. 3. Gestionează relațiile de muncă ale angajaților și procedurile administrative (pregătirea documentației, concediile de odihnă, concediul de maternitate, pensii etc.) 4. Oferă îndrumări privind diferitele proceduri de resurse umane. 5. Participă la organizarea procedurilor de adoptare a măsurilor disciplinare. 6. Monitorizează dialogul social (cu angajații/organizațiile sindicale). 7. Pregătește rapoarte cantitative.
Cerințe	
Cerințe minime	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cunoștințe de operare pe calculator (nivel elementar); ✓ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B1); ✓ Cunoștințe generale despre sistemul administrativ românesc; cunoștințe generale despre instituții publice, rolul și proceduri administrative; cunoștințe generale despre instituțiile europene și procesul de decizie.
Competențe generale	<p>Eficiență personală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor; ✓ Inițiativă; ✓ Planificare și organizare; <p>Eficiență interpersonală</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicare; ✓ Lucru în echipă; <p>Responsabilitate socială</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientare către cetățean ✓ Integritate
Competențe funcționale	Susținerea angajaților;
Competențe specifice	<p>Cunoștințe solide și abilitatea de a utiliza cunoștințele legate de următoarele domenii:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoștințe despre managementul resurselor umane ▪ Planificare strategică, Administrație publică ▪ Etica în sectorul public
Nivelul studiilor	Studii universitare de licență
Domeniul studiilor	<i>Se va corela cu informația din fișa de post generică definită pentru fiecare nivel ierarhic, cu adăugarea specializărilor impuse de domeniul funcțional</i>
Experiență	

Anexa 4: Exemple de cadru logic pentru indicii RU în cadrul proceselor cheie ale MRU

Cadru logic pentru recrutare și planificarea forței de muncă

Obiectivul strategic al organizației - îmbunătățirea capacității și angajamentului personalului necesare pentru a-și îndeplini sarcinile

Prioritate RU identificată ca fiind esențială pentru realizarea obiectivului strategic specific al organizației
- să recruteze în mod eficient oamenii potriviți pentru posturile potrivite

Realizări preconizate	Rezultate	Contribuții
<u>Măsurate prin sondaj și/sau consultări ale personalului</u>	<u>Măsurate prin sondaj și/sau consultări ale personalului</u>	% din posturile oferite identificate prin planificarea forței de muncă
Gradul de satisfacție a managerilor față de noii angajați după perioada de probă	Gradul de satisfacție a candidaților cu privire la calitatea procesului de recrutare	Numărul surselor distincte de publicitate utilizate
Percepția despre locul de muncă a noilor angajați după 12 luni		Timpu și costul recrutării per post vacant ocupat (timpul total și costurile personalului agenției implicate în procesul de recrutare - de la planificare la acceptare, taxe de publicitate, etc.)
<u>Măsurată cu date administrative</u>	<u>Măsurată cu date administrative</u>	
% din personalul nou angajat care sunt încă pe post după 12 luni (defalcat în plecări voluntare și involuntare)	Timpu mediu pentru ocuparea posturilor vacante (defalcat pe diferitele tipuri de posturi oferite la recrutare)	% din membrii comisiilor de selecție care au primit instruire recentă (cel puțin în anul anterior concursului) și relevantă (care a vizat evaluarea competențelor)
Rata de absență a noilor angajați în primele 12 luni (date administrative)	Numărul mediu de candidați pe post vacant Numărul de contestații primite la recrutare Numărul de numiri efectuate	
	% din personalul recrutat prin mobilitate internă	

Cadrul logic pentru managementul performanței

Obiectivul strategic al organizației - îmbunătățirea capacității și angajamentului personalului necesare pentru a-și îndeplini sarcinile

Prioritatea RU identificată ca fiind esențială pentru atingerea obiectivului strategic al organizației - evaluarea, gestionarea și dezvoltarea eficientă, eficace și echitabilă a performanței personalului

Realizări preconizate	Rezultate	Contribuții
<p><u>Măsurate prin sondaj și/sau consultări ale personalului</u></p> <p>Percepția personalului asupra corectitudinii în evaluările performanței</p> <p>Nivelurile de implicare organizațională a personalului</p> <p>Percepțiile personalului cu privire la capacitatea de a performa la niveluri ridicate în munca lor</p> <p>Percepțiile personalului conform cărora subperformanța este gestionată în mod eficient</p> <p><u>Măsurată cu date administrative</u></p> <p>% din volumul de muncă al unui angajat cu normă întreagă/echivalent normă întreagă (ENI) îl reprezintă absențele angajaților publici din totalul ENI pe an, pe departament</p> <p>Variația competențelor preconizate la nivelul necesar demonstrate de personal</p>	<p><u>Măsurate prin sondaj și/sau consultări ale personalului</u></p> <p>Percepția managerului cu privire la măsura în care organizația lor le oferă în mod proactiv suficiente materiale de instruire și suport pentru a putea monitoriza, urmări, evalua și impulsiona performanța personalului</p> <p>Percepțiile personalului cu privire la disponibilitatea oportunităților de formare și de dezvoltare a carierei</p> <p><u>Măsurată cu date administrative</u></p> <p>% din manageri (la toate nivelurile) au participat la cursuri interne și/sau externe privind tehnicile de management al performanței și părtinire/prejudecată inconștientă</p> <p>Numărul angajaților concediați pentru performanțe slabe și %</p>	<p>% rapoarte de evaluare a performanțelor revizuite de departamentul de resurse umane</p> <p>Numărul de ENI investite în formare și sprijin pentru manageri în practicile de management al performanței</p> <p>Numărul de ore pe cap de angajat investite în activități de Î&D recunoscute</p>

	<p>din acești angajați sunt reangajați după contestații</p> <p>Distribuția evaluărilor de performanță care se încadrează în fiecare categorie de evaluare</p> <p>Numărul total și % contestații la evaluarea performanțelor , în fiecare etapă de contestații, din numărul total de rapoarte de evaluare a performanțelor depuse</p> <p>Numărul de angajați plasați într-un plan de îmbunătățire a performanței (PIP) și % dintre acești angajați care parcurg cu succes programul (PIP).</p> <p>% promovări realizate din numărul total de personal eligibil pentru promovare</p> <p>Valoarea medie a stimulării financiare a performanței pentru fiecare calificativ pe fiecare nivel managerial</p>	
--	--	--

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operational Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană