



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Dezvoltării Regionale  
și Administrației Publice



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**Proiectul "Creșterea 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" , cod SMIS 35032**

**Proiect cofinanțat din *Fondul Social European* prin *Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative***

# **Raport privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane**

**Iulie 2013**

**Deloitte.**

# Cuprins

<b>1. DESPRE RAPORT.....</b>	<b>4</b>
<b>2. CONCLUZIILE ACTIVITĂȚII DE CERCETARE .....</b>	<b>6</b>
TEMA 1. ORGANIZAREA ATRIBUȚIILOR ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.....	6
TEMA 2. COMPARTIMENTUL DE RESURSE UMANE.....	10
TEMA 3. MANAGEMENTUL CARIEREI SPECIALIȘTILOR ÎN RESURSE UMANE .....	14
TEMA 4. DERULAREA PROCESELOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE.....	15
<b>3. PLAN DE MĂSURI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR     UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ.....</b>	<b>23</b>
<b>ANEXA 1. FORMULARUL CHESTIONARUL DE EVALUARE A MANAGEMENTULUI     RESURSELOR UMANE LA NIVELUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE .....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXA 2. REZUMATUL RĂSPUNSURILOR LA CHESTIONARUL DE EVALUARE A     MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE LA NIVELUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE     LOCALE.....</b>	<b>39</b>
COORDONATELE INSTITUȚIONAL – PROFESIONALE ALE RESPONDENȚILOR .....	39
ORGANIZAREA COMPARTIMENTULUI DE RESURSE UMANE .....	41
ORGANIZAREA ATRIBUȚIILOR ȘI RESPONSABILITĂȚILOR ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE .....	51
DIFICULTĂȚI ȘI RECOMANDĂRI CU PRIVIRE LA DERULAREA PROCESELOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE .....	55
MANAGEMENTUL CARIEREI SPECIALIȘTILOR ÎN RESURSE UMANE .....	67
<b>ANEXA 3. RAPOARTELE ACTIVITĂȚILOR DE FOCUS GRUP / MASĂ ROTUNDĂ.....</b>	<b>70</b>
RAPORT MASĂ ROTUNDĂ / FOCUS GRUP (6 IUNIE, BUCUREȘTI) .....	70
RAPORT MASĂ ROTUNDĂ / FOCUS GRUP (2 IULIE, CLUJ-NAPOCA) .....	89
RAPORT MASĂ ROTUNDĂ / FOCUS GRUP (4 IULIE, TULCEA) .....	100

# Abrevieri

<b>ANFP</b>	<b><i>Agencia Națională a Funcționarilor Publici</i></b>
<b>APSAP</b>	<b><i>Asociația Profesională a Specialiștilor în Administrație Publică</i></b>
<b>UE</b>	<b><i>Uniunea Europeană</i></b>
<b>RU</b>	<b><i>Resurse Umane</i></b>
<b>MRU</b>	<b><i>Managementul Resurselor Umane</i></b>
<b>REVISAL</b>	<b><i>Registrul general de Evidență a Salariaților în format electronic</i></b>
<b>SSM</b>	<b><i>Sănătate și Securitate în Muncă</i></b>

# 1. Despre RAPORT

**Raportul privind dificultățile administrației publice locale** în gestionarea proceselor de resurse umane **a fost pregătit de compania Deloitte** (Consultantul), **în colaborare cu Asociația Profesională a Specialiștilor în Administrația Publică**, în cadrul proiectului “Creșterea 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” al cărui **beneficiar** este **Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)**.

**Raportul este menit să sprijine Agenția Națională a Funcționarilor Publici în eforturile sale de a îmbunătăți organizarea și performanța specialiștilor în resurse umane din administrația publică, precum și modul în care se derulează procesele specifice gestiunii funcționarilor publici.**

Este rezultatul unei ample activități de cercetare cantitativă și calitativă, concluziile și recomandările cuprinse în acest document întemeindu-se pe opiniile și informațiile strânse de echipa de consultanți în urma:

**1. Distribuiri în mediul online a unui chestionar de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică locală în rândul a 1328 de specialiști în resurse umane din administrația publică locală și teritorială (deconcentrată).** Membrii grupului țintă au fost selectați de ANFP din rândul participanților la modulul I de formare – Managementul funcției publice, organizat în cadrul proiectului amintit mai sus.

Chestionarul a fost completat de **770 de respondenți unici** și numărul mediu al respondenților (media răspunsurilor pe întrebare) a fost de 369 ceea ce înseamnă o **rată de răspuns totală de aproximativ 28%** (369/1328), rată situată peste media obișnuită a sondajelor online și care demonstrează un interes apreciabil al funcționarilor publici față de problematicile abordate în cadrul acestei analize.

Cei 770 de respondenți unici provin din diverse tipuri de unități ale administrației publice, respectiv 45% provin din servicii publice deconcentrate, 33% din consilii locale, 10% din consilii județene, 5% din instituții ale prefectului și 8% din alte organizații (cum ar fi primăriile).

Totodată, repartiția respondenților pe variabila vechime profesională în specialitate (resurse umane) arată ca 41% dintre ei au peste 10 ani vechime, 29% între 3 și 7 ani, 14% între 7 și 10 ani, 11% între 1 an și trei ani și doar 5% au o vechime profesională în specialitate mai mică de 1 an.

Repartiția eterogenă pe cele două variabile menționate mai sus și rata relativ ridicată de răspuns ne permit să considerăm că datele colectate acoperă de manieră reprezentativă problematicile de cercetare în domeniul managementului resurselor umane pe care ni le-am propus.

**Sumarul răspunsurilor la chestionar** se regăsește în anexele Raportului.

**2. Derulării unor evenimente de tip masă rotundă / focus grup cu reprezentanți ai compartimentelor de resurse umane din administrația publică centrală, locală și deconcentrată.**

**Aceste evenimente au făcut parte din componenta de cercetare calitativă și au avut rolul de a verifica și completa principalele concluzii rezultate din răspunsurile la chestionar** și, implicit, de a crește gradul de credibilitate al datelor primare de cercetare;

**Au fost organizate patru astfel de acțiuni** (două la București), una la Cluj-Napoca și una la Tulcea. La cele 4 acțiuni **au participat aproximativ 80 de specialiști în management resurselor**

**umane din administrația publică.** În anexele Raportului se regăsesc rapoartele acestor evenimente.

Ținem să subliniem că **acest Raport nu este rezultatul unei activități de audit realizată de Consultant cu privire la managementul resurselor umane în administrația publică** –, concluziile pe care le formulăm se bazează pe un volum semnificativ de păreri și percepții ale specialiștilor în resurse umane din administrația publică românească, neverificate însă factual.

Activitatea de cercetare descrisă mai sus respectă cerințele metodologice ale caietului de sarcini întocmit de ANFP și a fost realizată în perioada **martie – iulie 2013**.

## 2. Concluziile activității de cercetare

În acest capitol sunt sintetizate **percepțiile și informațiile pe care echipa de consultanți le-a reținut din răspunsurile respondenților** la chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică locală și din timpul discuțiilor derulate în cadrul focus - grupurilor. Precizăm că **aceste concluzii nu au fost cenzurate în niciun fel prin prisma opiniei profesionale a Consultantului și nu trebuie să fie interpretate drept recomandări ale acestuia pentru Agenția Națională a Funcționarilor Publici**. Recomandările și acțiunile propuse de Consultant, în urma filtrării celor aflate în activitatea de cercetare prin prisma expertizei sale, sunt prezentate în capitolul următor.

Pentru organizarea logică a informației și parcurgerea ușoară a textului am organizat prezentarea pe mai multe teme și subteme, după cum urmează în continuare. Deși ne-am propus inițial să ne concentrăm analiza pe **problemele și dificultățile pe care le întâmpină specialiștii în resurse umane și pe recomandări pentru îmbunătățirea performanței acestora**, în cele din urmă am decis să extindem spectrul activității de cercetare și la aspecte legate de **organizarea la nivel macro-național a gestiunii funcționarilor publici**, precum și la **aspecte de conținut, de impact, ale modului în care sunt gestionati angajații în administrația publică**. Relatăm, astfel, în acest raport și despre teme precum centralizarea / descentralizarea / externalizarea gestiunii resurselor umane din administrația publică, importanța sau impactul activității de evaluare, calitatea procesului de recrutare sau a procesului de formare etc., cu scopul de a pune într-un context global activitatea specialiștilor în resurse umane.

### Tema 1. Organizarea atribuțiilor în managementul resurselor umane

#### **1.1** Centralizarea vs descentralizarea proceselor de management al resurselor umane

- Rezultatele cercetării indică în general **acordul specialiștilor de resurse umane cu modul în care activitățile de gestiune a funcționarilor publici sunt împărțite în prezent între Agenția Națională a Funcționarilor Publici (gestiunea centralizată) și organizațiile administrației publice (gestiunea descentralizată)**. **Peste 90%** dintre respondenții chestionarului de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică la întrebarea *”Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentele de resurse umane din administrația publică locală ar trebui realizate centralizat, la nivel național de Agenția Națională a Funcționarilor Publici sau de alte organizații?”* **au răspuns negativ**, iar **peste 77%** dintre respondenții la întrebarea *”Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent Agenția Națională a Funcționarilor Publici ar trebui descentralizate și realizate la nivel local de compartimentele de resurse umane?”* **au răspuns negativ**;
- Răspunsurile primite de la cei interogați în activitatea noastră de cercetare **se concentrează în jurul păstrării status quo-ului mai ales cu privire la implicarea ANFP în organizarea / validarea proceselor de recrutare** – ANFP este perceput ca un tampon între factorii decidenți ai organizațiilor și personalul de resurse umane, supus presiunii doleanțelor arbitrare sau chiar nelegale ale acestora cu privire la finalitatea unor procese de recrutare, disponibilizare, promovare (aspect detaliat mai departe în Raport). Mai mult, în viziunea generală a

respondenților, ANFP trebuie să își păstreze controlul asupra concursurilor de recrutare pentru a întări practica unitară a acestora la nivelul național al administrației publice;

- În ciuda preferinței menținerii raportului actual al activităților de management al resurselor umane centralizate / descentralizate, unii respondenți au formulat propuneri concrete de descentralizare motivate de: **interesul de a acorda ANFP posibilitatea să se concentreze pe misiunea sa strategică de formulare și implementare a politicii publice în domeniul funcției publice sau de birocrăția și întârzierile în derularea proceselor de resurse umane blamate pe implicarea ANFP**. Astfel, activitățile candidate la a fi descentralizate sunt:
  - Organizarea concursurilor pentru ocuparea de funcții publice;
  - Organizarea concursurilor pentru promovare;
  - Eliberarea cazierului administrativ;
  - Avizarea exercitării temporare a unei funcții publice de conducere;
  - Evidența funcțiilor publice;
  - Actualizarea informațiilor din portalul ANFP (ex. structura instituției);
  - Întocmirea și implementarea planului de ocupare;
  - Întocmirea și implementarea planul de perfecționare.

În concluzia acestei teme, am observat că **specialiștii în resurse umane sunt mai degrabă favorabili deconcentrării Agenției Naționale a Funcționarilor Publici**, decât modificării raportului centralizare / descentralizare. Este mai degrabă binevenită înființarea unor structuri ANFP la nivel județean, de exemplu, care să permită eficientizarea colaborării între compartimentele de resurse umane și ANFP prin reprezentanța sa județeană. O reprezentanță locală a ANFP nu ar fi la fel de încărcată ca instituția de la București, ar putea acorda atenție sporită problemelor sau întrebărilor autorităților locale din jurisdicția sa.

## **1.2 Externalizarea proceselor de management al resurselor umane**

- **Există o reticență generalizată în rândul specialiștilor în resurse umane față de externalizarea către mediul privat a unora dintre procesele de gestiune a funcționarilor publici.** Astfel, **94% dintre respondenții** la chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane la întrebarea *"Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui subcontractate către mediul privat?"* **au răspuns negativ**. Această reticență este motivată de percepția negativă asupra calității serviciilor furnizate de companiile private sau de neîncrederea în capacitatea acestor companii de a se adapta legislației și specificului funcției publice. Pe de altă parte, reținem însă că externalizarea unor funcții de RU poate conduce la diminuarea necesarului de personal în compartimentele de resurse umane, scenariu probabil întrevăzut de respondenți și care, posibil, a influențat gradul lor de analiză obiectivă a întrebării;
- Respondenții care au oferit un răspuns pozitiv la întrebarea de mai sus, au selectat următoarele tipuri de procese, activități propuse a fi externalizate:
  - *Procedurile operaționale;*
  - *Recrutarea;*
  - *Evaluarea;*
  - *Formarea profesională;*
  - *Revisal (Registrul general de evidență a salariaților în format electronic );*
  - *SSM (Sănătate și securitate în muncă);*

- Salarizarea;
- Arhivarea;
- Organizarea concursurilor.

### **1.3 Redundanță în derularea proceselor de management al resurselor umane**

- În general, activitățile specifice proceselor de management al resurselor umane revin exclusiv compartimentului de resurse umane sau specialiștilor în resurse umane și **nu sunt realizate în paralel sau dublate** și de către alte structuri din cadrul autorității publice.

### **1.4 Sfera funcțiilor de management al resurselor umane – funcții lipsă, necesare**

- Majoritatea specialiștilor în resurse umane interogați în cadrul activității noastre de cercetare consideră că **atribuțiile compartimentului de resurse umane sunt corespunzătoare rolului acestuia**. Doar **8% dintre respondenții** la întrebarea *”Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?”* au răspuns pozitiv, dintre propunerile lor de completare a atribuțiilor sau activităților compartimentului reținând: facilitarea pregătirii planurilor de carieră pentru angajați, consilierea angajaților și oferirea de feedback în urma evaluării performanțelor, stabilirea indicatorilor de performanță pentru angajați, salarizare, evidența zilelor lucrate, stabilirea necesarului de personal, stabilirea nevoilor de formare profesională.

### **1.5 Poziția și rolul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în managementul resurselor umane din administrația publică**

- În activitatea noastră de cercetare am cerut părerea specialiștilor în resurse umane consultați cu privire la felul în care văd poziția și rolul ANFP în schema globală a gestiunii de personal din administrația publică. Din analiza răspunsurilor putem desprinde câteva concepte cu un grad ridicat de recurență, după cum urmează:
  - ANFP ar trebui să își asume un rol activ în redarea prestanței sau prestigiului funcției publice. Respondenții s-au plâns de percepția nefavorabilă pe care o are în general publicul larg (cetățeni sau firme private) cu privire la competențele sau calitatea muncii funcționarilor publici în România. O măsură concretă pe care ANFP ar putea să o pună în practică ar fi organizarea unor campanii de promovare a importanței funcției publice;
  - Opiniile ANFP exprimate cu ocazia solicitărilor de clarificare din partea compartimentelor de resurse umane pe diverse spețe, probleme de legislație a funcției publice ar trebui să aibă autoritatea juridică pe care o are, de exemplu, un ordin de interpretare a legislației. În prezent, opiniile exprimate de ANFP nu angajează neapărat răspunderea acesteia pentru interpretarea sau soluția recomandată, organizațiile administrației publice rămânând expuse riscului unor conflicte de muncă sau acțiuni în justiție în relația cu angajații / candidații dacă pune în practică opinia ANFP. Mai mult, respondenții au remarcat că există la nivelul ANFP un anumit nivel de practică neunitară în rândul răspunsurilor, soluțiilor pe care le formulează la spețe identice sau similare pentru care compartimentele de resurse umane formulează solicitări de clarificare;
  - ANFP ar trebui să se implice mai mult în echilibrarea raportului dintre programele de formare universitară pentru funcția publică și cererea de competențe și profile din administrația publică;
  - ANFP ar trebui să joace un rol real, esențial în luarea și implementarea deciziilor de restructurare a personalului din administrația publică. În prezent, ANFP are un rol mai degrabă reactiv la deciziile de diminuare a corpului funcționarilor publici, nu este consultat



cu privire la impactul reducerii numărului salariaților sau la felul în care aceste reduceri ar trebui operate – în general, rolul ANFP în situația restructurărilor este de a asigura implementarea legală și procedurală corectă. În opinia respondenților, ANFP ar trebui, pe de o parte, să se comporte ca o autoritate fără avizul căreia nu pot fi luate decizii de restructurare masivă în administrația publică și, pe de altă parte, atunci când aceste restructurări au loc, ANFP ar trebui să se implice proactiv în găsirea de noi oportunități de angajare pentru salariații disponibilizați. În mod specific, pentru această din urmă recomandare, respondenții au propus ca:

- ✓ *ANFP să încarce pe portalul propriu situația posturilor vacante din întreaga administrație publică. Această situație ar trebui să fie în mod constant actualizată și să permită posibilitatea de a căuta a unui anumit post, într-o anumită locație / entitate;*
  - ✓ *ANFP să contacteze angajații disponibilizați pentru a-i orienta către posturile vacante din alte organizații ale administrației publice;*
- ANFP ar trebui să aibă în aria sa de competență și angajații contractuali, nu doar funcționarii publici, pentru a asigura în felul acesta un sistem unitar de management al tuturor resurselor umane angajate în administrația publică. Conform respondenților, sistemul angajaților contractuali nu beneficiază de o strategie sau un plan de dezvoltare, iar Inspectoratul Teritorial de Muncă de care țin angajații contractuali nu are, în fapt, decât atribuții de control al raporturilor de muncă dintre angajator și acești angajați;
- ANFP ar trebui să revizuiască modul în care se derulează programele de formare pentru funcționarii publici. Din acest punct de vedere, se impun cel puțin câteva direcții de acțiune:
- ✓ **Revizuirea modului în care sunt stabilite temele de formare și conținutul programelor de formare.** În opinia respondenților, unele teme sunt foarte generale, fără conținut practic și nu pornesc de la nevoile reale de formare în funcție de profilul, nivelul de pregătire și specificul activității fiecărui funcționar public beneficiar de formare;
  - ✓ **Revizuirea modului în care sunt selectați operatorii privați care furnizează programele de formare.** Răspunsurile respondenților au indicat un anumit grad de nemulțumire față de calitatea formatorilor din mediul privat și au cerut înăsprirea condițiilor calitative cerute acestor operatori în anunțurile de selecție a partenerilor - formatori;
  - ✓ **Revizuirea modului în care sunt selectați participanții la programele de formare.** În prezent, există percepția că **funcționarii publici aleg cursurile la care participă mai degrabă în funcție de locația și perioada lor** (să fie într-o stațiune atrăgătoare, perioada să coincidă cu eventuale perioade încărcate sau mai dificile la serviciu etc), decât în funcție de temă și formatori. Mai mult, **programele de formare sunt văzute de către participanți ca o formă de stimulare** prin accesul la o stațiune frumoasă sau la un hotel bun (eventual, cu însoțirea unor membri ai familiei) sau ca o **formă de semi-concediu**. O altă situație remarcată de respondenți este aceea a **gradului ridicat de eterogenitate al participanților la cursurile de formare** – faptul că participanții se află la diverse nivele în ierarhie, au diferite nivele de pregătire și aparțin de structuri diferite determină formatorii să abordeze diversele teme la un nivel general și cât mai larg pentru a acoperi interesele tuturor participanților;
  - ✓ **Generalizarea cursurilor de formare care au loc cât mai aproape de reședința sau locul de muncă al funcționarilor publici.** Constrângerile bugetare din întreaga

administrație publică fac dificilă acoperirea costurilor de deplasare și cazare a funcționarilor publici la locația cursurilor din București sau diverse stațiuni;

- **ANFP ar trebui să acorde o atenție sporită gestiunii funcționarilor publici care se află în Corpul de rezervă.** În mod specific, ANFP ar trebui să țină legătura cu aceștia și să-i informeze atunci când apar posturi în administrația publică compatibile cu profilul lor. Recomandările respondenților au mers și mai departe, solicitând ANFP să elimine perioada de valabilitate de 2 ani pe parcursul căreia se menține calitatea de funcționar public membru al Corpului de rezervă în urma părăsirii sistemului administrației publice – funcționarii publici, odată titularizați, ar trebui să își păstreze dreptul de a fi în acest Corp pe termen nedefinit, având oricând posibilitatea de a se întoarce în sistem, fără a fi nevoiți să treacă din nou prin perioada de titularizare;
- **ANFP ar trebui să creeze un standard ocupațional pentru funcționarii publici care să permită utilizarea competențelor acestora și în mediul privat;** în contextul disponibilizărilor din sectorul public se pune și mai acut problema adaptării foștilor funcționari publici la rigorile și specificul activității profesionale în societăți private;
- **ANFP ar trebui să fie mai implicat în activități de mediere și cercetare în administrația publică pe teme din specificul funcției publice.** Ar putea astfel crea "comunități de lucru" pe teme date cu reprezentanți ai administrației publice centrale, locale, ai sindicatelor funcționarilor publici. Respondenții consideră că se impune și **o mai mare apropiere a Agenției de practicile de management al resurselor umane din mediul privat** – ar putea, astfel, să încerce să identifice acele bune practici din mediul privat care pot fi transferate în mediul public.

## Tema 2. Compartimentul de resurse umane

### **2.1** *Poziția, rolul și caracterul activităților compartimentului de resurse umane în cadrul organizației*

- Într-o mare măsură, cu foarte puține excepții, compartimentul de resurse umane este perceput ca având o **poziție subordonată, de executant** atât în relația cu managementul organizației, cât și cu departamentele profesionale. Părerile specialiștilor în resurse umane nu sunt în mod real "ascultate" de conducerea organizației în procese importante cum ar fi recrutarea / promovarea sau acțiunile de restructurare. **Deseori, compartimentul de resurse umane trebuie să găsească porțițele legale / procedurale pentru a pune în practică dorințele conducerii sau ale oamenilor politici;**
- Compartimentul de resurse umane este **vulnerabil la schimbările conducerii organizației** – angajații compartimentului sunt percepuți adesea ca fiind "oamenii foștilor șefi" și sunt susceptibili de a fi ținta unui comportament de hărțuire, tracasare cu scopul de a fi îndepărtați din organizație. Mai mult, **orice nouă conducere tulbură cursul activităților compartimentului** care trebuie să se plieze rapid la deciziile acesteia, frecvent aflate în contradicție cu strategiile sau planurile de resurse umane în vigoare până atunci – de exemplu, când apare un nou șef crește simțitor mobilitatea angajaților (plecări din sistem sau în alte organizații, promovări, recrutări, reîncadrări pe funcție) ceea ce determină o creștere a volumului de muncă în compartiment;
- Activitățile compartimentului de resurse umane sunt preponderent de **natură tranzacțională, administrativă**, atunci când angajații acestuia nu asigură consultanță legală în aplicarea legislației funcționarilor publici. O mare parte din efortul specialiștilor în resurse umane este consumat cu activități rutiniere precum eliberare adeverințe, managementul dosarului angajaților, salarizare, gestiunea concediilor etc. Chiar și pentru activitățile de recrutare, rolul

angajaților compartimentului se rezumă de obicei la a asigura respectarea procedurilor de angajare (din punct de vedere pur formal) și secretariatul comisiilor de concurs. Nu se poate vorbi decât cu reținere (mai ales la nivelul administrației publice locale și deconcentrate) de un rol strategic, de partener al conducerii pe care să îl aibă compartimentul de resurse umane în contextul organizațional actual;

- Compartimentul de resurse umane sau specialiștii în resurse umane capătă un rol deosebit în ochii angajaților sau ai conducerii atunci când se ocupă de stabilirea salariilor sau revizuirea salariilor pentru cazurile de mobilitate pe orizontală sau verticală. Astfel, **compartimentul de resurse umane devine un fel de centru de consultanță pentru angajații care încearcă să găsească modalități practice și legale de a obține un salariu mai mare**. Dacă aceste modalități nu sunt identificate, personalul de resurse umane este perceput ca fiind direct vinovat de încadrarea salarială a diverșilor angajați și de eventualele discriminări salariale pe care aceștia le percep în organizație;
- **Deseori, mai ales în organizațiile mici ale administrației publice locale, angajații compartimentului de resurse umane sunt implicați în realizarea unor sarcini care nu au nicio legătură cu specificul gestiunii resurselor umane**. Această situație este determinată de lipsa de personal a organizației respective pentru a asigura funcțiile cheie, soluția imediată fiind încărcarea personalului RU cu sarcini suplimentare. Aceste sarcini ocupă uneori și 50% din ziua de muncă afectând în mod direct calitatea actelor de gestiune RU sau conducând la întârzierea lor (exemple de sarcini suplimentare: asigurarea postului pentru relații cu publicul, monitorizarea unui proiect de ajutor de stat). Pe de altă parte, din nou în micile organizații ale administrației publice locale cum ar fi primăriile de comune, **nu există un compartiment de resurse umane de sine stătător sau un angajat care să se ocupe doar de gestiunea de resurse umane**. Sarcinile de gestiune a resurselor umane sunt plasate în compartimente sau sub funcții dintre cele mai diverse. De exemplu, la solicitarea acordului cu afirmația "compartimentul de resurse umane este o unitate separată, identificabilă în cadrul instituției" doar 62% dintre respondenții la chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică locală și-au exprimat acest acord. Mai mult, chiar și analizând apartenența specialiștilor în resurse umane interogați prin intermediul acestui chestionar, observăm că doar 40% au marcat că fac parte din compartimentul de resurse umane, restul de 60% dintre respondenți aparținând de compartimente cum ar fi: *financiar, contabil, bugetar, secretariat comună / consiliu local, juridic, recuperare debite / evidența contribuabililor / impozite și taxe, dezvoltare rurală, relații cu publicul, supraveghere sănătate publică, administrativ, IT, achiziții publice, constatare și stabilire nereguli, monitorizare proiecte, plăți / prestații, serviciu laborator sanitar – veterinar, Investiții, Cercetare statistică, Audit intern, Biroul de sănătate a animalelor, monitorizare boli și programe comunitare, birou epidemiologie, corpul de control al prefectului, inspecție socială etc.*

## **2.2** Dimensionarea compartimentului de resurse umane

- Subiecții chestionarului de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică locală au fost întrebați câți angajați are organizația lor și câți angajați sunt în compartimentul de resurse umane pentru a verifica în felul acesta raportul, numărul de specialiști RU la numărul de angajați. **În aproximativ jumătate dintre răspunsuri compartimentul de resurse umane are doar un angajat**, existând însă și situații (3% din răspunsuri) în care compartimentul nu are niciun angajat – probabil, pentru că nu există compartimentul ca atare. În general, **în mai mult de 70% din cazuri compartimentul de resurse umane are între 1 și 3 angajați**. **Peste 60 % dintre organizațiile interogate au între 1 și 100 de angajați** – acest indicator poate părea generos din punct de vedere al volumului de activitate al personalului RU, însă trebuie contrabalansat de situațiile foarte

frecvente în care acest personal se ocupă și de alte activități în organizație și, prin urmare, nu își dedică 100% din timp doar actelor de RU;

- La întrebarea din chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică locală "Care credeți că sunt criteriile în funcție de care ar trebui stabilit numărul angajaților necesari în compartimentul de resurse umane?" primele trei cele mai răspândite tipuri de răspunsuri au fost: numărul angajaților, volumul de muncă și complexitatea muncii. În mod clar, **respondenții sunt de acord că numărul de angajați ai organizației este principalul indicator care ar trebui folosit în dimensionarea compartimentului**, rămânând a fi identificată formula potrivită pentru raportul numărul de specialiști RU / numărul de angajați. De fapt, impresia generală lăsată de răspunsurile la această întrebare și de discuțiile suplimentare din timpul focus grupurilor este că nu există o practică unitară sau o regulă în rândul organizațiilor administrației publice locale cu privire la dimensionarea compartimentului de resurse umane, fiecare autoritate decidând în funcție de propria apreciere de câți oameni are nevoie pentru gestiunea resurselor umane.

### **2.3 Performanța compartimentului de resurse umane**

- **În general, compartimentul de resurse umane nu are indicatori de performanță clar definiți și cunoscuți de angajați (dacă aceștia există).** La întrebarea "Are compartimentul de resurse umane indicatorii de performanță?" aproape **57% dintre respondenți** la chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane în administrația publică locală au răspuns "**NU**", iar cei care au răspuns că există indicatori de performanță au exemplificat următoarele tipuri de indicatori:

- Corectitudinea gestionării documentelor specifice, a aplicațiilor informatice;
- Respectarea planului de formare;
- Respectarea termenelor;
- Gradul de ocupare al organigramei;
- Respectarea legislației;
- Evaluare;
- Gestiunea carierei;
- Conform legislației;
- Feedback;
- Fluctuația personalului;
- Îndeplinirea obiectivelor;
- Număr concursuri organizate;
- Aplanare conflicte;
- Încadrarea în buget;
- Revizuirea fișelor de post;
- Recrutări interne vs recrutări totale;

Observăm din analiza răspunsurilor că nu există un set de indicatori comuni pentru compartimentele de resurse umane din administrația publică locală – există un grad ridicat de varietate al răspunsurilor care denotă practici sau înțelegeri diferite cu privire la felul în care este măsurată performanța acestei structuri. Mai mult, **o bună parte dintre indicatorii menționați sunt indicatori de conformitate** (respectarea termenelor, număr concursuri organizate) **și nu de performanță** cum ar putea fi aplanarea conflictelor sau fluctuația personalului. Remarcăm, de asemenea, că **indicatorii nu au unitate de măsurare** – ce înseamnă "respectarea legislației"?

- Respondenții au fost întrebați și care consideră că ar trebui să fie indicatorii de performanță ai compartimentului, opiniile acestora distribuidu-se pe următoarele tipuri de răspunsuri:

- Corectitudinea gestionării documentelor specifice, corectitudinea gestionării proceselor specifice, corectitudinea operărilor salariale, corectitudinea operărilor informatice;
- Disciplina muncii (respectarea termenelor, a procedurilor);
- Respectarea planului de formare profesională;
- Volum muncă, complexitate muncă;
- Grad satisfacție angajați/ colaboratori/ furnizori;
- Eficiență, eficacitate (promptitudine, utilizare judicioasă a resurselor, obținerea de rezultate);
- Respectarea legislației;
- Calitatea recrutării;
- Fluctuația, vechimea, loialitatea angajaților;
- Gestiunea carierei angajaților;
- Promovabilitatea angajaților;
- Calitatea comunicării formale, în interiorul instituției;
- Calitatea interacțiunii cu angajații;
- Încadrarea în buget;
- Conformitatea cu legislația;
- Numărul hotărârilor judecătorești împotriva instituției pe probleme de resurse umane;
- Prin inovare: dezvoltarea a două instrumente manageriale neprevăzute de lege (de exemplu, ghidul angajatului, sondaj percepție, formulare standard de RU pentru compartimente, ghidul de analiza a posturilor);
- Rezultatul controalelor și auditurilor;
- Valoarea adăugată a noului angajat.

Din analiza răspunsurilor rezultă o **preferință predominantă pentru măsurarea performanței compartimentului de resurse umane în funcție de gradul de asigurare a conformității practicilor cu procedurile și regulile de gestiune a resurselor umane**, indicatorii de performanță sau de impact (cum ar fi gradul de satisfacție al angajaților/ colaboratorilor/ furnizorilor) fiind mai puțin reprezentați între răspunsuri.

#### **2.4** *Cultura organizațională în compartimentul de resurse umane*

- Un element important care influențează performanța compartimentului de resurse umane este reprezentat de cultura organizațională, definită ca un set de standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație / departament. În cazul nostru, **cea mai răspândită caracteristică de cultură organizațională și individuală în percepția respondenților** la chestionarul de evaluare a este **”boala de a fi șef”**. Alte aspecte de cultură organizațională identificate de respondenți sunt: demotivarea, neglijența, plafonarea profesională, incompetența, dezinteresul, prioritizare defectuoasă, subiectivism în evaluarea angajaților, nefundamentarea suficientă a deciziilor, nesiguranța locului de muncă, schimbarea frecventă a conducerii și influența negativă asupra continuității activității compartimentului de resurse umane, lipsa asumării răspunderii.

#### **2.5** *Interacțiunea compartimentului de resurse umane cu alte structuri ale organizației*

- Atunci când compartimentul de resurse umane interacționează cu alte structuri ale organizației sau le deservește pe acestea din urmă, **problemele sau sincopel de colaborare sunt atribuite în principal necunoașterii de către aceste structuri a rolului și atribuțiilor compartimentului de resurse umane sau necunoașterii legislației specifice funcției publice;**

- Totodată, specialiștii în resurse umane s-au plâns de depășirea termenelor limită de către celelalte structuri, situație pusă pe seama **desconsiderării de către aceste structuri a activităților de gestiune a resurselor umane** (de exemplu, termenele pentru evaluarea personalului sunt deseori depășite pentru că evaluarea este percepută ca o simplă formalitate care nu are impact asupra calibrării ierarhiei sau a competențelor angajaților). Specialiștii în RU au solicitat în mod constant în timpul activității noastre de cercetare întărirea rolului compartimentului de resurse umane și a imaginii acestuia.

## **2.6 Interacțiunea compartimentului de resurse umane cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici**

- Unul dintre subiectele constante ale activității de cercetare a fost relația compartimentului de resurse umane cu ANFP (probleme întâmpinate, recomandări). Tipurile de dificultăți identificate de respondenți sunt:
  - *Termenele lungi de răspuns din partea ANFP la diversele solicitări ale compartimentelor de resurse umane;*
  - *Interpretările legislative neunitare ale diverșilor reprezentanți ai ANFP care asigură consiliere compartimentelor de resurse umane;*
  - *Nominalizare cu întârziere a reprezentanților ANFP în comisiile de concurs;*
  - *Schimbări frecvente ale persoanelor de contact pentru diverse autorități publice;*
  - *Birocrația din ANFP;*
  - *Prelucrarea cu întârziere a informațiilor on-line;*
  - *Volumul de raportare cerut de ANFP;*
- Tipuri de recomandări pentru îmbunătățirea relației cu ANFP:
  - *Creșterea numărului de angajați în ANFP pentru a avea suficienți angajați care să se ocupe de relația cu compartimentele de RU;*
  - *Refacerea / actualizarea portalului ANFP;*
  - *Scurtarea timpilor de răspuns din partea ANFP;*
  - *Creșterea timpului alocat de ANFP întâlnirilor / discuțiilor cu specialiștii RU;*
  - *Diminuarea schimbărilor de personal la nivelul ANFP;*
  - *Asigurarea consecvenței opiniilor reprezentanților ANFP;*
  - *Elaborarea de către ANFP a unui "Cod al spețelor" sau a altor materiale similare.*

## **Tema 3. Managementul carierei specialiștilor în resurse umane**

### **3.1 Pregătirea specialiștilor în resurse umane**

- În general, specialiștii în resurse umane interogați în activitatea noastră de cercetare consideră că personalul compartimentelor de resurse umane are experiență practică și pregătire teoretică adecvate în managementul resurselor umane. Dacă ar fi însă opoziții pentru anumite programe de formare, aceștia ar alege în proporție de 26% cursuri legate de **planul de ocupare, evidența funcției publice și managementul dosarului profesional**, urmate de cursuri de **legislație a muncii și a funcționarilor publici** în proporție de 24%, cursuri de **comunicare / mediere a conflictelor** în proporție de 22,6%, cursuri de **management strategic în administrația publică** în proporție de 16,1% și **cursuri de salarizare** în proporție de 12%.

### **3.2 Parcursul profesional al specialiștilor în resurse umane**

- O parte semnificativă a angajaților compartimentului de resurse umane interogați în cercetarea noastră consideră că **NU există planuri de dezvoltare a carierei lor** sau confundă planul de dezvoltare a carierei cu planul de formare al organizației. Unii consideră că parcursul lor profesional este, de fapt, determinat de resursele financiare ale organizației din care fac parte. De fapt, impresia generală lăsată de răspunsurile la chestionarul de evaluare și de discuțiile suplimentare din timpul focus grupurilor este că **personalul de resurse umane nu beneficiază de o traiectorie predictibilă și controlabilă a carierei lor**, așa cum este mai susceptibil să se întâmple în cazul angajaților din departamentele profesionale. După cum am relatat mai sus, personalul de RU este foarte vulnerabil la schimbările de conducere sau poate fi foarte ușor re-allocat către sarcini fără legătură cu gestiunea resurselor umane – aceste situații subminează sustenabilitatea eventualelor planuri de carieră ale acestora.

### **3.3 Factorii de stres în activitatea specialiștilor în resurse umane**

- Cei mai importanți factori de stres pentru specialiștii în resurse umane țin de **volumul, interpretabilitatea sau incoerența legislației specifice, de nivelul lor de salarizare și de volumul / complexitatea muncii lor**. Un factor de stres important este dat, însă, și de **imixtiunea politicului în activitățile de gestiune a resurselor umane** (influențarea procesului de recrutare și promovare, deciziile de restructurare).

### **3.4 Fluctuația specialiștilor în resurse umane**

- În percepția respondenților la chestionarul de evaluare a dificultăților administrației publice în gestiunea proceselor de resurse umane **primele trei cauze ale fluctuației personalului de resurse umane sunt: nivelul salarizării, stresul generat de activitatea la locul de muncă și nivelul de motivare prin stimulente nefinanciare sau beneficii**.
- Alte motive blamate de respondenți pentru nivelul de fluctuație:
  - *Modificările legislative (impactul asupra salarizării, blocarea posturilor);*
  - *Nivelul mare de încărcare pe post;*
  - *Nesiguranța postului.*

## **Tema 4. Derularea proceselor de management al resurselor umane**

### **4.1 Cele mai dificile procese de management al resurselor umane**

- Cele mai dificile, complexe, procese de management al resurselor umane, așa cum sunt percepute de către specialiștii în resurse umane, sunt: **stabilirea structurii de funcții publice, procesul de recrutare al funcționarilor publici și evaluarea performanțelor individuale ale funcționarilor publici**.

### **4.2 Cele mai împovărătoare procese de management al resurselor umane**

- Procesele de management al resurselor umane care consumă cel mai mult timp specialiștilor în resurse umane sunt: **evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici și stabilirea structurii de funcții publice**. Totuși, așa cum arată tabelul următor, **nu constatăm diferențe semnificative între procesele de management al resurselor umane în privința ponderii de timp alocate realizării acestora pe parcursul unui an**, de unde deducem că nu există o concentrare a gestiunii resurselor umane pe anumite atribuții în defavoarea altora.

**Tabel 1 - Ponderea în timp a atribuțiilor de management al resurselor umane**

26. Care este ponderea de timp pe care o alocă la nivelul unui an compartimentul de resurse umane atribuțiilor sale de management al resurselor umane? Suma procentelor alocate atribuțiilor nu poate depăși 100%.

Opțiuni de răspuns	Nr. de răspunsuri	Ponderea de timp alocată
Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici	377	16.39%
Stabilirea structurii de funcții publice	375	14.61%
Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere )	376	13.97%
Altele	204	12.88%
Recrutarea funcționarilor publici	373	12.49%
Formare profesională	374	11.20%
Planul de ocupare a funcțiilor publice	378	10.38%
Numirea în funcții publice a funcționarilor publici	371	10.17%
Modificarea raportului de serviciu prin (delegare, detașare, transfer și mutare)	373	9.37%

#### **4.3 Stabilirea structurii de funcții publice**

- În general, criticile adresate procesului de stabilire a structurii de funcții publice sunt:
  - **Necorelarea dintre numărul de funcții publice aprobate și necesarul de personal atunci când sunt suplimentate sarcinile de serviciu;**
  - **Lipsa strategiei organizaționale pe termen lung care să folosească drept input pentru stabilirea structurii de funcții publice;**
  - **Influențe politice în stabilirea structurii de posturi necesare;**
  - **Lipsa normării muncii;**
- Recomandările respondenților pentru îmbunătățirea procesului de stabilire a structurii de funcții publice converg către:
  - **Flexibilizarea legislației pentru a permite adaptarea structurii de funcții publice la nevoile și dimensiunile instituției;**
  - **Transferul deciziei privind structura de funcții publice la nivel local;**
  - **Instruirea managerilor cu privire la procesul de stabilire a structurii de funcții publice.**

#### **4.4 Pregătirea planului de ocupare**

- Planul de ocupare a funcțiilor publice este perceput ca un instrument de planificare și previzionare **pur formal, fără utilitate practică** din cauza inexistenței unei strategii instituționale pe termen mediu și lung corelată cu bugetul organizației. Din punctul de vedere al respondenților planul de ocupare **rareori este respectat, implementat** și, în contextul blocării angajărilor în administrația publică, **existența acestui instrument devine redundantă**. Planul de ocupare a fost acuzat și că ar fi **rigid** din punct de vedere al formatului, dar și din punct de vedere al posibilității de a-l modifica ulterior aprobării la nivelul central al administrației publice în funcție de fluctuația activităților organizației în decursul anului. Dintre recomandările respondenților reținem:
  - *Simplificarea formularului planului de ocupare și a procedurii de aprobare;*



- Aprobarea planului la nivelul administrației publice locale;
- Îmbunătățirea colaborării compartimentului de resurse umane cu celelalte compartimente ale organizației care contribuie la pregătirea acestui plan;
- Deblocarea angajărilor în administrația publică pentru a face planul de ocupare fezabil.

#### **4.5 Derularea procedurii de organizare concurs de recrutare**

- În opinia respondenților, concursul de recrutare prezintă o serie de neajunsuri sau dificultăți, după cum urmează:
  - Procedura este **birocratică, greoaie și durează mult prea mult timp** în raport cu urgența recrutării în anumite cazuri. O cauză a blocajelor și întârzierilor în derularea procedurii este atribuită implicării ANFP prin **avizarea concursului și desemnarea participanților la comisia de concurs** – ambele etape consumă timp semnificativ din durata totală a procedurii de concurs;
  - Recrutarea este deseori dificilă din cauza **masei limitate sau inexistente de candidați potriviți pentru posturile anunțate**, în ciuda eforturilor depuse în vederea asigurării publicității concursurilor. Această situație este pusă pe seama:
    - ✓ necompetitivității / atractivității reduse a sectorului public în raport cu sectorul privat din punct de vedere al salarizării angajaților, corelată cu interdicția sub care se află funcționarii publici de a desfășura alte activități profesionale remunerate în afara administrației publice;
    - ✓ percepției negative pe care o are publicul larg cu privire la funcționarii publici;
    - ✓ ofertei reduse a specialiștilor în administrație publică pe piața forței de muncă;
  - Din cauza necorelării nivelului salarial al posturilor în administrația publică cu așteptările candidaților competitivi (care pot găsi slujbe remunerate adecvat în sectorul privat), **angajatorii se văd nevoiți să retrogradeze nivelul postului anunțat de la nivelul senior la cel junior pentru a-l ocupa totuși cu un candidat care acceptă un salariu mai mic**; mai mult, respondenții au relatat cazuri în care au recrutat un candidat adecvat, dar acesta a declinat în final propunerea de angajare în momentul în care i-a fost prezentat salariul pe care urma să fie încadrat;
  - Recrutarea nu are uneori succes și din cauza **criteriilor de selecție limitate, rigide** care pot transforma candidați competitivi, adecvați cerințelor postului în unii neeligibili (de exemplu, necesitatea corelării profilului studiilor cu experiența profesională);
  - Uneori **membrii comisiilor de concurs nu au pregătirea adecvată** pentru a evalua candidaturile pentru posturi specializate (de exemplu, cu caracter ingineresc);
  - Frecvent, **procesul de recrutare nu este transparent și obiectiv** (unele criterii de selecție sunt interpretabile, comisiile de concurs primesc "indicații" de la conducere sau factori politici cu privire la cine trebuie să câștige concursul);
- Respondenții au formulat următoarele recomandări pentru îmbunătățirea procesului de recrutare:
  - **ANFP ar trebui să asiste în mod proactiv compartimentele de resurse umane în vederea îndeplinirii condițiilor legale de organizare și desfășurare a concursurilor** pentru a reduce frecvența situațiilor în care se dispune amânarea sau suspendarea lor . Această asistență se poate concretiza în punerea la dispoziția specialiștilor în resurse umane a unui ghid practic pentru organizarea procesului de recrutare ori prin continuarea eforturilor de instruire pe această temă specifică. De asemenea, este necesară o rigoare sporită din partea ANFP în procesul de mobilizare a comisiilor de concurs și al respectării celorlalte termene de avizare care necesită implicarea ANFP;

- **ANFP ar trebui să încurajeze flexibilizarea criteriilor de selecție a candidaților** pentru a include probe de concurs care să estimeze ori, acolo unde este posibil, să măsoare cunoștințele, abilitățile, deprinderile și interesele candidaților și care să prezică performanța candidaților selectați; această măsură ar conduce și la creșterea gradului de transparență și obiectivitate a procesului de recrutare prin reducerea ponderii interviului în favoarea probelor practice;
- Se recomandă **intensificarea eforturilor ANFP și ale administrației publice pentru asigurarea a unei largi publicități a concursurilor prin utilizarea unor instrumente suplimentare de comunicare în masă** față de cele prevăzute de legislația în vigoare, precum și prin **crearea unui portal unic, la nivel național, conținând toate posturile vacante și pentru care se recrutează;**
- Pentru contracararea neatractivității sectorului public și ca răspuns la oferta redusă de forță de muncă cu pregătire specifică funcției publice, o alternativă viabilă pentru creșterea numărului de candidați la concursurile de recrutare este **maximizarea beneficiilor existenței Corpului de Rezervă al Funcționarilor Publici** și, eventual, extinderea ori chiar eliminarea termenelor care prevăd pierderea calității de funcționar public al membrilor acestui Corp (aspect detaliat anterior în Raport);
- **ANFP ar trebui să creeze un departament care să se ocupe doar de participarea la comisiile de concurs** – angajații acestui departament ar deveni adevărați profesioniști în recrutare și ar fi evitate situațiile în sunt numiți în comisiile de concurs angajați de la diverse departamente ale ANFP, fără specializare în recrutare;
- **Ar trebui scăzut procentului în care contează legislația specifică funcției publice în cadrul testelor de cunoștințe pentru funcțiile specializate** – în exemplul unui respondent, evaluarea candidaturilor pentru un post de arhitect la primărie ar trebui să se concentreze pe pregătirea și experiența specifică domeniului arhitecturii și nu pe cunoștințele legale despre administrația și funcția publică.

#### **4.6 Derularea procedurii de numire în funcții publice**

- În general, specialiștii în resurse umane **nu percep procedura de numire în funcție publică ca fiind dificilă**. Totuși, temele pentru îmbunătățirea acestui proces sunt:
  - Clarificarea și simplificarea modului în care sunt stabilite **drepturile salariale;**
  - Întocmirea **fișei postului;**
  - Neprezentarea angajatului la termenul legal pentru încheierea procesului de angajare;
  - **Numărul mare de documente** care trebuie întocmite sau obținute în procesul de numire;
  - **Publicarea procedurii de numire în funcția publică pe portalul ANFP;**
  - **Reducerea termenelor** pentru procedura de numire.

#### **4.7 Derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici**

- Răspunsurile respondenților în cadrul activității de cercetare relevă **absența unei culturi a managementului performanței în administrația publică**. În analiza noastră am observat un spectru nuanțat de percepții față de felul în care se face în prezent evaluarea performanțelor funcționarilor publici, respectiv:
  - **Evaluarea are un caracter pur formal, este doar o altă sarcină care ține de birocrăția managementului resurselor umane. Angajații-evaluați nu cred în obiectivitatea și impactul procesul de evaluare, iar angajații-evaluatori abordează evaluarea cu**

*interes redus, superficial, ca pe un efort suplimentar față de munca lor obișnuită și care nu aduce niciun fel de plus valoare nici lor ca indivizi, nici activității organizației; în mod sistematic, ne-a fost relatat că, aproape fără excepție, evaluările se finalizează cu note foarte bune pentru cei evaluați, la mici diferențe pe scala de evaluare, această situație fiind explicată de slaba pregătire în evaluare a evaluatorilor și dorința acestora de a nu "supăra" angajații pe care i-ar considera mai slabi decât restul sau de dorința șefilor de compartimente / departamente de a obține o medie generală cât mai mare pe compartiment / departament a notelor angajaților lor în comparație cu alte compartimente / departamente;*

- **Evaluarea nu conduce în mod direct la modificări ale salariului, promovări, retrogradări sau terminarea raportului de muncă.** Conform unora dintre respondenți, este foarte dificilă terminarea raportului de muncă cu un funcționar public pentru incompetență, are loc rar și, de obicei, alternativa aleasă de manageri este a transfera sarcinile funcționarului public respectiv altora mai competenți. În ceea ce privește promovarea și salariul, există câteva cerințe formale cu privire la calificativele pe care trebuie să le obțină angajatul în evaluare pentru a deveni eligibil pentru o nouă funcție și un nou salariu;
- **Rezultatele evaluării, observațiile și recomandările evaluaților nu ajung la conducere sau nu sunt luate în considerare de către aceasta în eforturile sale de a îmbunătăți activitatea și strategia organizației** (de exemplu, pentru strategia de formare);
- **Deseori, din procesul de evaluare lipsește etapa de discuție liberă și feedback dintre evaluator și evaluat;** practic, evaluarea are loc exclusiv pe hârtie;
- **În general, departamentele / compartimentele administrației publice nu au indicatori de performanță care să fie reflectați în indicatorii de performanță ai angajaților;** pe de altă parte, indicatorii utilizați în evaluarea angajaților sunt vagi, neclari, interpretabili;
- **Termenele pentru realizarea procesului de evaluare sunt prea scurte;**
- Dintre recomandările respondenților pentru îmbunătățirea procesului de evaluare, sunt de reținut următoarele:
  - **Elaborarea unui ghid care să conțină propuneri de indicatori de performanță;**
  - **Derularea procedurii într-un termen de două luni, în loc de o lună;**
  - **Sancțiuni pentru managerii care nu fac evaluările angajaților lor;**
  - **Centralizarea într-o bază de date a concluziilor evaluării (chiar la nivel de ANFP);**
  - **Îndrumare metodologică din partea ANFP în realizarea evaluării;**
  - **Promovarea importanței evaluării în rândul managerilor;**
  - **Îmbunătățirea modului în care este definită fișa de post;**
  - **Îmbunătățirea felului în care sunt definiți indicatorii de performanță ai angajaților;**
  - **Introducerea evaluării compartimentului de resurse umane și a specialiștilor în resurse umane.**

#### **4.8 Derularea procedurii de promovare a funcționarilor publici**

- În opinia respondenților, **promovarea are loc pe criterii subiective și nu în funcție de criterii de performanță clare și măsurabile;**
- Procesul de promovare este îngreunat de **neclaritatea legislației funcției publice și de birocrăția creată de prevederile acesteia cu privire la această temă;**
- Promovarea se lovește de **neclaritățile legate de stabilirea noului salariu;**

- Dintre recomandările respondenților pentru îmbunătățirea procesului de evaluare sunt de reținut următoarele:
  - *Micșorarea cerinței legate de vechimea cerută în grad profesional pentru promovare;*
  - *Simplificarea procedurii de promovare;*
  - *Crearea unui cadru legal pentru promovarea rapida a funcționarilor cu rezultate remarcabile în activitate;*
  - *Sancțiuni pentru conducătorii care nu respectă procedura de promovare;*
  - *Eficientizarea procesului de avizare a procedurii de promovare în cadrul ANFP;*
  - *Introducerea clasei de salarizare și a coeficienților de ierarhizare, prevăzuți în Legea 284 / 2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice nr. 284/2010;*
  - *Propunerile de promovare ar trebui să fie supuse girului unei comisii formată din funcționari publici din afara instituției;*
  - *Introducerea în bugetul organizației a unei linii bugetare speciale pentru promovări astfel încât angajații și managerii să cunoască din timp dacă se pot face promovări și câte.*

#### **4.9 Derularea procedurii de modificare a raportului de serviciu**

- În general, specialiștii în resurse umane **nu percep procedura de modificare a raportului de serviciu ca fiind dificilă**. Totuși, temele pentru îmbunătățirea acestui proces sunt:
  - *Obținerea acordului funcționarului public;*
  - *Trecerea unui funcționar public de pe o funcție de conducere pe una de execuție;*
  - *Neclaritatea modalității de transfer;*
  - *Condiționarea transferului la cerere de transferul numai între instituții de același nivel;*
- Dintre recomandările respondenților pentru îmbunătățirea acestei proceduri sunt de reținut următoarele:
  - *Posibilitatea detașării pentru o perioadă mai mare de 6 luni, în interesul instituției, fără acordul funcționarului public;*
  - *Simplificarea procedurii;*
  - *Introducerea posibilității ca un funcționar care ocupa temporar o funcție să poată fi transferat;*
  - *Clarificarea situațiilor în care funcționarul public refuză transferul / detașarea.*

#### **4.10 Derularea procedurii de formare profesională**

- În continuarea precizărilor despre formarea profesională deja incluse în Raport, menționăm că specialiștii în resurse umane semnalează **acordarea unei importanțe reduse la nivel organizațional formării profesionale, deopotrivă din partea conducerii, dar și a beneficiarilor**. Printre principalele dificultăți identificate de către respondenți se regăsesc: stabilirea arbitrară a celor care vor participa la cursuri, slaba fundamentare a planului de formare profesională, nerespectarea planului anual de formare profesională, lipsa alocărilor bugetare pentru programele de formare planificate. Specialiștii în resurse umane reclamă absența unei oferte de cursuri care să acopere întreaga gamă de nevoi de formare profesională existente și calitatea programelor de perfecționare disponibile;
- Din discuțiile cu participanții la activitatea de cercetare, a rezultat că un proces de formare profesională riguros, menit să asigure pregătirea personalului din administrația publică pentru a face față solicitărilor sporite din mediul extern și schimbărilor legislative frecvente, trebuie să se bazeze pe analiza și prioritizarea nevoilor de formare care ia în considerare, pe de-o parte,

**rezultatele procesului de evaluare a performanțelor individuale, iar pe de altă parte, planurile individuale de dezvoltare a carierei funcționarilor publici;**

- ANFP ar trebui să încurajeze / monitorizeze respectarea planului anual de perfecționare profesională. **Includerea în planul anual de perfecționare a unor programe de formare pentru care nu se alocă și resursele financiare corespunzătoare este o practică care ar trebui descurajată.** În acest sens, **calendarul transmiterii planurilor anuale de perfecționare profesională trebuie corelat cu calendarul aprobării bugetelor instituțiilor publice.** Realizarea la nivel instituțional a unor planuri de formare realiste ar facilita eforturile ANFP de a prezenta o ofertă de programe de perfecționare corect dimensionată, cu un conținut specific adaptat la nevoile concrete de formare identificate la nivelul grupului țintă și ar încuraja factorii de decizie din instituțiile publice să acorde o atenție sporită prioritizării formării;
- Având în vedere dificultățile identificate în procesul de selecție și recrutare, specificul sistemului de carieră al funcției publice, precum și expertiza specifică necesară funcției publice, respondenții recomandă **crearea unor programe inițiale de formare pentru proaspeții funcționari publici.**

#### **4.11 Derularea procedurii de lucru ale comisiei de disciplină**

- Principalele aspecte problematice semnalate fac referire la membrii comisiei de disciplină - respondenții consideră **dificilă identificarea unor persoane care să accepte calitatea de membru în comisia de disciplină** din cauza: lipsei motivării financiare sau nefinanciare a participării în astfel de comisii, reticenței în a-și asuma responsabilitatea pentru deciziile luate, presiunilor din exterior în sensul luării unor anumite decizii, complexității aspectele tehnice și legale pe care trebuie să le analizeze această comisie;

2) Reținem dintre recomandările respondenților pentru îmbunătățirea acestei proceduri:

- **Stimularea financiară a membrilor comisiei**
- **Cooptare în comisie a unui reprezentant ANFP sau a unui reprezentant din altă structură superioară / comisie din afara instituției**
- **Consultare cu specialiști în dreptul muncii**

#### **4.12 Funcționarea comisiei paritare**

- În general, comisia paritară este percepută ca un **organism nefuncțional / fără impact sau a cărei activitate este afectată de un grad ridicat de subiectivism.** Atunci când au loc, deliberările comisiei paritare nu sunt luate în considerare în deciziile conducerii;
- În opinia respondenților, ANFP ar trebui să încurajeze și să susțină colaborarea dintre comisiile paritare și conducere.

#### **4.13 Procesul de raportare privind codul de conduită**

- Majoritatea specialiștilor în resurse umane nu întâmpină dificultăți în procesul de raportare privind codul de conduită. În același timp, rezultatele cercetării indică o **înțelegere precară a rolului consilierului de etică**, activitatea acestuia fiind percepută ca fiind de cele mai multe ori una pur formală, realizarea raportărilor fiind principală activitate realizată de către persoanele care dețin acest rol în cadrul organizației;
- În opinia respondenților, ANFP ar trebui să depună eforturi pentru **conștientizarea importanței pe care consilierul de etică îl are în dezvoltarea unei culturi a integrității în administrația**

**publică** prin încurajarea comportamentului profesional etic al funcționarilor publici și îndrumarea factorilor de decizie în abordarea situațiilor cum ar fi conflictul de interese;

- De asemenea, consilierii de etică ar trebui să dedice mai multă atenție și timp pentru **acordarea de consultanță și asistență funcționarilor publici cu privire la respectarea normelor de consultanță și pentru monitorizarea aplicării prevederilor codului de conduită în cadrul organizației**, mai puțin pentru întocmirea de rapoarte privind respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici.

### **3. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane din administrația publică**

Planul de măsuri pentru îmbunătățirea managementului funcționarilor publici reprezintă viziunea Consultantului cu privire la reformele prioritare și importante care pot minimaliza neajunsurile acestui sistem de gestiune sau pot îmbunătăți în general calitatea actelor de resurse umane în administrația publică.

*Consultantul a preluat unele recomandări formulate de participanții la activitatea de cercetare, alte recomandări ale acestora au fost contextualizate, rafinate, detaliate, iar altele sunt recomandările proprii ale Consultantului pe baza expertizei sale.*

*Recomandările și măsurile propuse în contextul menționat mai sus sunt grupate în 6 categorii, fiind prezentate sub formă tabelară pe paginile următoare. Cele 6 categorii de recomandări și măsuri se referă la:*

- I. Recomandări / măsuri adresate compartimentului de resurse umane / specialiștilor de resurse umane;*
- II. Recomandări / măsuri adresate Agenției Naționale a Funcționarilor Publici;*
- III. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de planificare a necesarului de personal (stabilirea structurii de funcții publice și a planului de ocupare);*
- IV. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de recrutare;*
- V. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de evaluare;*
- VI. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de promovare.*

Măsurile / recomandările prezentate în continuare nu sunt așezate într-o anumită ordine de abordare cronologică sau de importanță.

Nr. crt	Recomandare / măsură	Termen de implementare	Responsabili
<b>I. Recomandări / măsuri adresate compartimentului de resurse umane / specialiștilor de resurse umane</b>			
1	<p><b>Conștientizarea sau, după caz, promovarea rolului compartimentului de resurse umane în organizațiile administrației publice.</b> ANFP împreună cu responsabilii compartimentelor de resurse umane ar trebui să realizeze o serie de <b>acțiuni de comunicare adresate conducerii administrației și angajaților</b> prin care să clarifice ce atribuții are acest compartiment în relația cu cele două grupuri țintă, ce nu poate face acest compartiment pentru cele două grupuri țintă sau în ce situații trebuie să se facă apel la specialiștii compartimentului etc. <i>Aceste acțiuni de comunicare se pot organiza sub forma unor broșuri de informare, a unor mini-sesiuni de conștientizare, a unor publicații pe portalul ANFP.</i></p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Responsabili compartimente de resurse umane din entități publice</li> </ul>
2	<p><b>Elaborarea unei metodologii unitare pentru determinarea necesarului de personal în compartimentul de resurse umane.</b> După cum arătam în capitolul dedicat concluziilor, se pare că nu există o practică unitară sau o regulă în rândul organizațiilor administrației publice locale cu privire la dimensionarea compartimentului de resurse umane, fiecare autoritate decidând în funcție de propria apreciere de câți oameni are nevoie pentru gestiunea resurselor umane. Apreciem, însă, că <b>aceste decizii pot fi mai mult sau mai puțin judicioase</b>, fiind influențate de nivelul de experiență și pregătire al decidenților sau de înțelegerea lor asupra rolului pe care ar trebui să îl aibă un astfel de compartiment sau specialiștii săi. Aceste decizii, luate fără îndrumare metodologică clară, pot conduce la situații în care unele organizații au prea mulți angajați în acest compartiment față de nevoi, iar altele în care compartimentul este sufocat de volumul de activitate.</p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
3	<p><b>Conceperea unor indicatori unitari la nivelul administrației publice pentru măsurarea performanței angajaților în compartimentul de resurse umane.</b> Am relatat în capitolul anterior despre lipsa indicatorilor de performanță în compartimentul de resurse umane sau despre precaritatea definirii celor deja existenți. Performanța managementului resurselor umane ține, în primul rând, de calitatea muncii specialiștilor în resurse umane și de înțelegerea pe care o au aceștia asupra a ce au de făcut. Mai mult, nu se poate legitima cu adevărat o discuție despre rolul pe care specialiștii în resurse umane îl au în definirea indicatorilor de performanță ai angajaților "obișnuiți", atâta timp cât însăși acești specialiști nu au proprii indicatori conform cărora sunt evaluați.</p>	<p><i>Trimestrul III 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>



Nr. crt	Recomandare / măsură	Termen de implementare	Responsabili
4	<p><b>Centralizarea la nivel regional sau județean a acelor funcții de resurse umane care în prezent sunt realizate la nivelul unor comune sau al micilor orașe de o singură persoană, însărcinată și cu alte funcții fără legătură cu managementul resurselor umane.</b> Calitatea actelor de resurse umane este influențată negativ de lipsa specialiștilor în resurse umane care să fie dedicați exclusiv acestei activități și eventual preocupați de noutățile și de performanța din acest domeniu. Atunci când sarcinile de resurse umane sunt "doar o sarcină în plus" pentru un post deja existent, se naște un risc evident ca acestea să fie <b>abordate cu superficialitate, pe grabă, atunci când e timp</b>, fără reflecție asupra importanței felului în care sunt gestionați oamenii într-o organizație. În aceste situații, <b>funcțiile de resurse umane ar trebui preluate de profesioniști dedicați care să se ocupe de mai multe comune, orașele</b>, după caz.</p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p> <p><i>Anul 2014</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Autorități locale</li> </ul>
5	<p><b>Delimitarea în cadrul compartimentului de resurse umane a specialiștilor în resurse umane care au competențe și aptitudini mai degrabă pentru sarcini tranzacționale, administrative</b> (de exemplu, eliberare adeverințe) <b>de acei specialiști care pot fi implicați în activități de analiză, de natură conceptuală, strategică</b> (cum ar fi stabilirea necesarului de personal, a planului de formare și perfecționare). O asemenea delimitare (rezultatul eventual al unor evaluări, teste) ar avea unele avantaje, între care:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>adaptarea programelor de formare pentru specialiștii în resurse umane în funcție de categoria de care aparțin;</i></li> <li>• <i>specializarea personalului compartimentului de resurse umane pe anumite teme, conform categoriei de care aparțin (unii se pot specializa în recrutare, alții în salarizare etc) conducând la eficientizarea generală a activității de management al resurselor umane;</i></li> </ul>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Autorități locale</li> </ul>
6	<p><b>Definirea unor planuri sau traiectorii generale de carieră pentru specialiștii în resurse umane.</b> Răspunsurile la chestionar și discuțiile din timpul focus grupurilor au indicat că, în general, angajații compartimentului de resurse umane sau specialiștii RU nu știu la ce să se aștepte sau ce să urmărească din punct de vedere al evoluției lor profesionale – <b>spre ce poziții să tindă, spre ce tipuri de sarcini, unde se oprește evoluția în carieră a angajatului RU, care sunt oportunitățile sale de învățare și dezvoltare sau mobilitate</b> etc. Asemenea planuri ar întări sentimentul de predictibilitate, control al acestor angajați și ar contribui la creșterea loialității lor față de organizație.</p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Responsabili compartimente de resurse umane</li> </ul>

Nr. crt	Recomandare / măsură	Termen de implementare	Responsabili
7	<p>În timpul activității de cercetare respondenții au criticat ingerința politicului sau a conducerii în rezultatele activităților de recrutare, evaluare sau disponibilizare. Angajații de resurse umane se văd astfel puși în situația de a se conforma preferințelor arbitrare ale politicului sau ale conducerii (de exemplu, cu privire la cine trebuie disponibilizat sau la cine trebuie să câștige / să promoveze un concurs de recrutare / promovare) fără să îndrăznească să remarce incorectitudinea sau nelegalitatea acestor practici, ei înșiși fiind subordonați politicului sau conducerii respective. Pentru protecția acestor specialiștilor în resurse umane și creșterea obiectivității activităților amintite propunem <b>analiza oportunității și fezabilității introducerii unui sistem în care aceștia să fie numiți direct de ANFP și să se bucure de o formă de inamovibilitate / stabilitate în post pe perioadă lungă de timp. În fapt, propunem creșterea gradului de independență a specialiștilor în resurse umane față de conducerile temporare, aceștia având posibilitatea de a invalida, eventual printr-un aviz nefavorabil, practicile părtinitoare în anumite procese de resurse umane.</b></p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p> <p><i>Anul 2014</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Autorități publice centrale</li> </ul>
<b>II. Recomandări / măsuri adresate Agenției Naționale a Funcționarilor Publici</b>			
8	<p><b>Întărirea rolului ANFP în luarea și implementarea deciziilor de restructurare a personalului din administrația publică.</b> Participanții la activitatea de cercetare au remarcat rolul aproape neimportant pe care îl are ANFP în primul rând în luarea deciziilor de disponibilizare a funcționarilor publici și, mai apoi, în felul în care sunt selectate persoanele a fi disponibilizate. În opinia noastră, <b>ANFP trebuie să aibă cel puțin un rol consultativ, dacă nu hotărâtor, în procesul de restructurare</b>, atunci când această necesitate apare. În primul rând, <b>Guvernul ar trebui să solicite ANFP analize de impact pentru diverse scenarii de restructurare în administrația publică</b> pe variabile cum ar fi economic, social, încărcarea pe post etc. De asemenea, <b>ANFP ar trebui să propună Guvernului soluții pentru salariații disponibilizați</b> pentru a minimaliza impactul economic și social al restructurărilor masive. Nu de o mai mică importanță, <b>ANFP ar trebui să elaboreze instrucțiuni clare pe care autoritățile publice să le folosească în procesul de disponibilizare</b> (cum sunt selectați cei disponibilizați, cum sunt informați aceștia de decizia de disponibilizare, cum este în general gestionat procesul de exit din organizație etc).</p>	<p><i>Permanent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Guvernul României</li> </ul>
9	<p><b>ANFP ar trebui să se implice proactiv în găsirea de noi oportunități de angajare</b></p>	<p><i>Trimestrele</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>

Nr. crt	Recomandare / măsură	Termen de implementare	Responsabili
	<p>pentru salariații disponibilizați în cadrul proceselor de restructurare. În acest sens, o măsură relativ simplă pe care ANFP ar putea să o ia ar fi <b>să încarce pe portalul său situația posturilor vacante din întreaga administrație publică</b>. Această situație ar trebui să fie în mod automat actualizată atunci când se înființează / se desființează / se modifică un post și să permită posibilitatea de căutare a unui anumit post, într-o anumită locație. Baza de date ar fi un instrument folositor pe care îl pot folosi funcționarii publici disponibilizați care doresc să se întoarcă în administrația publică.</p>	<p><b>III - IV 2013</b> <b>/ permanent</b></p>	
10	<p><b>Analiza oportunității îndeplinirii cerințelor de calificare și evaluare pe care ANFP le folosește în anunțurile de selecție a partenerilor - operatori economici privați - care vor furniza servicii de formare a funcționarilor publici.</b> O mai mare atenție ar trebui acordată portofoliului profesional al acestor operatori și ofertei de formare profesională prezentate și mai puțin prețului pe care îl propun – de exemplu, pot fi introduse cerințe legate de numărul de participanți la programele de formare susținute; poate fi solicitat feedback direct de la un eșantion de participanți la programele de formare susținute; eventual, ANFP, poate solicita candidaților să susțină minisesiuni de formare de tip "mostră" pentru comisia de evaluare/grup angajați ANFP în vederea verificării expertizei.</p>	<p><b>Permanent</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
11	<p><b>Revizuirea modului de prezentare a programelor de formare pe portalul ANFP.</b> În prezent, grila programelor de perfecționare organizate de ANFP are drept <b>motor de căutare principal luna în care au loc acestea</b> – portalul nu furnizează posibilitatea de a căuta programele de formare în funcție de specializarea pe care sunt încadrați funcționarii publici, în funcție de competențele cerute specializării lor (vezi <a href="http://www.anfp.gov.ro/PaginaContinut.aspx?Id=118">http://www.anfp.gov.ro/PaginaContinut.aspx?Id=118</a> ). Mai mult, grila programelor de perfecționare <b>nu include o prezentare a conținutului fiecărui program, nu apar detalii despre competențele, cunoștințele pe care participanții le vor dobândi la finalul programului, nu există o prezentare a lectorilor</b>. A se vedea pentru exemplificare portalurile unei renumite organizații străine de formare și perfecționare continuă, CEGOS, <a href="http://www.cegos.fr/Pages/accueil.aspx">http://www.cegos.fr/Pages/accueil.aspx</a>.</p>	<p><b>Permanent</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
12	<p>Pentru a rări situațiile în care funcționarii publici își aleg programele de formare în funcție de perioadă, locație și alte criterii secundare, <b>propunem ANFP să pregătească un ghid de selecție a participanților pe care să îl folosească autoritățile publice și care să se bazeze pe identificarea competențelor necesare, pe asigurarea unui nivel omogen al</b></p>	<p><b>Trimestrele</b> <b>III - IV 2013</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>

Nr. crt	Recomandare / măsură	Termen de implementare	Responsabili
	pregătirii și experienței cursanților.		
13	<b>Organizarea unor sesiuni de prezentări, de lucru cu marii angajatori din mediul privat în scopul identificării tipurilor de competențe și aptitudini cerute de activitatea în mediul concurențial / comercial și a sinergiilor cu competențele și aptitudinile cerute funcționarilor publici.</b> Astfel de discuții ar fi utile și în cazul pregătirii restructurărilor pentru a încuraja migrația celor disponibilizați către angajatori privați.	<i>Permanent</i>	• ANFP
14	<b>Organizarea cursurilor de formare cât mai aproape de reședința sau locul de muncă al funcționarilor publici,</b> conform preferinței exprimate de o parte din respondenți. Aceasta înseamnă că locația cursurilor este stabilită în urma analizei zonei din care provin participanții sau că apare posibilitatea organizării cursurilor la cerere, centralizate regional.	<i>Permanent</i>	• ANFP
15	<b>Analiza oportunității și fezabilității simplificării și clarificării legislației specifice funcției publice cu privire la acele aspecte care fac în mod recurent obiectul solicitărilor de clarificare din partea compartimentelor de resurse umane sau al avizelor negative din partea ANFP.</b> Trebuie evitate explicațiile, îndrumările suplimentare în diverse ghiduri, prezentări pe portalul ANFP atunci când o soluție mai simplă și eficientă este amendarea legislației.	<i>Trimestrele III - IV 2013 Anul 2014</i>	• ANFP
16	<b>Crearea unui curriculum de formare pentru proaspeții funcționari publici, nou intrați în sistemul administrației publice.</b> Acesta ar fi un modul obligatoriu pentru proaspeții recrutați conținând, de exemplu, aspecte practice legate de integrarea în organizație și adaptare la proiectele acesteia precum și aspecte legate de specificul activității în sectorul public.	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	• ANFP

Nr. crt	Recomandare / măsură	Termen de implementare	Responsabili
17	<p><b>Introducerea obligativității evaluării eficacității programelor de formare prin verificarea la anumite termene de câteva luni a măsurii în care beneficiarii au folosit cele deprinse, învățate la cursurile la care au participat</b> (eventual, prin teste online neanunțate, prin solicitarea de a rezolva teme specifice etc – accentul ar trebui să cadă pe evaluarea competențelor, și nu a cunoștințelor dezvoltate în urma participării la programele de formare). Observăm că este dificilă evaluarea impactului sau a utilității programelor de formare la care participă funcționarii publici.</p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
<p><b>III. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de planificare a necesarului de personal (stabilirea structurii de funcții publice și a planului de ocupare)</b></p>			
18	<p>Formularea planului de ocupare anuală <b>odată cu formularea bugetului organizației administrației publice</b> pentru a fi evitate situațiile în care planul de ocupare nu este respectat pentru că nu sunt alocate fonduri suficiente.</p>	<p><i>Permanent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Guvernul României</li> </ul>
19	<p><b>Corelarea planului de ocupare cu obiectivele și nevoile organizației</b> – pentru creșterea relevanței planului de ocupare și a șanselor să fie respectat.</p>	<p><i>Permanent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toate organizațiile administrației publice</li> </ul>
20	<p>Flexibilizarea planului de ocupare <b>în funcție de necesitățile de personal identificate de organizație pe parcursul anului.</b></p>	<p><i>Permanent</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Autorități publice centrale</li> </ul>
21	<p>Crearea unui <b>modul de formare aprofundat</b> pentru conducerea organizațiilor administrației publice și specialiștii în resurse umane cu privire la <b>analiza muncii și planificarea necesarului de personal.</b></p>	<p><i>Trimestrele III - IV 2013</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
<p><b>IV. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de recrutare</b></p>			
22	<p><b>Flexibilizarea criteriilor de selecție a candidaților</b> pentru a include probe de concurs care să estimeze ori, acolo unde este posibil, să măsoare cunoștințele, abilitățile, deprinderile și interesele candidaților și care să prezică performanța celor selectați.</p>	<p><i>Trimestrele III - IV 201</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>

23	<b>Asigurarea a unei largi publicități a concursurilor prin utilizarea unor instrumente suplimentare de comunicare în masă față de cele prevăzute de legislația în vigoare, precum și prin crearea unui portal unic, la nivel național, conținând toate posturile vacante și pentru care se recrutează.</b>	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Toate organizațiile administrației publice</li> </ul>
24	<b>Analiza oportunității și fezabilității scăderii procentului în care contează legislația specifică funcției publice în cadrul testelor de cunoștințe pentru funcțiile specializate (cum ar fi arhitect, inginer etc).</b>	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
25	<p><b>Crearea unui corp al profesioniștilor în recrutare care să organizeze și să deruleze toate procedurile de angajare pentru administrația publică.</b> Avem în vedere modelul administrației publice franceze unde toate concursurile sunt externalizate unor centre de gestiune care recrutează <b>la cerere</b>. Practic, organizația administrației publice ar transmite acestui corp / centru de recrutare profilul postului necesar, iar centrul s-ar ocupa de identificarea candidaților, testarea lor, interviuarea lor și va propune în final un candidat sau mai mulți pe care organizația beneficiară îl / îi va accepta sau nu.</p> <p>Externalizarea recrutării către un corp de funcționari publici care sunt dedicați doar acestei activități are multiple avantaje: specializarea / profesionalizarea recrutării, creșterea gradului de obiectivitate în luarea deciziilor de recrutare, timpuri mai scurți pentru derularea procedurilor de recrutare datorită experienței recrutaților, accesului la bazele de date cu candidați pe care aceștia le vor dezvolta.</p> <p>Acest corp / centru al profesioniștilor în recrutare poate fi creat, <b>fie în interiorul ANFP, fie ca o organizație de sine stătătoare.</b></p>	<i>Trimestrele III - IV 2013 Anul 2014</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> <li>• Guvernul României</li> </ul>
<b>V. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de evaluare</b>			
26	Crearea unui <b>modul de formare aprofundat</b> pentru managerii din organizațiile administrației publice și specialiștii în resurse umane cu privire la <b>evaluarea performanțelor angajaților</b> (atingând și aspecte legate de definirea indicatorilor de performanță).	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
27	<b>Definirea indicatorilor de performanță la nivelul fiecărui compartiment / departament al administrației publice</b> reflectați în indicatorii de performanță utilizați în evaluarea angajaților.	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toate organizațiile administrației publice</li> </ul>

28	<b>Introducerea obligativității centralizării rezultatelor evaluării angajaților într-un raport sintetic care să fie înaintat conducerii organizației.</b> În raport ar trebui reținute aspecte precum: nevoile de formare ale angajaților, competențele lipsă sau insuficient dezvoltate în raport cu specificul activității organizației, eventualele recomandări ale evaluațiilor cu privire la îmbunătățirea anumitor procese etc.	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toate organizațiile administrației publice</li> </ul>
<b>VI. Alte recomandări – îmbunătățirea procesului de promovare</b>			
29	<b>Utilizarea indicatorilor de performanță definiți în cadrul procesului de evaluare (revizuiți) drept criterii pentru deciziile de promovare.</b>	<i>Trimestrele III - IV 2013 / Permanent</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toate organizațiile administrației publice</li> </ul>
30	<b>Clarificarea legislației cu privire la procedura de promovare</b> (ghiduri de îndrumare sau amendarea legislației, dacă este mai oportun)	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
31	<b>Clarificarea procedurii de stabilire a salariului în urma deciziei de promovare.</b>	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>
32	<b>Introducerea posibilității promovării rapide</b> pentru funcționarii publici cu rezultate deosebite.	<i>Trimestrele III - IV 2013</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANFP</li> </ul>

# ANEXA 1. Formularul chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane la nivelul administrației publice locale

## Q1

Vă rugăm să specificați vechimea profesională pe care o aveți în managementul resurselor umane.

- Sub 1 an
- Între 1 an și 3 ani
- Între 3 și 7 ani
- Între 7 și 10 ani
- Peste 10 ani

## Q2

Vă rugăm să specificați structura funcțională de care aparțineți:

- compartiment de resurse umane
- altul

## Q3

Vă rugăm să specificați tipul de administrație publică de care aparțineți.

- Serviciu public deconcentrat
- Prefectură
- Consiliu Județean
- Consiliu Local
- altul

## Q4

Vă rugăm să ne comunicați părerea dumneavoastră față de următoarele afirmații legate de rolul actual, efectiv, al compartimentului de resurse umane. Vă atragem atenția că afirmațiile vizează realitatea rolului compartimentului de

Answer Options	Total de acord	Parțial de acord	Nu am nicio opinie	Nu sunt de acord	Nu dețin nicio informație asupra subiectului
Compartimentul susține vizibil strategia și obiectivele Compartimentul are rol strict administrativ, de implementare a procedurilor legale specifice managementului resurselor umane. Compartimentul are atât rol administrativ cât și de contribuție la managementul strategic al instituției.					



## Q5

Vă rugăm să ne comunicați părerea dumneavoastră față de următoarele afirmații legate de organizarea compartimentului de resurse umane.

Afirmații	Total de acord	Parțial de acord	Nu am nicio opinie	Nu sunt deloc de acord	Nu dețin nicio informație asupra subiectului
Compartimentul este adecvat dimensionat cu personal în raport cu sarcinile și obiectivele sale. Personalul compartimentului are exclusiv sarcini Compartimentul este o unitate separată, identificabilă Personalul compartimentului are experiență practică					

## Q6

Câți angajați are organizația dumneavoastră?

## Q7

Câți angajați are compartimentul de resurse umane?

## Q8

Care credeți că sunt criteriile în funcție de care ar trebui stabilit numărul angajaților necesari în compartimentul de resurse umane?

## Q9

Există planuri de organizare și dezvoltare a carierei personalului de resurse umane? Care este parcursul profesional obișnuit al angajaților compartimentului de resurse umane?

## Q10

Care sunt principalele motive care determină fluctuația personalului de resurse umane? Vă rugăm să selectați doar primele 3 motive.

### Opțiuni de răspuns

Nivelul salarizării  
Condițiile de muncă  
Stresul generat de activitatea la locul de muncă  
Reorganizare instituțională  
Transferuri către alte instituții publice  
Mutări în alte departamente ale instituției  
Gradul de satisfacție obținut în urma muncii prestate  
Atitudinea și comportamentul superiorilor ierarhici  
Modul în care se fac promovările  
Nivelul de motivare (stimulente nefinanciare sau beneficii)  
Altele. Vă rugăm să specificați.

## Q11

Care sunt domeniile sau subiectele pentru care este necesar un efort de perfecționare suplimentară pentru specialiștii în resurse umane ai instituției?

**Q12**

**Considerați ca personalul din cadrul compartimentului de resurse umane trebuie să dețină cunoștințe pentru utilizarea avansată în domeniul Tehnologiei Informației și Comunicațiilor?**

Da

Nu

**Q13**

Care sunt eventualele dificultăți pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane în interacțiunea cu structuri externe? Care sunt recomandările dumneavoastră pentru depășirea acestor eventuale dificultăți? În interacțiunea cu alte structuri ale instituției

**Q14**

Care sunt eventualele dificultăți pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane în interacțiunea cu structuri externe? Care sunt recomandările dumneavoastră pentru depășirea acestor eventuale dificultăți? În interacțiunea cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici

**Q15**

Care sunt eventualele dificultăți pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane în interacțiunea cu structuri externe? Care sunt recomandările dumneavoastră pentru depășirea acestor eventuale dificultăți? În interacțiunea cu alte instituții publice

**Q16**

**Există în cadrul instituției anumite activități specifice care sunt realizate atât de compartimentul de resurse umane cât și de alte structuri? Cu alte cuvinte, există în organizație activități redundante, dublate inutil, cu privire la managementul resurselor umane?**

Nu

Da. Vă rugăm specificați activitățile:

**Q17**

Cum este perceput compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției ?

**Q18**

**Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui subcontractate către mediul privat?**

Nu

Da. Vă rugăm specificați activitățile:

**Q19**

**Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentele de resurse umane din administrația publică locală ar trebui realizate centralizat, la nivel național de Agenția Națională a Funcționarilor Publici sau de alte organizații?**

Nu

Da. Vă rugăm specificați activitățile:

**Q20**

**Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent Agenția Națională a Funcționarilor Publici ar trebui descentralizate și realizate la nivel local de compartimentele de resurse umane?**

Nu

Da. Vă rugăm specificați activitățile:

**Q21**

**Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?**

Nu

Da. Vă rugăm specificați activitățile:

**Q22**

**Are compartimentul de resurse umane indicatorii de performanță?**

Nu

Da. Vă rugăm specificați activitățile:

**Q23**

Care credeți că ar trebui să fie indicatorii de performanță ai compartimentului?

**Q24**

Care sunt elementele specifice, concrete care ar ajuta compartimentul de resurse umane să își îmbunătățească activitatea și performanța?

**Q25**

Care considerați că sunt factorii de stres în domeniul dumneavoastră de competență ? Alte aspecte importante?

## Q26

Vă rugăm să vă exprimați părerea cu privire la următoarele afirmații prin raportare la cultura organizațională și individuală din domeniul managementului resurselor umane în sectorul public.

Lipsa de implicare  
Neasumarea responsabilităților  
„Boala” de a fi șef  
Perfecționismul  
Toleranța redusă  
Bârfele și scenariile / jocurile de interese  
Slabele abilități de comunicare  
Excesul de pesimism  
Atitudine excesiv de critică  
Lipsa de interes pentru găsirea unei  
Tendința spre alb și negru  
Altele  
Vă rugăm să menționați

## Q27

Vă rugăm să ordonați atribuțiile de management al resurselor umane de la cele mai dificile, complexe (1) până la cele mai puțin dificile, complexe (10).

### Opțiuni de răspuns

Stabilirea structurii de funcții publice  
Planul de ocupare a funcțiilor publice  
Recrutarea funcționarilor publici  
Numirea în funcții publice a funcționarilor publici  
Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale  
Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de  
Modificarea raportului de serviciu prin (delegare,  
Formare profesională  
Altele  
Vă rugăm specificați

## Q28

Care este ponderea de timp pe care o alocă la nivelul unui an compartimentul de resurse umane atribuțiilor sale de management al resurselor umane? Suma procentelor alocate atribuțiilor nu poate depăși 100%.

### Procent

Stabilirea structurii de funcții publice  
Planul de ocupare a funcțiilor publice  
Recrutarea funcționarilor publici  
Numirea în funcții publice a funcționarilor publici  
Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale  
Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de  
Modificarea raportului de serviciu prin (delegare,  
Formare profesională  
Altele

## Q29

Vă rugăm să exprimați în procente ponderea activităților de gestiune de personal din totalul activităților desfășurate de compartimentele de resurse umane (activități cum ar fi completare adeverințe, formulare, calcul salarii)?

**Q30**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Stabilirea structurii de funcții publice

**Q31**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Pregătirea planului de ocupare

**Q32**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de organizare a concursului de recrutare

**Q33**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de numire în funcții publice

**Q34**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici

**Q35**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de promovare a funcționarilor publici

**Q36**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de modificare a raportului de serviciu

**Q37**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de formare profesională

**Q38**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Derularea procedurii de lucru ale comisiilor de disciplină

**Q39**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Funcționarea comisiilor paritare

**Q40**

Care sunt dificultățile compartimentului de resurse umane în derularea următoarelor procese / activități și care sunt recomandările dumneavoastră specifice pentru îmbunătățirea modalității de îndeplinire a acestora? Procesul de raportare privind codul de conduită

**Q41**

Care considerați că sunt modalitățile prin care ANFP poate sprijini îmbunătățirea activității compartimentelor de resurse umane din cadrul administrației publice locale?

**Q42**

Vă rugăm să ne comunicați orice fel de alt aspect pe care doriți să ni-l semnalați legat de managementul resurselor umane în administrația publică locală.

## ANEXA 2. Rezumatul răspunsurilor la chestionarul de evaluare a managementului resurselor umane la nivelul administrației publice locale

### Coordonatele instituțional – profesionale ale respondenților

- 770 de respondenți unici;
- Nu toți respondenții au răspuns la toate întrebările raportului.

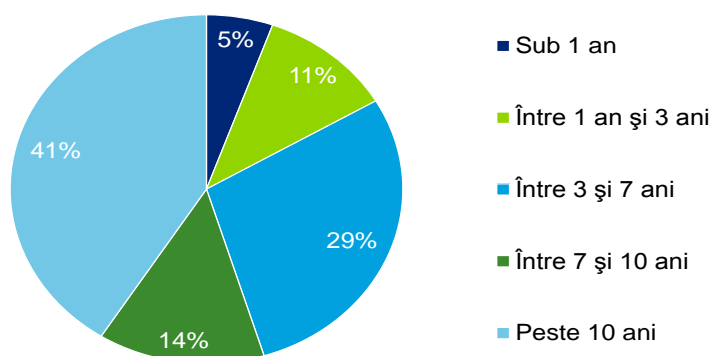
#### Vechimea profesională în managementul resurselor umane / Q1

Constatări / Q1 (a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos):

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **749**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **21**

Răspunsuri / Q1 – conforme diagramei de mai jos:

1. Vă rugăm să specificați vechimea profesională pe care o aveți în managementul resurselor umane.



#### Apartenența respondenților la diverse structuri funcționale / Q2

Constatări / Q2 (a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos):

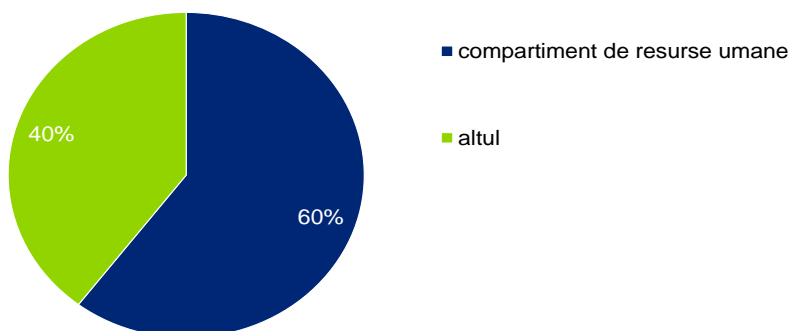
- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **754**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **16**

Răspunsuri / Q2 – conforme diagramei de mai jos:

- **Structuri funcționale de care aparțin respondenții:**
  - **Compartimente resurse umane – 60 %;**
  - **Alte tipuri de structuri – 40 %, dintre care:**
    - ✓ Financiar, contabil, bugetar; juridic;
    - ✓ Secretariat comună / consiliu local;
    - ✓ Recuperare debite / evidența contribuabililor / impozite și taxe;
    - ✓ Dezvoltare rurală;

- ✓ *Relații cu publicul;*
- ✓ *Supraveghere sănătate publică;*
- ✓ *Administrativ;*
- ✓ *IT;*
- ✓ *Achiziții publice;*
- ✓ *Constatare și stabilire nereguli;*
- ✓ *Monitorizare proiecte;*
- ✓ *Plăți / prestații;*
- ✓ *Serviciu laborator sanitar – veterinar;*
- ✓ *Investiții;*
- ✓ *Cercetare statistică;*
- ✓ *Audit intern;*
- ✓ *Biroul de sănătate a animalelor, monitorizare boli și programe comunitare;*
- ✓ *Birou epidemiologie;*
- ✓ *Corpul de control al prefectului;*
- ✓ *Inspecție socială;*

**2. Vă rugăm să specificați structura funcțională de care aparțineți:**



**Apartenența respondenților la diferite tipuri de unități de administrație publică**

**Constatări / Q3** (a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos):

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 755*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 15*

**Răspunsuri / Q3**– conforme diagramei de mai jos:

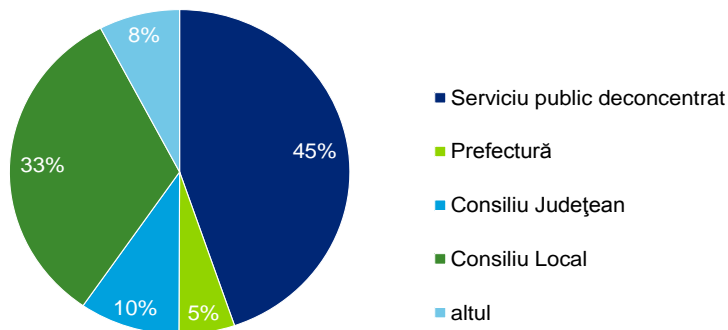
- **Tipul de administrație publică de care aparțin respondenții:**

- **Serviciu public deconcentrat – 45 %;**
- **Consiliu local (municipii, orașe, comune)– 33 %;**
- **Consiliu județean – 10 %;**
- **Instituția Prefectului – 5 %;**
- **Alte tipuri de structuri – 8 %, dintre care:**
  - ✓ *Direcția Județeană de Agricultură;*
  - ✓ *Direcția Județeană de Sănătate Publică;*
  - ✓ *Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură;*



- ✓ Primării;
- ✓ Casa de asigurări de sănătate;
- ✓ Direcția regională de statistică;
- ✓ Direcția Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor;
- ✓ Tribunal;

**3. Vă rugăm să specificați tipul de administrație publică de care aparțineți.**



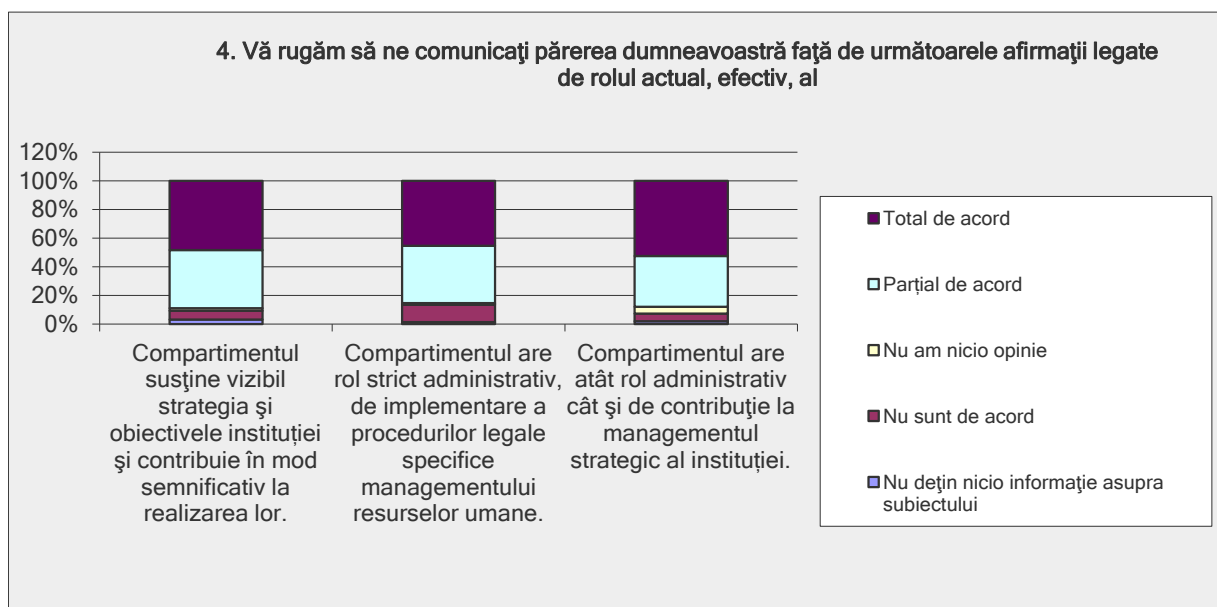
## Organizarea compartimentului de resurse umane

**Poziție compartiment de resurse umane în cadrul organizației / Q4, Q5, Q17**

**Constatări / Q4 /** (a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos):

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **483**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **287**

**Răspunsuri / Q4–** conforme diagramei de mai jos:



**Concluzie principală / Q4:** *Neclaritate, incertitudine cu privire la rolul și poziția compartimentului de resurse umane în organizație* (respondenții și-au exprimat în mare măsură acordul total cu toate afirmațiile de mai jos, deși cele trei opțiuni se exclud reciproc).

**Constatări – Q5** (a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos):

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **476**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **296**

**Răspunsuri / Q5–** conforme diagramei de mai jos:

5. Vă rugăm să ne comunicați părerea dumneavoastră față de următoarele afirmații legate de organizarea compartimentului de resurse umane.							
Afirmații	Total de acord	Parțial de acord	Nu am nicio opinie	Nu sunt deloc de acord	Nu dețin nicio informație asupra subiectului	Nr. de răspunsuri	
Compartimentul este o unitate separată, identificabilă în cadrul instituției.	271	78	12	74	4	439	

**Concluzie principală:** *Doar 62% dintre respondenți consideră că departamentul de resurse umane este o unitate separată, identificabilă în cadrul instituției.* 35% dintre respondenți nu sunt de acord cu această afirmație sau sunt parțial de acord, de unde deducem că într-un număr semnificativ din organizațiile administrației publice locale funcția de resurse umane este plasată sub alte funcții (de exemplu, secretarul comunei este responsabil și de activități de resurse umane) sau, pur și simplu, nu există.

**Constatări – Q17 /** *Cum este perceput compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției ?*

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **403**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **367**

**Răspunsuri / Q17–** conforme diagramei de mai jos:

Tipuri de percepții	Frecvența percepției
Necesar, esențial, important	164
Bun (performant)	85
Desconsiderat	46
Partener, legătura între management și instituție	45
Executant	26
Specializat (dedicat unei activități specifice)	24

**Concluzia principală / Q17** La întrebarea „Cum este perceput compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției?” au fost exprimate **403 răspunsuri**, unele conținând mai multe tipuri de păreri. De 46 de ori respondenții au considerat că managerul instituției desconsideră compartimentul de resurse umane sau că îl percepe ca fiind un simplu executant (de 26 de ori). **De multe ori însă respondenții cred că managerul instituției vede compartimentul de resurse umane ca fiind important, necesar, esențial.** Părerile exprimate / întrebare sunt distribuite conform tabelului de mai sus.

**Caracterul activităților compartimentului de resurse umane / Q29**

**Constatări – Q29 /** *Vă rugăm să exprimați în procente ponderea activităților de gestiune de personal din totalul activităților desfășurate de compartimentele de resurse umane (activități cum ar fi completare adevierințe, formulare, calcul salarii)?*

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **371**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **399**

**Răspunsuri / Q29–** conforme diagramei de mai jos:

<b>Activități de gestiune</b>			
<i>Nr. respondenți ( % )</i>	<i>Răspunsuri (%)</i>	<i>Nr. respondenți ( % )</i>	<i>Răspunsuri ( % )</i>
11-20%	18.33%	51-60%	7.82%
21-30%	19.68%	61-70%	7.55%
41-50%	13.48%	71-80%	7.01%
31-40%	11.05%	81-90%	2.70%
0-10%	10.51%	91-100%	1.89%

**Concluzii principale / Q29:** *Mai mult de 60% dintre răspunsuri optează pentru o pondere a activităților de gestiune de personal între 11 % și 50%; un procent relativ important de aproximativ 11% dintre răspunsuri optează însă pentru intervalul 1-10%, de unde deducem că există compartimente de resurse umane în administrația publică locală care derulează în măsură covârșitoare activități de natură neadministrativă (aproape 90% din timpul lor). În același timp există și compartimente de resurse umane care nu fac decât gestiune de personal (aproximativ 2% dintre răspunsuri se încadrează în intervalul 91-100%).*

**Dimensionarea compartimentului de resurse umane / Q5, Q6, Q7, Q8**

**Constatări / Q5** *(a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos):*

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **476**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **294**

**Răspunsuri / Q5–** conforme diagramei de mai jos:

5. Vă rugăm să ne comunicați părerea dumneavoastră față de următoarele afirmații legate de organizarea compartimentului de resurse umane.

<b>Afirmații</b>	<b>Total de acord</b>	<b>Parțial de acord</b>	<b>Nu am nicio opinie</b>	<b>Nu sunt deloc de acord</b>	<b>Nu dețin nicio informație asupra subiectului</b>	<b>Nr. de răspunsuri</b>
Compartimentul este adecvat dimensionat cu personal în raport cu sarcinile și obiectivele sale.	191	192	6	62	5	456

**Concluzie principală / Q5:** *Aproximativ jumătate dintre respondenți cred că în compartimentul de resurse umane sunt suficienți angajați în raport cu sarcinile și obiectivele sale. 14% cred, însă, că sunt în deficit de personal.*

**Constatări / Q6 /** *Câți angajați are organizația dumneavoastră?*

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **476**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **294**

**Răspunsuri / Q6–** conforme diagramei de mai jos:

<b>Nr. angajați / organizație</b>	<b>1-50</b>	<b>51-100</b>	<b>101-200</b>	<b>201-300</b>	<b>301-400</b>	<b>401-500</b>	<b>501-1000</b>	<b>peste 1000</b>
<b>Nr. răspunsuri</b>	192	97	101	40	11	7	21	6
<b>% răspunsuri</b>	40%	20%	21%	8%	2%	1%	4%	1%

**Constatări / Q7 / Câți angajați are compartimentul de resurse umane?**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **480**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **290**

**Răspunsuri / Q7– conforme diagramei de mai jos:**

<b>Nr. angajați în compartimentul de resurse umane</b>	<b>Nr. răspunsuri</b>	<b>% răspunsuri</b>
1	226	47 %
2	81	17 %
3	42	9 %
6	33	7 %
5	27	6 %
4	21	4 %
8	13	3 %
0	12	3 %
7	9	2 %
10-15	6	1 %
16-22	4	1 %
9	1	0 %
10	1	0 %

**Concluzii principale / Q7: În aproximativ jumătate dintre răspunsuri compartimentul de resurse umane are doar un angajat, existând însă și situații (3% din răspunsuri) în care compartimentul nu are niciun angajat – probabil, pentru că nu există compartimentul ca atare. În general, în mai mult de 70% din cazuri compartimentul de resurse umane are între 1 și 3 angajați. Peste 60 % dintre organizațiile interogate au între 1 și 100 de angajați.**

**Constatări / Q8 / Care credeți că sunt criteriile în funcție de care ar trebui stabilit numărul angajaților necesari în compartimentul de resurse umane?**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **440**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **330**

**Răspunsuri / Q8– conforme diagramei de mai jos:**

<b>Tip de criteriu</b>	<b>Frecvența criteriului</b>
Număr angajați	279
Volum muncă	170
Complexitate muncă	132
Specializare	71
Necesități instituție	57
Politica de resurse umane	41
Conform legislației	38
Tip angajați	25

Dinamica resurselor umane	17
Problematica specifică	14
Altele (termene limită, tip de instituție)	14

**Concluzie principală / Q8:** Respondenții preferă următoarele criterii în funcție de care cred că ar trebui stabilit numărul angajaților necesari în compartimentul de resurse umane.

**Performanța compartimentului de resurse umane / Q22, Q23, Q24**

**Constatări / Q22 /** *Are compartimentul de resurse umane indicatorii de performanță?*

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **417**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **353**

**Răspunsuri / Q22–** *conforme diagramei de mai jos /* Respondenții au indicat că activitatea compartimentelor de resurse umane este guvernată de ***următoarele tipuri de indicatori:***

<b>Indicator</b>	<b>Frecvența răspunsului</b>
Corectitudinea gestionării documentelor specifice, a aplicațiilor informatice	51
Respectarea planului de formare	37
Respectarea termenelor	33
Gradul de ocupare al organigramei	24
Respectarea legislației	23
Evaluare	14
Gestiunea carierei	12
Conform legislației	12
Feedback	12
Fluctuația personalului	8
Îndeplinirea obiectivelor	7
Număr concursuri organizate	5
Aplanare conflicte	5
Încadrarea în buget	3
Revizuirea fișelor de post	3
Recrutări interne vs recrutări totale	2

**Concluzie principală / Q22:** Observăm din analiza răspunsurilor că ***nu există un set de indicatori comuni pentru compartimentele de resurse umane*** din administrația publică locală – ***există un grad ridicat de varietate al răspunsurilor care denotă practici sau înțelegeri diferite cu privire la felul în care este măsurată performanța*** acestei structuri.

**Constatări – Q23 /** *Care credeți că ar trebui să fie indicatorii de performanță ai compartimentului?*

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **314**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **456**

**Răspunsuri / Q23–** conforme diagramei de mai jos / **Respondenții consideră că următoarele tipuri de indicatori ar trebui să măsoare performanța compartimentului de resurse umane:**

<b>Indicator</b>	<b>Frecvența răspunsului</b>
Corectitudinea gestionării documentelor specifice, corectitudinea gestionării proceselor specifice, corectitudinea operărilor salariale, corectitudinea operărilor informatice	<b>80</b>
Disciplina muncii (respectarea termenelor, a procedurilor)	<b>62</b>
Respectarea planului de formare profesională	<b>53</b>
Volum muncă, complexitate muncă	<b>31</b>
Grad satisfacție angajați/ colaboratori/ furnizori	<b>28</b>
Eficiență, eficacitate (promptitudine, utilizare judicioasă a resurselor, obținerea de rezultate)	<b>23</b>
Respectarea legislației	<b>22</b>
Calitatea recrutării	<b>22</b>
Fluctuația, vechimea, loialitatea angajaților	<b>21</b>
Gestiunea carierei angajaților	<b>18</b>
Promovabilitatea angajaților	<b>18</b>
Calitatea comunicării formale, în interiorul instituției	<b>16</b>
Calitatea interacțiunii cu angajații	<b>12</b>
Încadrarea în buget	<b>7</b>
Conform legislației	<b>6</b>

**Concluzie principală / Q22, Q23:** Din analiza răspunsurilor la întrebările Q22 și Q23 rezultă o preferință marcată pentru măsurarea performanței compartimentului de resurse umane în funcție de gradul de asigurare a conformității practicilor cu procedurile și regulile de gestiune a resurselor umane.

**Constatări – Q24 /** Care sunt elementele specifice, concrete care ar ajuta compartimentul de resurse umane să își îmbunătățească activitatea și performanța?

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **342**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **428**

**Răspunsuri / Q24–** conforme diagramei de mai jos:

<b>Soluții</b>	<b>Frecvența răspunsului</b>
Specializare	<b>140</b>
Legislație mai clară, armonizarea legislației/ îmbunătățirea legislației muncii	<b>68</b>
Recunoaștere/ comunicare în cadrul instituției	<b>39</b>
Personal dedicat/ suplimentare personal	<b>39</b>
Creșterea salariului	<b>35</b>
Sistem informatic	<b>25</b>
Dotare corespunzătoare	<b>16</b>
Creșterea bugetului alocat	<b>12</b>

Degrevarea de alte activități decât cele de RU	10
Timp pentru întâlniri de lucru periodice	7
Mai multă colaborare cu instituții relevante	6
Sprijin de la management	4
Putere de decizie	2
Reorganizare	1

**Concluzie principală / Q24:** Respondenții consideră că **performanța compartimentului de resurse umane ar fi cel mai bine influențată de aprofundarea specializării angajaților din compartiment**, pe locul doi găsindu-se clarificarea și armonizarea legislației specifice și pe locul trei creșterea prestigiului, a recunoașterii de care se bucură această structură în organizație.

**Interacțiunea compaartimentului de resurse umane cu structuri externe** /  
Q13, Q14, Q15, Q41

**Constatări – Q13** /Care sunt eventualele dificultăți pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane în interacțiunea cu structuri externe? Care sunt recomandările dumneavoastră pentru depășirea acestor eventuale dificultăți? În interacțiunea cu alte structuri ale instituției.

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **360**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **410**

**Răspunsuri / Q13–** conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q13:** Din totalul respondenților unici **164 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în relația cu structurile externe** sau nu au auzit / nu au cunoștință de așa ceva. **Ceilalți respondenți au identificat următoarele tipuri de dificultăți** în relația cu structuri externe organizației:

- Comunicare deficitară;
- Ne-asumarea responsabilității de către celelalte structuri;
- Neînțelegerea atribuțiilor de RU de către celelalte structuri;
- Necunoașterea legislației de RU de către celelalte structuri;
- Depășirea termenelor limită de către celelalte structuri;
- Termene prea mari pentru răspunsuri;
- Perceperea compartimentului de RU ca fiind subordonat celorlalte;
- Birocrația în organizație;
- Nerespectarea circuitului documentelor;
- Lipsa procedurilor unitare de lucru;

precum și **recomandări pentru depășirea dificultăților în relația cu structuri externe**, din organizație:

- Îmbunătățirea colaborării / comunicării;
- Respectarea termenelor, scurtarea termenelor interne;
- O mai bună familiarizare a angajaților și managerilor cu legislația de RU;
- Clarificarea legislației specifice;
- Sisteme IT;

- *Întărirea poziției compartimentului de resurse umane (sprijin din partea managementului).*

**Constatări – Q14** / Care sunt eventualele dificultăți pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane în interacțiunea cu structuri externe? Care sunt recomandările dumneavoastră pentru depășirea acestor eventuale dificultăți? În interacțiunea ANFP

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **364**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **406**

**Răspunsuri / Q14**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q14:** Din totalul respondenților unici **226 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în relația cu ANFP** sau nu au auzit / nu au cunoștință de așa ceva. **Ceialți respondenți au identificat următoarele tipuri de dificultăți** în relația cu ANFP:

- *Contact dificil/ comunicare dificilă;*
- *Termene lungi de raspuns;*
- *Interpretări legislative neunitare;*
- *Birocrația din ANFP;*
- *Schimbari frecvente ale persoanelor de contact;*
- *Prelucrarea cu întârziere a informațiilor on-line;*
- *Nominalizare cu întârziere a reprezentanților în comisiile de concurs;*
- *Volumul de raportare cerut de ANFP;*

precum și **tipuri de recomandări pentru îmbunătățirea relației cu ANFP:**

- *Creșterea numărului de angajați în ANFP pentru a avea suficienți angajați pentru a se ocupa de compartimentele de RU;*
- *Refacerea/ actualizarea portalului;*
- *Scurtarea timpilor de raspuns din partea ANFP;*
- *Îmbunătățirea comunicării;*
- *Creșterea timpului alocat întâlnirilor/ discuțiilor cu specialiștii HR;*
- *Diminuarea schimbărilor de personal la nivelul ANFP;*
- *Asigurarea consecvenței opiniilor reprezentanților ANFP;*
- *Elaborare „Cod al spețelor”, alte materiale similare;*
- *Descentralizarea concursurilor.*

**Constatări – Q15** / Care sunt eventualele dificultăți pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane în interacțiunea cu structuri externe? Care sunt recomandările dumneavoastră pentru depășirea acestor eventuale dificultăți? În interacțiunea cu alte instituții

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **344**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **426**

**Răspunsuri / Q15** - conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q15:** Din totalul respondenților unici **200 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în relația cu alte instituții** sau nu au auzit / nu au



cunoștință de așa ceva. **Ceialți respondenți au identificat următoarele tipuri de dificultăți** în relația cu alte instituții:

- Comunicare dificilă;
- Proceduri dificile, birocrație;
- Lipsa disponibilității de a colabora;
- Termene lungi de raspuns;
- Interpretări diferite ale legislației;
- Informații insuficiente, incorecte;
- Necunoașterea legislației de RU;
- Neasumarea responsabilității;
- Neînțelegerea statutului funcționarului public;
- Incompatibilitatea între sistemele IT;

precum și **tipuri de recomandări pentru îmbunătățirea relației cu alte instituții:**

- Creșterea gradului de colaborare;
- Sprijinirea personalului de RU din administrație;
- Scurtarea timpilor de răspuns/ estimarea corectă a termenelor de răspuns;
- Centralizarea sistemelor informatice;
- Simplificarea procedurilor de RU;
- Sincronizarea și alinierea procedurilor de RU;
- Transparență;
- Consecvența opiniilor exprimate de alte instituții.

**Constatări – Q41 / Care considerați că sunt modalitățile prin care ANFP poate sprijini îmbunătățirea activității compartimentelor de resurse umane din cadrul administrației publice locale?**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **307**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **463**

**Răspunsuri / Q41– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzie principală / Q41: Modalități prin care ANFP poate îmbunătăți activitatea compartimentelor de resurse umane:**

- Întalniri cu ANFP, cursuri, instruire, perfecționare, specializare;
- Interpretare/ modificare/corelare/ simplificare legislație, comunicare noutăți legislative;
- Elaborare proceduri unice, elaborare ghid de management al resurselor umane, prezentare spețe, postare spețe pe site;
- Îmbunătățirea comunicării online, a activităților de consiliere;
- Apărarea intereselor departamentului de RU, constientizarea managementului cu privire la activitatea compartimentelor de RU, deblocarea posturilor în adm. publică;
- Îmbunătățirea coordonării și a controlului, a supravegherii din partea ANFP.

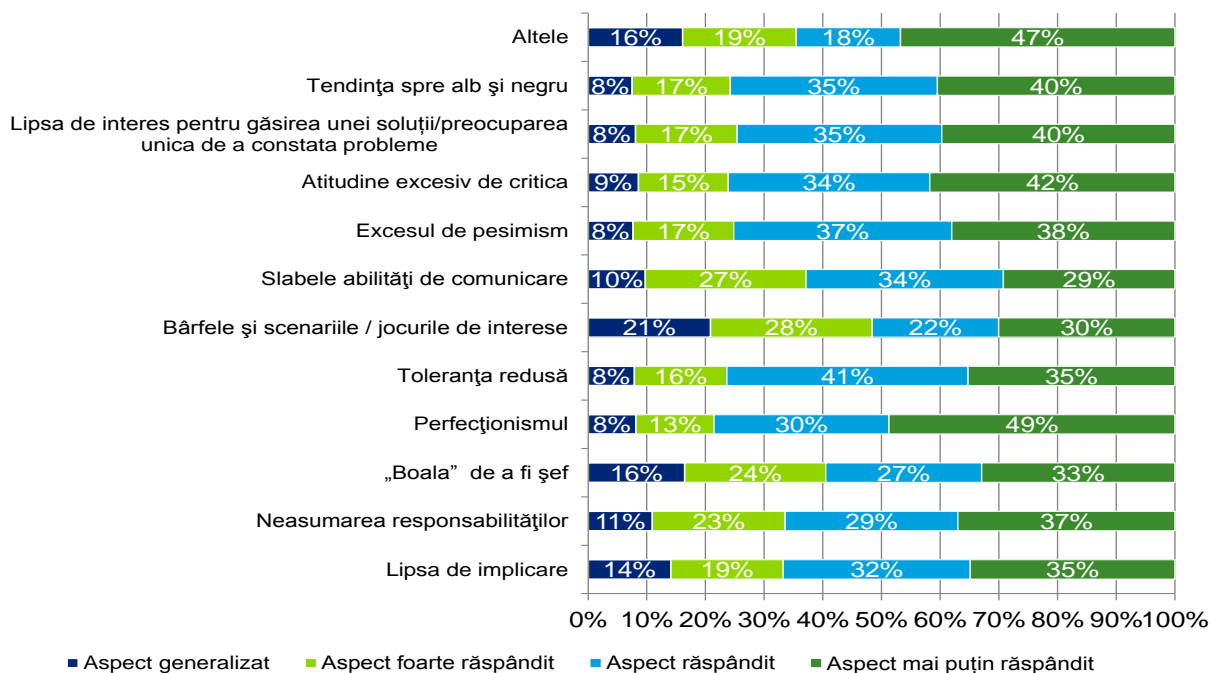
## Cultura organizațională în compartimentul de resurse umane / Q24

**Constatări – Q24** / Vă rugăm să vă exprimați părerea cu privire la următoarele afirmații prin raportare la cultura organizațională și individuală în domeniul MRU în sectorul public

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **444**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **326**

**Răspunsuri / Q24**– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:

**24. Vă rugăm să vă exprimați părerea cu privire la următoarele afirmații prin raportare la cultura organizațională și individuală din domeniul managementului resurselor umane în sectorul public.**



### Concluzii principale / Q24:

- ✓ **Cea mai răspândită caracteristică de cultură organizațională și individuală în percepția respondenților este ”boala de a fi șef”,** dacă ar fi să adunăm procentul celor care au considerat această caracteristică ca fiind un aspect generalizat sau un aspect foarte răspândit.;
- ✓ **Alte aspecte identificate de respondenți:**
  - Demotivarea;
  - Neglijența, plafonarea profesionala, incompetența;
  - Dezinteresul;
  - Interpretarea defectuoasă a legii;
  - Prioritizare defectuoasă;
  - Subiectivism în evaluarea angajaților;
  - Nefundamentarea suficientă a deciziilor;
  - Nesiguranța locului de muncă, schimbarea frecventă a conducerii și influența negativă asupra continuității activității compartimentului de resurse umane;

→ *Lispa asumării răspunderii.*

## Organizarea atribuțiilor și responsabilităților în managementul resurselor umane

### Centralizarea vs descentralizarea proceselor de management al resurselor umane / Q17, Q18

**Constatări - Q17** / a se vedea întrebarea în diagrama de mai jos

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **444**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **326**

**Răspunsuri / Q17**– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:

**17. Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentele de resurse umane din administrația publică locală ar trebui realizate centralizat, la nivel național de Agenția Națională a Funcționarilor Publici sau de alte organizații?**



### **Concluzie principală / Q17: Activități propuse a fi centralizate la nivelul ANFP:**

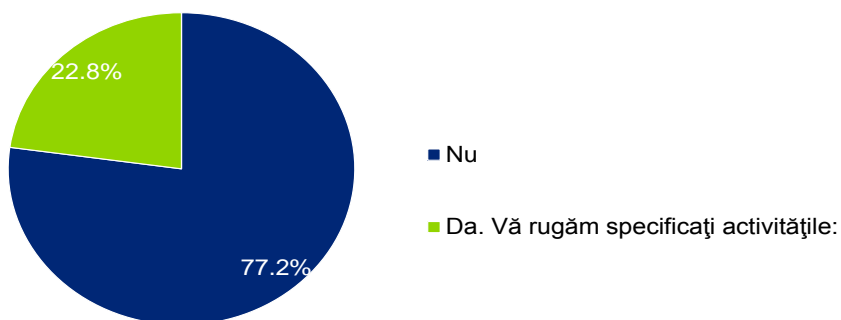
- *Recrutarea; Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor; Propunerea de subiecte pentru probele de concurs de către ANFP; Distribuirea funcționarilor publici;*
- *Stabilirea de indicatori de performanță generali; evaluarea performanțelor profesionale;*
- *Formare profesională;*
- *Promovarea;*
- *Stabilirea nivelului de salarizare pe funcții / grade profesionale;*
- *Evidența funcțiilor publice / online;*
- *Administrarea fișelor de post;*
- *Calculul și certificarea vechimii în muncă și în specialitate a funcționarilor publici;*
- *Realizarea de proceduri general aplicabile tuturor instituțiilor;*
- *Organigrame standardizate;*
- *Întreaga activitate.*

**Constatări – Q18 / a se vedea întrebarea în diagrama de mai jos**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **443**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **327**

**Răspunsuri / Q18– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**18. Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent Agenția Națională a Funcționarilor Publici ar trebui descentralizate și realizate la nivel local de compartimentele de resurse umane?**



**Concluzie principală / Q18: Activități propuse a fi descentralizate de la nivelul ANFP:**

- Organizarea concursurilor pentru ocuparea de funcții publice;
- Promovarea, organizarea concursurilor pentru promovare;
- Eliberarea cazierului administrativ;
- Avizarea (concursuri, promovare, exercitarea temporară a unei funcții de conducere);
- Evidența funcțiilor publice;
- Actualizarea informațiilor din portalul ANFP (ex. structura instituției).
- Raportări (planul de ocupare, planul de perfecționare)
- Recrutarea; Stabilirea modalităților de recrutare.

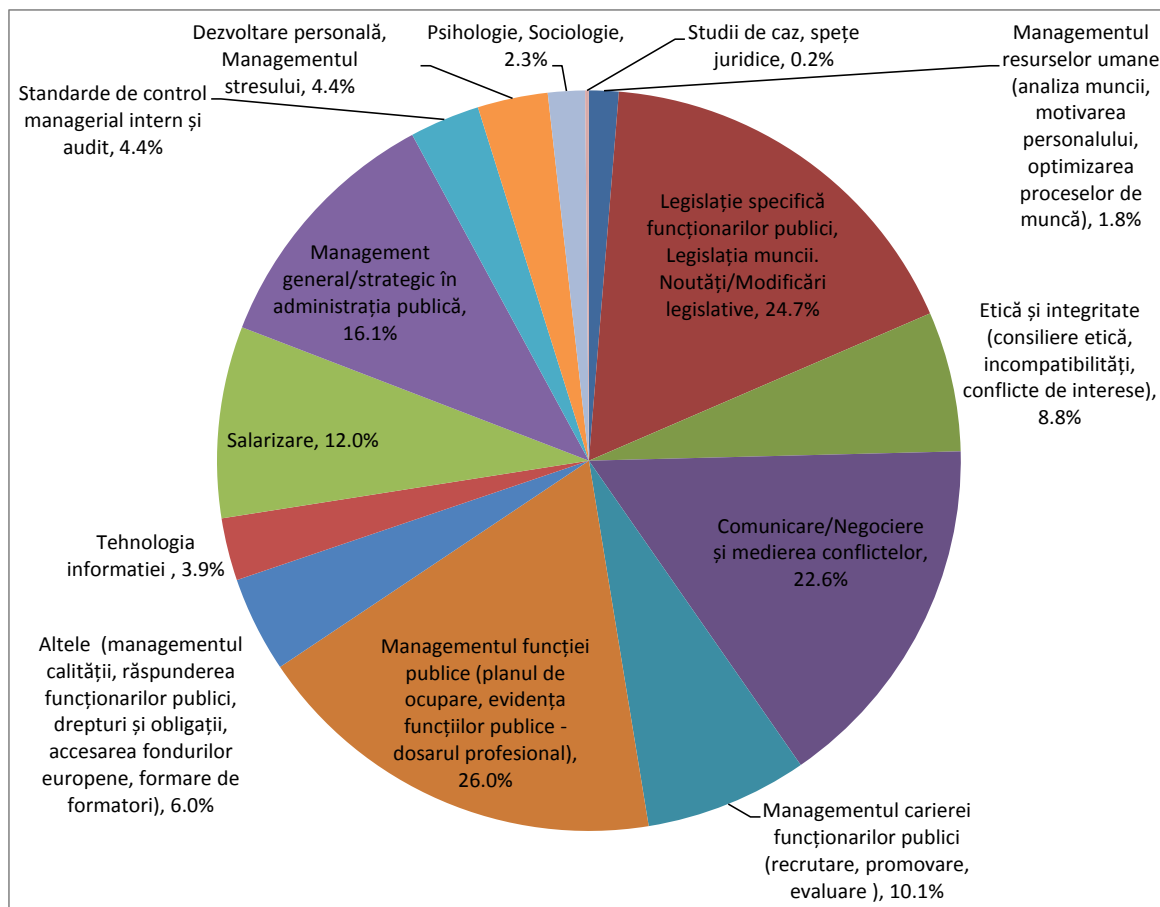
**Pregătirea profesională continuă vs atribuții și responsabilități MRU / Q11**

**Constatări / Q11 / Care sunt domeniile sau subiectele pentru care este necesar un efort de perfecționare suplimentară pentru specialiștii în resurse umane ai instituției?**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **426**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **344**

**Răspunsuri / Q11– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzie principală / Q11: Domeniile sau subiectele pentru care este necesar un efort de perfecționare suplimentară pentru specialiștii în resurse umane sunt sugerate de diagrama următoare:**



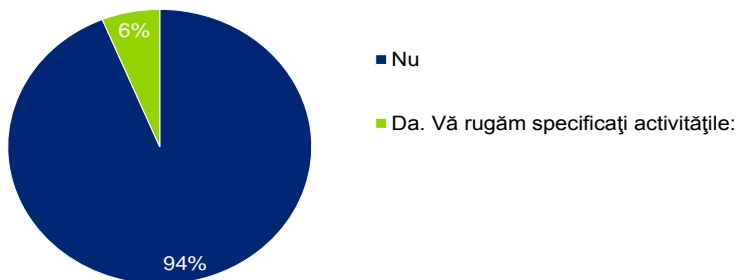
**Externalizarea proceselor de management al resurselor umane / Q16**

**Constatări / Q16 / a se vedea întrebarea în diagrama de mai jos**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **426**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **344**

**Răspunsuri / Q16– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**16. Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui subcontractate către mediul privat?**



**Concluzie principală / Q16: Activități propuse a fi subcontractate, externalizate către mediul privat sunt următoarele:**

- Toate activitățile de resurse umane;
- Procedurile operaționale;
- Recrutarea; Evaluarea; Formarea profesională;
- Revisal; SSM; Salarizarea; Arhivarea;
- Organizarea concursurilor.

**Redundanță în derularea proceselor de management al resurselor umane / Q14**

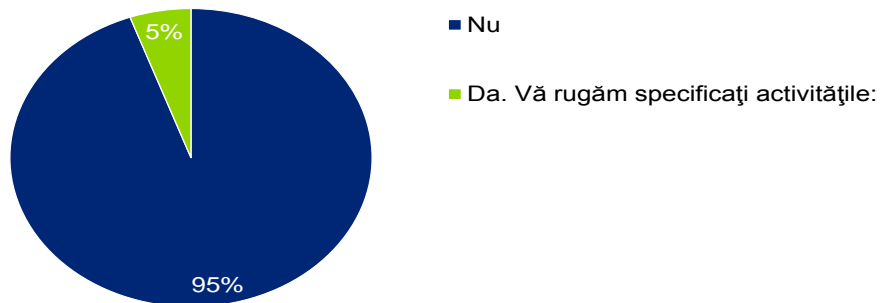
**Constatări / Q14 / a se vedea întrebarea în diagrama de mai jos**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **458**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **312**

**Răspunsuri / Q14– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzie principală / Q14: Cele 2 tipuri de răspunsuri sunt sugerate de diagramă:**

**14. Există în cadrul instituției anumite activități specifice care sunt realizate atât de compartimentul de resurse umane cât și de alte structuri? activități redundante, dublate inutil, cu privire la managementul resurselor umane?**



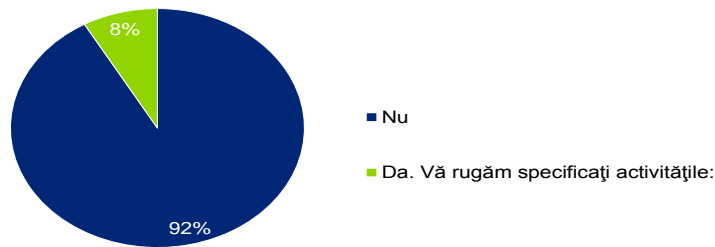
**Sfera funcțiilor de management RU – funcții lipsă, necesare / Q19**

**Constatări / Q19 / a se vedea întrebarea în diagrama de mai jos**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **458**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **312**

**Răspunsuri / Q19– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:**

19. Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?



**Concluzia principală / Q19:** *Procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale* sunt următoarele:

- *Recrutarea personalului. Organizarea concursurilor la nivelul instituției;*
- *Salarizare;*
- *Stabilirea numărului de funcții;*
- *Analiza muncii;*
- *Activități de management al resurselor umane;*
- *Stabilire criterii de performanță; Evaluare personal; Oferirea de feed-back salariaților;*
- *Consilierea angajaților;*
- *Stabilirea nevoii de formare profesională, formarea profesională;*
- *Legalitatea documentelor;*
- *Întocmirea unui plan de carieră pentru angajați;*
- *Gestionarea conflictelor de interese;*
- *Rapoartele de activitate prezentate de anumite structuri către primar;*
- *Modificarea raportului de serviciu;*
- *Eliberarea ordinelor de deplasare;*
- *Consiliere juridică;*
- *Gestionarea funcțiilor publice;*
- *Evidența zilelor lucrate.*

## **Dificultăți și recomandări cu privire la derularea proceselor de management al resurselor umane**

### **Principale dificultăți ale managementului resurselor umane / Q27, Q28**

**Constatări / Q27 /** *Vă rugăm să ordonați atribuțiile de management al resurselor umane de la cele mai dificile, complexe (1) până la cele mai puțin dificile, complexe (10).*

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 395*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 375*

**Răspunsuri / Q27–** *conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:*

### **Concluzii principale / Q27:**

- ✓ **Cele mai dificile atribuții de management de resurse umane sunt:** stabilirea structurii de funcții publice, recrutarea funcționarilor publici și evaluarea performanțelor profesionale;
- ✓ **În categoria "Altele",** respondenții au marcat:
  - *Calculul salarial;*
  - *Activitățile de personal asociate cu reorganizarea instituției;*
  - *Gestiunea dosarelor profesionale;*
  - *Consiliere etică / integritate;*
  - *Consultanță legată de declarațiile de avere;*
  - *Raportarea;*
  - *Disciplina muncii (implementarea standardelor de control, aplicarea de sancțiuni, impunerea respectării codului de conduită, comisiile de disciplină).*

Opțiuni de răspuns	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr. de răspunsuri
Stabilirea structurii de funcții publice	106	48	26	26	26	21	19	21	20	24	337
Recrutarea funcționarilor publici	55	50	66	30	41	17	25	18	17	8	327
Evaluarea performanțelor profesionale	32	46	54	50	57	31	27	22	18	9	346
Formare profesională	23	23	31	37	40	36	47	75	30	37	379
Modificarea raportului de serviciu prin (delegare, detașare, transfer și mutare)	15	21	23	34	43	54	80	50	28	22	370
Planul de ocupare a funcțiilor publice	14	56	45	28	38	40	43	29	33	13	339
Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere)	14	29	44	60	55	51	41	30	18	6	348
Altele	11	8	1	3	2	4	3	15	33	16	96
Numirea în funcții publice a funcționarilor publici	7	14	33	54	35	54	44	53	25	24	343

### **Constatări / Q28 / a se vedea întrebarea în diagrama de mai jos**

- **Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 380**
- **Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 390**

**Răspunsuri / Q28– conforme diagramei și precizărilor / concluziilor de mai jos:**



26. Care este ponderea de timp pe care o alocă la nivelul unui an compartimentul de resurse umane atribuțiilor sale de management al resurselor umane? Suma procentelor alocate atribuțiilor nu poate depăși 100%.

Opțiuni de răspuns	Nr. de răspunsuri	Ponderea de timp alocată
Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici	377	16.39%
Stabilirea structurii de funcții publice	375	14.61%
Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere )	376	13.97%
Altele	204	12.88%
Recrutarea funcționarilor publici	373	12.49%
Formare profesională	374	11.20%
Planul de ocupare a funcțiilor publice	378	10.38%
Numirea în funcții publice a funcționarilor publici	371	10.17%
Modificarea raportului de serviciu prin (delegare, detașare, transfer și mutare)	373	9.37%

#### **Concluzii principale / Q28:**

- ✓ **Ponderile principalelor atribuții de management de resurse umane sunt sugerate de diagrama de mai sus;**
- ✓ **În categoria "Altele", respondenții au marcat următoarele tipuri de atribuții:**
  - *Gestiunea dosarelor profesionale;*
  - *Consiliere etică, gestiunea declarațiilor de interes / de avere, responsabilități legate de măsuri preventive anticorupție;*
  - *Raportare;*
  - *Eliberare documente;*
  - *Calcul salarial;*
  - *Managementul calității, implementarea standardelor de control intern;*
  - *Operarea în portalul ANFP;*
  - *Alte activități (secretar al comunei, activități financiar-contabile);*
  - *Comunicare, colaborare cu alte instituții, răspuns la solicitări/ petiții, întâlniri, ședințe, consultanță în chestiuni de resurse umane;*
  - *Participare la comisiile administrative, paritare.*

#### **Stabilirea structurii de funcții publice – dificultăți / recomandări / Q30**

**Constatări / Q30 / a se vedea întrebarea din chestionar**

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 282*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 488*

**Răspunsuri / Q30– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzii principale / Q30:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 163 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în stabilirea structurii de funcții publice;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - *Limitările impuse asupra numărului de angajați din administrația publică;*

- *Procesul de aprobare la nivelul MAI și ANFP;*
  - *Actualizarea organigramei;*
  - *Alocarea specialiștilor pe compartimente;*
  - *Stabilirea structurii în funcție de necesarul de RU;*
  - *Îndrarea în structura impusă de lege (inflexibilă);*
  - *Modificările, volumul, lipsa de coerență a legislației;*
  - *Dinamica personalului;*
  - *Influența politicului, a managementului în stabilirea structurii de funcții publice;*
  - *Necorelarea dintre numărul de funcții publice aprobate și necesarul de personal atunci când sunt suplimentate sarcinile de serviciu prin modificări legislative;*
  - *Lipsa strategiei organizaționale pe termen lung;*
  - *Instabilitatea organizațională;*
  - *Dificultăți în obținerea acordului asupra posturilor necesare;*
  - *Incapacitatea de a corela nevoile departamentelor, dorințele managementului de top și constrângerile legislative și financiare;*
  - *Delimitarea atribuțiilor salariaților unui compartiment pentru stabilirea gradului profesional al funcției publice vacante;*
  - *Influențe politice în stabilirea structurii de posturi necesare;*
  - *Lipsa normării muncii;*
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
- *Deblocarea posturilor vacante:*
  - *Standardizare - posturi/compartiment/unitate administrativ-teritorială;*
  - *Îmbunătățirea legislației (clarificare, armonizare);*
  - *Flexibilizarea legislației pentru a permite adaptarea structurii la nevoile și dimensiunile instituției;*
  - *Transferul deciziei privind structura de funcții publice la nivel local;*
  - *Instruirea managerilor cu privire la structura funcției publice;*
  - *Corelarea dimensiunilor atribuțiilor (existente și cele care se descentralizează) cu dimensionarea normativului de personal.*

☑ **Pregătirea planului de ocupare – dificultăți / recomandări / Q31**

**Constatări / Q31 / a se vedea întrebarea din chestionar**

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 276*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 494*

**Răspunsuri / Q31– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzii principale / Q31:**

- ✓ *Din totalul respondenților unici 157 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în pregătirea planului de ocupare;*
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - *Dificultăți în corelarea planului de ocupare cu bugetul instituției (planul se formulează înainte de buget);*
  - *Blocarea angajărilor în sectorul public;*
  - *Presiuni din partea conducătorului organizației privind realizarea promovărilor în clasă;*

- Rigiditatea planului;
- Lipsa strategiei instituționale pe termene lung;
- Legislația (restrictivă, în continuă modificare, neclară);
- Buget (lipsa, insuficient, necunoscut);
- Lipsa de interes din partea conducerii;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Clarificarea, actualizarea, armonizarea legislației;
  - Eliminarea planului de ocupare;
  - Alocare fonduri, suplimentare fonduri pentru angajări;
  - Deblocarea posturilor;
  - Simplificarea procedurii/ a formularului;
  - Implicarea conducerii;
  - O mai bună colaborare cu șefii de compartimente;
  - Aprobarea planului să se facă la nivel local.

**Derularea procedurii de organizare a concursului de recrutare – dificultăți / recomandări / Q32**

**Constatări / Q32 / a se vedea întrebarea din chestionar**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **290**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **480**

**Răspunsuri / Q32–** conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q32:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 151 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de organizare a concursului de recrutare;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - Durata prea mare a procedurilor;
  - Birocrație excesivă;
  - Criterii de selecție interpretabile, limitative;
  - Lipsa de obiectivitate a procesului de recrutare (influențarea deciziilor de recrutare);
  - Întârzieri în mobilizarea comisiilor de concurs;
  - Membrii comisiei trebuie să se deplaseze pentru funcțiile de conducere;
  - Indemnizațiile membrilor comisiei de evaluare;
  - Pregătirea profesională a membrilor comisiei de evaluare;
  - Proba scrisă trebuie îmbogățită cu teste de inteligență, logică, de personalitate, teste practice în domeniul funcției;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Reducerea duratei procedurii;
  - Simplificarea procedurii, simplificarea formularelor;
  - Alocare fonduri, suplimentare fonduri pentru angajări;
  - Promovarea posturilor vacante (eliminare publicare în MO, afișare la avizierul instituției, îmbunătățirea anunțului, alocare fonduri pentru promovare);

- Obiectivarea si adaptarea criteriilor (sa se asigure obiectivitatea criteriilor, subiectele să fie selectate de calculator, online, centralizat la ANFP);
- Îmbunătățirea competențelor membrilor comisiilor de evaluare;
- Introducerea testării practice;
- Descentralizarea proceselor de recrutare;
- Analiza de oportunitate a solicitării de recrutare;
- Respectarea grilei de salarizare;
- Deblocarea posturilor;
- Creșterea atractivității posturilor prin creșterea salariilor.

**Derularea procedurii de numire în funcții publice – dificultăți /recomandări / Q33**

**Constatări / Q33** / a se vedea întrebarea din chestionar

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **264**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **506**

**Răspunsuri / Q33**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q33:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 230 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de numire în funcții publice;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - Stabilirea drepturilor salariale;
  - Întocmirea fișei postului;
  - Neprezentarea angajatului la termenul legal;
  - Birocrație, număr mare de documente necesare;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - O noua lege a salarizării, modificarea legislației, armonizarea legislației salarizării;
  - Reducerea termenelor pentru procedura de numire;
  - Crearea unor modele pentru procedura de numire (postarea acestora pe portalul ANFP);
  - Implicare ANFP (consultanta, să fie singură legatură în derularea procesului);
  - Simplificarea procedurii, a documentației;
  - Deblocarea posturilor;
  - Renunțarea la numirile politice.

**Derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici – dificultăți / recomandări / Q34**

**Constatări / Q34** / a se vedea întrebarea din chestionar

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **281**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **489**

**Răspunsuri / Q34**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q34:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 141 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - Stabilirea indicatorilor de performanță (neclari, interpretabili, nu sunt SMART);
  - Lipsa de obiectivitate a procesului de evaluare;
  - Nerespectarea calendarului de evaluare;
  - Criterii de evaluare vagi / interpretare subiectivă;
  - Devalorizarea activității de evaluare;
  - Lipsa interacțiunii directe dintre cel evaluat și evaluator;
  - Nu sunt respectate termenele limită pentru realizarea evaluării;
  - Necunoașterea de către funcționarii publici a indicatorilor de performanță;
  - Necunoașterea procedurii de evaluare de către cei care ar trebui să o facă;
  - Distanțele între calificativele acordate sunt foarte mici; cei care primesc "bine" refuză să semneze formularul;
  - Departamentele / compartimentele / birourile nu au indicatori de performanță;
  - Atribuțiile multiple / cumulate ale angajaților determină îndeplinirea parțială /necorespunzătoare a atribuțiilor înscrise în fișa postului;
  - Lipsa de cooperare / de implicare a șefilor de serviciu;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Elaborarea unui ghid care să conțină propuneri de indicatori de performanță;
  - Derularea procedurii într-un termen de două luni, în loc de o lună;
  - Sancțiuni pentru nerealizarea procedurii de evaluare;
  - Centralizarea într-o bază de date a concluziilor evaluării (chiar la nivel de ANFP);
  - Îndrumare metodologică în realizarea evaluării;
  - Mai multă implicare din partea conducerii în procesul de evaluare;
  - Îmbunătățirea fișei postului;
  - Introducerea evaluării compartimentului de resurse umane;
  - Criterii clare de evaluare, obiective;
  - Trebuie evaluate și structurile subordonate demnitarilor.

**Derularea procedurii de promovare a funcționarilor publici – dificultăți / recomandări / Q35**

**Constatări / Q35 / a se vedea întrebarea din chestionar**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **285;**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **485**

**Răspunsuri / Q35– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzii principale / Q35:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 141 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - Lipsa bugetului pentru promovări;
  - Lipsa unor perspective de dezvoltare a carierei;
  - Legislație interpretabilă, neclară;
  - Birocrație excesivă;

- Termenul mare de 3 ani între gradele profesionale;
- Stabilirea salariului după promovare;
- Imixtiunea politicului;
- Termene lungi pentru proceduri;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Micșorarea vechimii cerute în gradul profesional;
  - Alocarea de buget pentru promovarea funcționarilor publici;
  - Simplificarea procedurii;
  - Promovare pe criterii de performanță, nu pe criterii subiective;
  - Aprobarea unui cadru legal pentru promovarea rapidă a funcționarilor cu rezultate remarcabile în activitate;
  - Sanctiuni pentru conducătorii care nu respectă procedura de promovare;
  - Scurtarea parcursului de semnare a actelor de către reprezentanții ANFP;
  - Criteriile de promovare să fie mai restrictive în cazul vechimii necesare;
  - Eliminarea acordului Guvernului sau posibilitatea solicitării acestuia direct de către instituția beneficiară;
  - Introducerea clasei de salarizare și a coeficienților de ierarhizare, prevăzuți în Legea 284 / 2010;
  - Modificarea legislației în ce privește promovarea în grad (eventual diminuarea la 2 ani a vechimii în gradul existent alături de introducerea unor rezultate deosebite în activitatea desfășurată);
  - "Promovarea în clasă să fie extinsă și la funcționarii care au absolvit cursurile unei instituții de învățământ superior și înainte de a intra în corpul funcționarilor publici atâta timp cât există nevoia de specialiști în domeniul specific de activitate și este de acord conducătorul instituției (nu este normal ca un specialist în cadastru, de exemplu, să nu poată să își exercite meseria doar pentru că la momentul X nu a fost scos la concurs decât un post de studii medii și și-a asumat pentru o perioadă atribuțiile și nivelul salarial al acelei funcții iar ulterior să nu poată să accedă la o funcție cu nivel de studii superior din cauza constrângerilor legislative, iar un șofer care a obținut o diplomă la o universitate mai puțin de prestigiu și care a urmat aceste cursuri doar pentru diplomă și funcție să fie dintr-o dată inspector de specialitate într-un departament din cadrul instituției");
  - Broșuri cu exemple clare de promovare (în special a personalului care a fost în concediu de creștere copil);
  - Acordarea treptelor profesionale în cadrul gradului;
  - Informarea clară a tuturor instituțiilor publice cu privire la interzicerea promovării în clasă a funcționarilor publici pentru studii superioare finalizate anterior numirii în funcția publică;
  - Simplificarea procedurii;
  - Nu este nevoie de implicarea ANFP în procesul de promovare;
  - Comisie de promovare din afara unității;
  - Să se aloce sume din buget special pentru promovări, pentru a ști din timp dacă se pot organiza sau nu concursuri de promovare;
  - Stabilirea clară în lege a modalității de desfășurare a promovării în cazul unor funcționari proveniți din compartimente diferite: cum se stabilește bibliografia, se

- organizează în aceeași zi, în altă serie, este aceeași comisie, se consitutie altă comisie, reprezentantul ANFP este același?;
- Promovarea în grad profesional să poată fi făcută în baza evaluărilor din ultimii 2 ani;
  - Concursul sau procedura de promovare să se facă la ANFP sau la Prefecturile județene;
  - Reintroducerea promovării rapide.

**Derularea procedurii de modificare a raportului de serviciu / Q36**

**Constatări / Q36** / a se vedea întrebarea din chestionar

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **261**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **509**

**Răspunsuri / Q36**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos

**Concluzii principale / Q36:**

- ✓ Din **totalul** respondenților unici **210 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - Obținerea acordului funcționarului public;
  - Trecerea unui funcționar public de pe o funcție de conducere pe una de execuție;
  - Neclaritatea modalității de transfer;
  - Condiționarea transferului la cerere de transferul numai între instituții de același nivel;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Posibilitatea detașării pentru o perioadă mai mare de 6 luni, în interesul institutiei, fără acordul funcționarului public;
  - Simplificarea procedurii;
  - Eliminarea din lege a obligativitatii de modificare a structurii institutiei in cazul mutării definitive;
  - Introducerea posibilității ca un functionar care ocupa temporar o funcție sa poata fi transferat;
  - Transfer la cerere, pe posturile aflate în baza de date a ANFP, fără concurs, dacă sunt îndeplinite condițiile de studii;
  - Clarificarea modalităților de refuz;
  - Posibilitatea trecerii din sectorul public in sectorul privat (și invers).

**Derularea procedurii de formare profesională / Q37**

**Constatări / Q37** / a se vedea întrebarea din chestionar

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **289**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **48**

**Răspunsuri / Q37**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q37:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 125 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - *Buget insuficient;*
  - *Puține oferte de formare la nivelul local;*
  - *Organizația nu tratează programele de formare ca fiind importante;*
  - *Nu se respectă planul anual de perfecționare;*
  - *Cursuri neatractive / neadaptate nevoilor existente;*
  - *Proceduri de aprobare a costurilor dificile;*
  - *Personal insuficient pentru a acoperi participarea la cursuri / lipsa de timp;*
  - *Perioada de derulare a cursurilor nepotrivită;*
  - *Lipsa de interes din partea posibililor participanți;*
  - *Alegerea cursurilor este la discreția managementului;*
  - *Calitatea slabă a celor care livrează cursurile;*
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - *Suplimentarea fondurilor pentru training;*
  - *Includerea formării profesionale în legislație ca și obligatorie;*
  - *Identificare corectă a nevoilor de formare profesională;*
  - *Atragerea de fonduri nerambursabile pentru formarea profesională;*
  - *Dezvoltarea concurenței pe piața companiilor care oferă cursuri / adaptarea cursurilor la nevoile reale de formare profesională;*
  - *Cursuri de formare profesională organizate doar de ANFP;*
  - *Buletine de informare când se schimbă legislația;*
  - *Amenzi / penalizări pentru neacordarea accesului la formare profesională;*
  - *Conștientizarea importanței formării la nivel de management.*

**Derularea procedurii de lucru ale comisiilor de disciplină / Q38**

**Constatări / Q38** / a se vedea întrebarea din chestionar

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 268*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 502*

**Răspunsuri / Q38**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q38:**

- ✓ **Din totalul respondenților unici 212 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;**
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - *Subiectivism;*
  - *Refuzul angajaților de a face parte din aceste comisii;*
  - *Nemotivarea angajaților care sunt parte în aceste comisii;*
  - *Influențe politice / din partea conducătorilor organizației;*
  - *Teama de repercursiuni a membrilor comisiei în cazul în care iau decizii nefavorabile celui examinat;*



- Procedura dificilă / termene prea lungi;
- Nejustificare deciziilor luate de comisie;
- Imposibilitatea obținerii probelor;
- Lipsa timpului pentru astfel de activități;
- Legislația interpretabilă;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Asigurarea imparțialității comisiei, analize corecte;
  - Revizuirea legislației/ respectarea legislației (simplificarea procedurii comisiei, cadru legal pentru protecția membrilor comisiei, decizia comisiei trebuie să fie obligatorie pentru conducere – nu doar o propunere, reglementarea răspunderii membrilor comisiilor);
  - Dimensionare corectă a comisiei;
  - Remunerarea membrilor comisiilor;
  - Cooptare în comisie a unui reprezentant ANFP sau a unui reprezentant din altă structură superioară/ comisie din afara instituției;
  - Consultare cu specialiști în dreptul muncii.

#### **Funcționarea comisiilor paritare / Q39**

**Constatări / Q39 / a se vedea întrebarea din chestionar**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **269**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **501**

**Răspunsuri / Q39– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:**

**Concluzii principale / Q39:**

- ✓ ***Din totalul respondenților unici 215 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;***
- ✓ **Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:**
  - Nemotivarea angajaților care sunt parte în aceste comisii;
  - Conducătorul instituției nu ține cont de opiniile comisiei paritare;
  - Subiectivism în comisiile paritare;
  - Comisia nu funcționează;
  - Probleme cu întrunirea comisiei, numirea comisiei;
  - Lipsa procedurilor pentru funcționarea comisiei;
  - Percepție greșită asupra rolului comisiilor;
  - Lipsa efectelor juridice a hotărârilor comisiilor;
  - Atribuții restrânse;
  - Lipsă de specialiști;
  - Lipsa îndrumării metodologice din partea ANFP;
- ✓ **Tipuri de recomandări formulate de respondenți:**
  - Informare și promovare cu privire la atribuțiile și rolului comisiilor;
  - Colaborare cu managementul pentru luarea celor mai bune decizii;
  - Desfiintarea comisiilor;
  - Asocierea mai multor unități administrative la formarea unei comisii paritare;

- *Întărirea profesionalismului membrilor comisiei;*
- *Managementul trebuie să țină cont de documentelor emise de comisie .*

**Procesul de raportare privind codul de conduită / Q40**

**Constatări / Q40** / a se vedea întrebarea din chestionar

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 271*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 499*

**Răspunsuri / Q40**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q40:**

- ✓ *Din totalul respondenților unici 226 de respondenți au răspuns că nu întâmpină dificultăți în derularea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;*
- ✓ ***Tipuri de dificultăți întâmpinate de respondenți:***
  - *Necunoașterea legislației specifice;*
  - *Nu se fac sesizări;*
  - *Este doar o formalitate;*
  - *Procedura complicata/ formulare complicate/ termene prea strânse;*
  - *Demotivare (cod de conduită perceput ca presiune suplimentară în raport cu nivelul de salarizare);*
- ✓ ***Tipuri de recomandări formulate de respondenți:***
  - *Consilierul de etică ar trebui să promoveze codul de conduită și să asigure consiliere în acest sens;*
  - *Simplificarea procedurii;*
  - *Clarificarea atribuțiilor consilierului de etică;*
  - *Identificarea conflictelor / nemulțumirilor / problemelor care fac obiectul codului de conduită;*
  - *Crearea unor instrumente de lucru pentru evidențiere, înregistrare, monitorizare, pentru consilierul etic.*

**Alte aspecte semnalate (dificultăți, recomandări) privind principale atribuții și responsabilități ale MRU / Q42**

**Constatări / Q42** / a se vedea întrebarea din chestionar

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 189*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 581*

**Răspunsuri / Q42**– conforme precizărilor / concluziilor de mai jos:

**Concluzii principale / Q42:**

- ✓ ***Tipuri de aspecte semnalate de respondenți:***
  - *Nu ar trebui să existe diferențe de salarizare între nivelul local și cel central al administrației publice;*
  - *Întărirea rolului managerilor publici încadrați în administrația publică locală prin stabilirea unor atribuții – cadru;*
  - *Digitalizarea a cât mai multe proceduri de management al resurselor umane;*
  - *Introducerea unor aplicații informatice care să ofere informații actualizate despre legislație;*

- *Întâlniri mai frecvente între responsabilii de RU de la nivel local;*
- *O mai bună stimulare financiară angajaților compartimentelor de resurse umane;*
- *Asumarea de către ANFP a responsabilității verificării corectitudinii stabilirii salariilor;*
- *Sistemul de promovare nu este legat de creșterea competențelor sau responsabilităților angajatului, este un proces automat;*
- *Consiere în aspecte de managementul stresului pentru funcționarii publici care lucrează cu publicul;*
- *Personalul de RU din administrația locală face și altceva decât RU, și acest lucru afectează calitatea muncii sale;*
- *Reorganizarea de subunități ale ANFP la nivelul regiunilor care să preia activitatea de resurse umane de la toate deconcentratele din județele arondate regiunii;*
- *Protejarea juridică a funcționarilor publici;*
- *Formare pentru punerea în aplicarea corectă și unitară a prevederilor Ordinului nr.946 /2005 privind controlul intern managerial pe activitatea de RU;*
- *Extinderea drepturilor de operare pe portalul ANFP ale angajaților în compartimentele de RU;*
- *Lipsa de specialiști de RU la comune;*
- *Standardizarea salarizării funcționarilor publici;*
- *Protejarea funcționarilor publici în cazul reorganizării instituției, prin asigurarea unui alt loc de muncă conform pregătirii.*

## Managementul carierei specialiștilor în resurse umane

### **Preșterea specialiștilor în resurse umane / Q5**

**Constatări / Q5 /** *a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos:*

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 463*

**Răspunsuri – conforme diagramei de mai jos:**

5. Vă rugăm să ne comunicați părerea dumneavoastră față de următoarele afirmații legate de organizarea compartimentului de resurse umane.						
Afirmații	Total de acord	Parțial de acord	Nu am nicio opinie	Nu sunt deloc de acord	Nu dețin nicio informație asupra subiectului	Nr. de răspunsuri
Personalul compartimentului are experiență practică și pregătire teoretică adecvată în managementul resurselor umane.	309	139	5	8	2	463

### **Parcursul profesional al specialiștilor în resurse umane / Q9**

**Constatări / Q9 /** *Există planuri de organizare și dezvoltare a carierei personalului de resurse umane? Care este parcursul profesional obișnuit al angajaților compartimentului de resurse umane?*

- *Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: 433*
- *Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: 337*

**Concluzie principală / Q9:**

- ✓ *O parte semnificativă a angajaților compartimentului de resurse umane consideră că NU există planuri de dezvoltare a carierei lor sau confundă planul de dezvoltare a carierei cu planul de formare al organizației. Unii consideră că*

parcursul lor profesional este, de fapt, determinat de resursele financiare ale organizației din care fac parte.

**Factorii de stres în activitatea specialiștilor în resurse umane / Q...**

**Constatări / Q.... / Care considerați că sunt factorii de stres în domeniul dumneavoastră de competență ? Alte aspecte importante?**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **347**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **423**

**Concluzie principală / Q.... :**

✓ **Principali factori de stres și alte aspecte de semnalat sunt:**

- Modificare legislație, interpretare legislație, lipsa coerență legislație, volum legislație;
- Nivel salarizare;
- Volum muncă, complexitate muncă;
- Volum muncă în alte domenii;
- Influența politicului;
- Reorganizarea instituției, nesiguranța locului de muncă;
- Lucrul cu oamenii;
- Termene.
- Atitudine / comportament management;
- Presiune (din partea angajaților, din partea managementului);
- Personal insuficient.

**Fluctuația specialiștilor în resurse umane / Q10**

**Constatări / Q10 / a se vedea întrebarea din diagrama de mai jos:**

- Nr. respondenților care au răspuns la întrebare: **468**
- Nr. respondenților care NU au răspuns la întrebare: **302**

**Concluzii principale / Q10:**

✓ **Răspunsurile sunt sintetizate / prezentate în diagrama de mai jos;**

✓ **În percepția respondenților primele trei cauze ale fluctuației personalului de resurse umane sunt: nivelul salarizării, stresul generat de activitatea la locul de muncă și nivelul de motivare prin stimulente nefinanciare sau beneficii;**

**10. Care sunt principalele motive care determină fluctuația personalului de resurse umane? Vă rugăm să selectați doar primele 3 motive.**

Opțiuni de răspuns	Procent de răspuns	Nr. de răspunsuri
Nivelul salarizării	69.9%	327
Condițiile de muncă	10.9%	51
Stresul generat de activitatea la locul de muncă	47.9%	224
Reorganizare instituțională	31.8%	149
Transferuri către alte instituții publice	14.5%	68
Mutări în alte departamente ale instituției	16.7%	78
Gradul de satisfacție obținut în urma muncii prestate	24.1%	113
Atitudinea și comportamentul superiorilor ierarhici	18.2%	85
Modul în care se fac promovările	6.6%	31
Nivelul de motivare (stimulente nefinanciare sau beneficii)	32.5%	152
Altele. Vă rugăm să specificați.	8.5%	40

- ✓ **Alte motive blamate de respondenți pentru nivelul de fluctuație:**
  - *Modificările legislative (impactul asupra salarizării, blocarea posturilor);*
  - *Nivelul mare de încărcare pe post;*
  - *Modificarea/încetarea raportului de serviciu (transfer, încetare);*
  - *Lipsa de fonduri;*
  - *Nesiguranța postului;*
  - *Lipsa posturilor / depășirea numărului maxim de posturi.*

# ANEXA 3. Rapoartele activităților de focus grup / masă rotundă

## Raport masă rotundă / focus grup (6 iunie, București)

### Introducere

Acest Raport este pregătit în cadrul proiectului “Creșterea 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” cod SMIS 35032, în contextul **Activității nr. 1**. „Realizarea unei analize privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”.

Conform caietului de sarcini pentru proiectul amintit, *Prestatorul trebuie să evalueze sub forma unui raport sintetic evenimentul de masă rotundă / focus grup derulat ca parte a eforturilor de consultare în aspecte de management al resurselor umane în sectorul public cu reprezentanți ai administrației publice românești*

### Fișa factuală a evenimentului

<b>Data evenimentului</b>	6 iunie
<b>Locație</b>	București, sediul Deloitte
<b>Nr. participanților</b>	28

### Concluzii generale

- Din cauza numărului mare de participanți la eveniment și datorită constrângerilor metodologice ale focus grupului, participanții au fost organizați în două grupuri de dezbateri și au fost, astfel, derulate, două activități de focus grup, în săli diferite;
- Pentru fiecare focus grup, Prestatorul a asigurat echipe diferite de moderatori din partea Prestatorului;
- La fiecare grup au participat reprezentanți ai administrației publice centrale, locale și ai ANFP; reprezentanții ANFP au avut rol de observatori;
- Dezbaterile s-au derulat sub forma unei cascade de întrebări încadrate pe 3 teme generale, agreate cu ANFP;
- În continuare, se regăsesc agendele și minutele discuțiilor pentru cele două focus grupuri – minutele preiau aproape întocmai tonul și cuvintele alese de către participanți, fiind, în fapt, o transcriere fidelă a celor afirmate de către aceștia.

## **Agenda focus grup**

### **Focus grup / masă rotundă**

#### **Gestionarea proceselor de resurse umane în administrația publică: aspecte pozitive și dificultăți ale acestora**

**6 iunie 2013**

**08:30 – 08:45 / Primirea participanților**

**08:45– 09:05 / Prezentarea proiectului** *”Creșterea 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” – reprezentant ANFP*

*/ Cuvânt introductiv* din partea reprezentanților Deloitte și ai Asociației Profesionale a Specialiștilor în Administrație Publică (prezentarea organizațiilor și a echipelor)

**09:05 – 09:30 / Prezentarea participanților**

**09:30 – 11:15 / Sesiunea I de lucru.** *Rolul și atribuțiile compartimentului de resurse umane*

**11:15 – 11:30 / Pauză de cafea**

**11:30 – 13:15 / Sesiunea II de lucru.** *Evoluție de carieră*

**13:15 – 14:00 / Prânz** în locația Deloitte

**14:00 – 15:45 / Sesiunea II de lucru.** *Centralizarea, descentralizarea și rolul ANFP*

## Minută – Focus Grup 1

### **TEMA 1. ROLUL ȘI ATRIBUȚIILE COMPARTIMENTULUI DE RESURSE UMANE**

#### **1. Care sunt activitățile pe care le desfășurați dumneavoastră personal în cadrul compartimentului de resurse umane? Care este natura activităților? (administrare de personal, management de personal, management de resurse umane, management strategic)**

- „Bucătăria instituției” – gestiunea carierei, gestiunea dosarelor profesionale, eliberarea actelor și a documentelor specifice si administrative;
- Mediatori între șefi si angajați (în special în chestiuni legate de promovare și gestiunea carierei, evaluare), mediatorii între compartimente;
- Consiliere etică, aplicarea codului de conduită;
- Derulare procedură disciplinară – ocupă 5% din timp, sunt cauzate de probleme care vin din blocarea posturilor și restructurări;
- Elaborare regulamente – ROF și Regulamentul Intern;
- Gestiunea posturilor (stabilirea structurii, indicatorii de performanță, normele de structură) – nu există o metodologie de analiza a posturilor (fișe de post nesincronizate cu salarizarea, nivelul de competențe și specializarea, vechimea). „Fișa de post se dezvoltă în funcție de om”. Pentru pozițiile de la baza ierarhiei, de execuție, se trece în fișa postului tot ce nu se face de către alte persoane; când persoana promovează, se poate trezi fără atribuții suficiente. Atribuirea de responsabilități se face doar ca să existe acoperire la auditul Curții de Conturi;
- Recrutarea se face aleatoriu;
- Secretariat pentru comisiile de concurs;
- Participarea la reorganizarea instituțională (refacerea structurii);
- Relația cu celelalte instituții pentru obținerea avizelor și aprobărilor;
- Planificarea formării profesionale (provocare – finanțarea).

#### **2. Care dintre următoarele atribuții generale ale compartimentului de resurse umane vi se par a fi cele mai dificile, complexe? / De ce? Care dintre aceste atribuții consumă cel mai mult din timpul dumneavoastră?**

- Stabilirea structurii de funcții publice – este o activitate foarte dificilă din cauze multiple: lipsa de personal (în special calificat), redistribuirea atribuțiilor ca urmare a reorganizărilor succesive, blocarea posturilor;
- Planul de ocupare a funcțiilor publice – este inutil. Ar putea avea o utilitate strict de planificare si previzionare, dar inclus în lege devine rigid și dificil de urmat, mai ales în contextul instabilității posturilor, a obținerii aprobărilor, nu se poate adapta nevoilor instituției și al oamenilor în timp real;
- Recrutarea funcționarilor publici – este sistată, posturile sunt blocate. Și când se face, este aleatorie. Ar trebui direcționată spre analiza competențelor profesionale;
- Numirea în funcții publice a funcționarilor publici;
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici - Evaluarea se face după ureche, 90% din calificate sunt „Foarte Bine”. Nu există monitorizarea performanței, analiza activităților, nu există evidențiere în rapoartele de evaluare nici



- pentru bine, nici pentru abateri. Rămân câmpuri goale în fisele de evaluare. Lipsa de interes, există instituții fără rapoarte de evaluare întocmite;
- Sistemul permite managementul performanței, dar oamenii care gestionează sistemul nu cunosc procesele și procedurile. Nu există legătură între obiectivele instituției/ ale compartimentului și cele individuale. Nu există indicatori de performanță, nu există reguli de termene de livrare și volum de muncă. Cauze: comoditate, inerția culturii organizaționale, rezistența la schimbare. Nu există interes comun. *„Vorbim de performanță când nu avem nici măcar eficiență”*;
  - Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere) - Promovarea este, de fapt, *„rezistența pe post” („cât supraviețuiești”)*. Nu există legătura logică între procese, competențe pe parcursul de ..??? .. resurse umane. În sectorul public, avansarea = vechime + calificative + inexistența sancțiunilor disciplinare (+ depunere cerere);
  - Modificarea raportului de serviciu prin (delegare, detașare, transfer și mutare);
  - Formare profesională – Lipsa de coerență a sistemului de instruire, lipsa competitivității între instituții, lipsa orientării asupra individului ??? a instituției;

### **Observații generale:**

- Când șefii de compartimente au competențe de RU, activitatea departamentului de RU este mult înlesnită;
  - Instabilitatea managementului (schimbarea o dată la 4 ani, până la nivel de șef serviciu) afectează continuitatea desfășurării activităților în cadrul instituției. De multe ori, schimbarea managementului înseamnă și schimbarea agendei politice, *„se schimbă tot și numai ca să se schimbe”, „și calitatea managementului este fluctuantă”*;
  - Nu există o viziune nici măcar pe termen mediu – nu există strategie de RU, strategie de dezvoltare a funcției publice;
  - Dezvoltarea RU nu este o prioritate la nivel înalt, nu se alocă fonduri;
  - Compartimentul de RU ca dimensiune, volum și complexitate atribuții depinde de natura și mărimea instituției. Există instituții unde nu este compartiment dedicat, unde este doar o singură persoană sau altă funcție a preluat și atribuțiile de HR (exemplu: secretarul comunei). Compartimentul HR din prefecturi are și activități de gestionare a actelor prefectului, verificare a legalității, apostilare, verificare acte (și ca rezultat al reducerii serviciilor suport);
  - Activitatea de raportare este excesivă și dificilă – și din cauză că nu există un sistem unic/ centralizat de raportare.
- 3. Credeți că anumite atribuții pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră ar trebui să fie mai clar definite? Există activități pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră în mod efectiv și care ar trebui formalizate, instituționalizate?**
- 4. Care sunt acele activități de management de resurse umane pentru care credeți că este nevoie de asistență specializată, externă și/sau de programe de training?**
- Asistența vs. „sfaturi”, cursuri = asistență? Depinde de cursuri, de cei care le țin, majoritatea cursurilor se remarcă prin faptul că nu sunt adaptate la nevoile de formare, lectorii din privat nu au experiență în sectorul public;
  - Dificultatea vine din definirea competențelor-cheie la nivel de sistem public. Este nevoie de competențe manageriale adaptate, specializări;
  - Ministerele au sistem de formare propriu cu resurse interne;

- E nevoie de asistență pe domeniul juridic (ca ușurare a volumului de muncă, dar și competențe specifice, mai ales reprezentare în instanță; în domeniul financiar-contabil (programe dedicate, personalizate), sistem IT (externalizare servicii IT);
  - Asistența pentru consilierea și orientarea profesională dedicate sectorului public.
5. **Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui externalizate către mediul privat?**
6. **Angajații care au responsabilități de resurse umane sunt dedicați doar acestui tip de activități sau mai au și alte responsabilități?**
- Alte activități: responsabilități privind Codul de conduită, realizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare al instituției, gestionarea actelor prefectului, pregătirea documentelor pentru comisia de disciplină;
  - Angajații preferă compartimentul de RU față de consilierul etic – RU are rol de “confident”.
7. **Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?**
8. **Cum credeți că ar trebui să fie măsurată eficiența sau succesul activității compartimentului de resurse umane?**
- Prin calitatea comunicării la nivel instituțional;
  - Numărul hotărârilor judecătorești împotriva instituției pe probleme de resurse umane;
  - Număr proceduri administrative – recrutări (concursuri);
  - Prin inovare: dezvoltarea a 2 instrumente manageriale neprevăzute de lege (de exemplu, MAI – ghidul angajatului, sondaj percepție, formulare standard de RU pentru compartimente, ghidul de analiză a posturilor);
  - Rezultatul controalelor și auditurilor;
  - Valoarea adăugată a noului angajat;
  - Un „mulțumesc” de la șef și 2 „mulțumesc” de la angajați în posturi de execuție (în special pe activități de consiliere, mediere conflicte).
9. **Dacă ar fi să schimbați ceva la felul în care funcționează compartimentul de resurse umane (astfel încât să îi creșteți productivitatea, să îl faceți un loc mai plăcut de lucru, să îi creșteți credibilitatea și stima în organizație etc) ce ați schimba?**
10. **Care este rolul compartimentului de resurse umane? Are un rol administrativ sau strategic?**

**Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției?  
Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către celelalte compartimente?**

**Care este relația/cum descrieți relația cu conducerea instituției?**

- Combinație 50% strategic și 50% administrativ. Mai mult strategic la nivel central, inversare spre administrativ la instituțiile locale, proporția depinde și de mărimea instituției;
- Rolul are impact și la nivel de posturi din punct de vedere salarizare, încadrare. Nivelul de salarizare ar trebui să fie determinat de denumirea funcției, în mod unitar sau ponderat, în funcție de activitatea propriu-zisă, nivelul de responsabilitate și dimensiunea

- instituției? Să se creeze un cadru de competențe și să se discute alegerea ponderat vs. unitar;
- Transferul de responsabilitate către compartimentul de RU depinde de instituție și de management. Compartimentul ar trebui să aibă rol suport, dar este perceput ca și decident (mai ales în cazul restructurărilor) – input pentru Ghidul Angajatorului în partea introductivă (atribuțiile compartimentului RU).

## **TEMA 2. EVOLUȚIE DE CARIERĂ (inclusiv aspecte de formare). PERSPECTIVA VA FI DUBLĂ: CARIERA SPECIALIȘTILOR ÎN RESURSE UMANE ȘI CARIERA ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC ÎN GENERAL**

### **1. Avantajele și dezavantajele de a fi funcționar public în România din propria dumneavoastră experiență?**

- Să se opereze diferența între funcționarii publici care au contact cu cetățeanul și cei din funcțiile suport (pentru aceștia din urmă e mai ușor). Cetățenii, când se referă la funcționari publici, se raportează la cei de la ghișeu. În funcțiile suport nu ar trebui să fie doar funcționari publici.

#### **Avantaje**

- „Mândria de putere publică”;
- Stabilitatea locului de muncă – excepție făcând reorganizările. Indiferent de performanță, e greu să dai funcționari publici afară, cel puțin la nivelul funcțiilor de execuție. „Pedeapsa pentru incompetență este că primești mai puțin de lucru”;
- Statutul funcționarului public este reglementat prin lege organică, asta înseamnă că e mai greu de schimbat, că există o oarecare stabilitate legislativă;
- Pentru contractuali – „un loc călduț”;
- Posibilitatea transferului funcționarului public de la o instituție la alta;
- Prin comparație cu mediul privat, activitatea unui funcționar public este mai complexă, mai ales pentru cei care lucrează în juridic (trebuie să se ocupe de mai multe spețe diferite).

#### **Dezavantaje**

- Nu există avantaje salariale, practic salarizarea este limitată la treapta 3;
- Incompatibilități și conflicte de interese, declarații de avere;
- Campania mass-media „contra” funcției publice, de discreditare, neînțelegerea și prezentarea defectuoasă a funcției publice;
- E mai ușor să dai afară pe cineva dintr-o funcție publică decât un contractual.

### **2. Care considerați că sunt principalele piedici, probleme pe care le întâmpinați în recrutare? (recrutarea în compartimentul resurse umane, recrutarea angajaților în sectorul public în general)**

- Lipsa de interes din partea candidaților specializați pentru cariera publică, principalul factor demotivant fiind salarizarea (în special pe funcții specializate, în comparație cu sectorul privat, exemple: arhitect, auditor), apoi, percepția publică negativă asupra sectorului public. Se operează o comparație eronată la nivel de venit brut între privat și public, fără să se țină cont de nivelul de studii (majoritatea funcționarilor publici are studii

- superioare. Este greșit să compari brutul, la nivel de minim pe economie, între un debutant în sectorul public și un operator producție la bandă);
- Nivelul de responsabilitate îi sperie pe mulți;
  - Prezentarea la concursuri este mică din cauza bibliografiei – prea multă, prea tehnică, doar legi, îndepărtează pe mulți potențiali interesați (în special pentru funcții de conducere). Nu întotdeauna bibliografia este adaptată postului pentru care se recrutează;
  - Pentru funcțiile de debut și cele de execuție, este demotivantă secțiunea „alte activități” din fișa postului, sub care se trec toate activitățile pe care alții nu vor să le facă, iar aceste responsabilități devin preponderente. Această practică este demotivantă, posturile se construiesc după principiul „cât poți să duci, ce poți să duci”, nu întotdeauna sincronizate cu competențele;
  - Influența politicului, nepotismul, relațiile – „procesul se derulează conform legii, candidații îi sunt trimiși”;
  - Prevederile – abuzive – privind conflictele de interese, regimul incompatibilităților și al conflictului de interese este limitativ (exemplu: un jurist angajat în departamentul economic nu se poate reprezenta pe sine ca avocat în procesul propriu de divorț).

**Care sunt soluțiile pentru depășirea acestor piedici, probleme? La nivelul compartimentului de resurse umane.**

- Implicarea RU în motivarea angajaților, prin alte pârghii decât salarizarea. Tine de abilitățile individuale ale angajaților din RU, de multe ori un simplu „Bravo!” face minuni. La nivel de MAI, există practica evidențierii. Este trist și demotivant că a dispărut practica de a mulțumi cuiva pentru ce face, ține, la urma urmei, de practica umană. „ Să spui „Mulțumesc!” nu mai e o prioritate”;
  - Disponibilitatea RU de a oferi consultanță, de a explica angajaților drepturile lor, de a face sugestii de promovare a angajaților care întrunesc condițiile necesare;
  - În funcție de activitate, compartimentul RU ar trebui să asiste angajații să obțină vizibilitate asupra finalității activității lor, asupra rezultatelor lor;
  - Compartimentul RU să devină o „cutie de sugestii” pentru angajați, să colecteze sugestiile acestora și să încerce să le concretizeze;
  - **Sectorul public în general** – organizarea de campanii pentru îmbunătățirea imaginii funcționarului public și a sistemului public.
3. **Care sunt aspectele care motivează candidații să se înscrie la concursurile de ocupare a funcțiilor publice? Ați avut cazuri în care nu ați putut ocupa un post public (nu s-au prezentat candidați) și de ce credeți că s-a întâmplat această situație?**
- **Compartiment resurse umane**
  - **Sectorul public în general**
  - Nu există astfel de aspecte, poate doar faptul că în sectorul privat se cere experiență, iar sectorul public reprezintă o opțiune pentru debutul în carieră;
  - Sunt frecvente cazurile în care posturi scoase la concurs rămân neocupate, în special pentru poziții specializare. Cauze: nivel de salarizare, bibliografia. Soluția: de multe ori, aceste posturi sunt reduse/ reîncadrate până la nivelul de debutant.
4. **Considerați că procesul de evaluare anuală a performanțelor angajaților sunt transparente, obiective și rezultatele acestuia predictibile?**

- Evaluarea nu mai este un element de motivare în sectorul public. Când se dau calificative corecte, mai mici decât „Foarte Bine”, se creează situații jenante pentru evaluator. Acordarea corectă a calificativelor poate duce la frustrări;
- „Evaluarea are rezultate predictibile în funcție de relația cu șeful”. Contează managerul și cum gestionează el echipa. Procedura „este unitară – conform legii”, dar sistemul de performanță nu este perceput ca sistem unitar, ci ca o sumă de ținte punctuale;
- Nu există o cultură a performanței, greșeala este percepută ca și sancțiune, nu ca oportunitate de învățare;
- Evaluarea este o formalitate subiectivă, în cadrul căreia sau în urma căreia nu există feedback. Modul de notare al obiectivelor nu ține cont de ponderea importanței activității/obiectivului;
- Zona de „alte activități” denaturează activitatea/ activitățile care trebuie evaluate/evaluate.

**5. Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare în general? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?**

***Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?***

- Aspecte pozitive nu prea există – evaluarea se face strict în scop de audit sau control pentru a se putea dovedi că s-a respectat obligativitatea derulării acestui proces;
- Pe parcursul evaluării, funcționarii publici își pot exprima nevoia de formare profesională.

**Dificultăți**

- Lipsa de implicare atât din partea conducerii, cât și a angajaților („lipsa de interes a funcționarului public pentru apărarea propriilor interese este ucigătoare”);
- Lipsa de susținere din partea conducerii; schimbarea conducerii o dată la 4 ani;
- „Impunerea calificativelor” și ca pondere, și la diferite nivele;
- Desconsiderarea funcțiilor-suport;

**Soluții**

- Corelarea subiectelor de la examenele și concursurile de promovare cu postul, activitatea pentru care se desfășoară, astfel încât să aibă relevanță practică;
- Acordarea de calificative corecte pentru a se stimula competitivitatea și responsabilizarea;
- Dezvoltarea unui Ghid de Evaluare;
- Dezvoltarea unor programe informatice, instrumente-suport;
- ”Să nu se mai intervină asupra procesului de evaluare, măcar să rămână așa” – să nu se mai complice o procedură care este oricum realizată doar de formă.

**6. Credeți că rezultatul procesului de evaluare anuală este relevant parcursului profesional al angajatului respectiv? Este rezultatul procesului de evaluare anuală singurul instrument care determină evoluția carierei unui angajat în sectorul public?**

- Teoretic, evaluarea ar trebui să fie relevantă pentru parcursul profesional; ar trebui să se traducă în eliberarea din funcția publică pentru calificativul „nesatisfăcător”, respectiv în promovare pentru „Foarte Bine”. Din lipsă de fonduri, nu se pot opera toate promovările pentru toți funcționarii publici care îndeplinesc criteriile, drept urmare se organizează și

concursuri de promovare (pe lângă examenele de promovare). Punctajul/ nota obținută ar trebui să fie singurul criteriu de departajare;

- Influența, intervențiile, presiunea - „Un telefon este cel care poate ajuta în parcursul profesional”;
- Unii funcționari publici avansează prin transfer către alte instituții.

#### **7. Care sunt beneficiile extra-salariale motivante pentru angajatul din sectorul public?**

- Nu (mai) există. La MAI, există cantina – tot trebuie cumpărată mâncarea, dar măcar este aproape. S-au mai menționat: telefonul de serviciu;
- Se pot considera beneficii și cursurile, cu mențiunea că sunt prea puține cele care într-adevăr merită (investiția de timp) și că, atunci când se desfășoară în afara instituției, înseamnă pierderea sporului de condiții speciale;
- Ar putea fi motivante: parcare, indulgența față de un program flexibil informal, servicii de medicina muncii, analize; recunoașterea prin programe „salariatul lunii/ anului” (existau buletine informative tipărite care se distribuiau în interiorul instituției, dar această practică a încetat din motive bugetare – nu au mai avut bani de tuș la imprimanta color, iar varianta electronică a buletinului nu era citită);
- Sugestii pentru beneficii extra-salariale: organizarea de schimburi de experiență, bune practici între instituții.

#### **8. Care sunt principalele cauze ale fluctuației personalului din administrația publică? Cum credeți că ar putea fi diminuată fluctuația personalului?**

- Din cauza blocării posturilor, ieșirile din sistem sunt mai numeroase decât intrările;
- Atât fluctuația internă, între instituțiile publice, cât și cea externă, către mediul privat sunt determinate de diferențele salariale, chiar și mici (50 – 100 RON în plus);
- Funcția publică este percepută și ca o rampă de lansare pentru debutanți, proaspeții absolvenți (în sectorul privat li se solicită experiență). De aceea, trebuie menționat și că ieșirile din sistem reprezintă ieșiri de seniori, iar intrările sunt de juniori;
- Managerul și relația cu conducerea (oamenii fie pleacă din cauza unui manager cu care nu se înțeleg, fie pleacă în echipa unui manager mai bun, cu care se înțeleg mai bine).

#### **9. Care sunt principalele cauze care generează conflictele de muncă în administrația publică? Soluții și mecanisme de prevenție a conflictelor de muncă?**

- Presiunea generată de reorganizări, disponibilizări; abuzul, neglijență;
- Conflicte interpersonale generate de lucrul în comun, în spații deschise (de multe ori subdimensionate față de nevoi);
- Jocurile de interese.

### **TEMA 3. CENTRALIZAREA, DESCENTRALIZAREA ȘI ROLUL ANFP**

#### **1. Care sunt aspectele pozitive, respectiv aspectele problematice, pe care le-ați identificat în relația dumneavoastră cu ANFP (practica curentă / reglementare)? Cum poate fi îmbunătățită relația dumneavoastră cu ANFP?**

##### **Aspecte pozitive**

- Sistem informatic unificat, prin portal, comunicarea online se întâmplă în timp real;

- Acționează ca un punct de sprijin pentru compartimentele de RU, este folosit ca „*avocat al poporului*”;
- Semnătura electronică a ușurat mult corespondența electronică și procedurile aferente;
- Prin interacțiunea aproape zilnică pentru încărcare, descărcare documente pe portal, reprezentanții ANFP au devenit familiarizați cu probleme RU aproape ca și responsabilul de RU din instituție.

## **2. Cum vedeți rolul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici?**

- Rolul ANFP s-a diluat ulterior unirii cu INA. ANFP ar trebui să aibă rol de supraveghere, reglementare, INA – formator. Este perceput ca și autoritate de avizare și aprobare; ca sistem de armonizare, nu de control;
- ANFP ar trebui să dobândească un statut comparabil cu al unui Minister, pentru a avea autoritate; să își îmbunătățească procesele și competențele de control;
- Să ofere consultanță pe spețe, mai ales instituțiilor din teritoriu;
- Să deruleze activități de monitorizare și să furnizeze informații relevante pentru elaborarea de politici publice;
- Să aibă un rol activ pe partea de recrutare în sistemul public;
- Să devină mai prezent în teritoriu, poate la nivel de prefectură și consilii județene.

## **3. Ce procese considerați că ar trebui să fie uniform reglementate pentru toate instituțiile publice? Argumentați.**

- Cadrul legal (reglementarea) trebuie să fie unitar, la nivel general, de direcții de urmărit și respectat. Procedurile și procesele la nivel de instituție pot fi flexibile;
- Întărirea centralizării ar îmbunătăți capacitatea de operare a ANFP. La nivelul Uniunii Europene, partea de funcție publică legată de evaluare și carieră este centralizată, pentru a se asigura unitatea sistemului public;
- Activitățile de control și monitorizare trebuie să rămână centralizate pentru asigurarea unității și coerenței sistemului;
- Centralizarea ajută la evitarea fragmentării de competențe – în sistem activează funcționari cu statut special, contractuali, funcționari cu statut normal;
- ANFP să NU se retragă din comisiile de concurs – asigură credibilitatea procesului, funcționează ca sprijin, mediator, factor obiectiv. De multe ori este „tampon” între factorul politic și funcțiile de execuție, între cei care au puterea de decizie și cei responsabili de derularea proceselor.

## **4. Ce procese considerați că ar trebui să fie flexibile (la latitudinea instituției)? Argumentați.**

- Descentralizare la nivel de recrutare pentru funcții de execuție.

## **5. Care sunt beneficiile/efectele adverse ale descentralizării/ centralizare cu deconcentrare?**

- Descentralizarea la nivelul activităților operaționale ar permite ANFP să se concentreze pe funcția strategică (reglementare și monitorizare).

## **6. Care sunt barierele/factorii care ar asigura succesul procesului de descentralizare?**

7. **Care ar trebui să fie premisele pentru un proces de descentralizare de succes? Ce condiții ar trebui să îndeplinească compartimentele de resurse umane pentru a-și câștiga autonomia în managementul resurselor umane în raport cu ANFP?**
8. **Din punctul dumneavoastră de vedere al performanței în managementul resurselor umane este mai importantă realizarea descentralizării sau a deconcentrării?**
- Centrele ANFP se concentrează în prezent strict pe formare. Ar fi avantajos să se creeze centre teritoriale ale ANFP – deconcentrarea este preferabilă descentralizării. Dificultatea principală este lipsa de fonduri;
  - Deconcentrarea ar oferi un sprijin mult mai dedicat, adaptat nevoilor instituțiilor administrației publice locale și ar contribui la reducerea volumului de muncă la nivel central.

**Alte observații:**

- Influența politicului asupra funcției publice este o realitate, intensitatea și presiunea depind de nivelul funcției;
- Nu există cerințe specifice de evaluare și certificare pentru cei care lucrează în compartimentele RU. ANFP s-ar putea implica în evaluarea și certificarea acestora, astfel încât descentralizarea funcției de RU să nu afecteze calitatea proceselor, factorii de evaluare și recrutare a funcționarilor publici;
- ANFP să creeze un mecanism de standard ocupațional, asemănător cu cel care există pe piața privată a forței de muncă;
- ANFP să inițieze și să organizeze cursuri, întâlniri, activități de team-building pentru funcționarii publici; întâlniri și discuții între mai multe părți cu interese directe în sistemul public – administrația publică locală, administrația publică centrală, sindicate;
- ANFP să creeze și să modereze „Comunități de Lucru” pe diverse tematici de interes în sectorul public;
- ANFP să se ocupe și de contractuali, să creeze un sistem centralizat de gestiune a contractualilor – nu există strategie, viziune pentru aceștia. ITM are doar atribuții de control al relațiilor de muncă;
- ANFP să modereze discuții comparative piața muncii în sectorul privat – piața muncii în sectorul public, să încerce să găsească soluții pentru transferul de competențe, pentru implementarea învățării continue și în sistemul public.



## Minuta – Focus Grup 2

### **TEMA 1.** ROLUL ȘI ATRIBUȚIILE COMPARTIMENTULUI DE RESURSE UMANE

1. **Care sunt activitățile pe care le desfășurați dumneavoastră personal în cadrul compartimentului de resurse umane? Care este natura activităților? (administrare de personal, management de personal, management de resurse umane, management strategic)**
  - Activități de administrare resurse umane realizate la cerere, fără a se face o analiză a nevoii/ oportunității acestora. Respectiv nu se analizează fișele de post sau competențele, dacă este nevoie de angajarea solicitată sau nu etc;
  - Activități de suport în baza legii;
  - Se face doar o evidență a funcției publice, nu un management al resurselor umane.
2. **Care dintre următoarele atribuții generale ale compartimentului de resurse umane vi se par a fi cele mai dificile, complexe? / De ce? Care dintre aceste atribuții consumă cel mai mult din timpul dumneavoastră?**
  - ✓ Stabilirea structurii de funcții publice;
  - ✓ Planul de ocupare a funcțiilor publice;
  - ✓ Recrutarea funcționarilor publici;
  - ✓ Numirea în funcții publice a funcționarilor publici;
  - ✓ Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici;
  - ✓ Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere);
  - ✓ Modificarea raportului de serviciu prin (delegare, detașare, transfer și mutare);
  - ✓ Formare profesională.

#### Răspunsuri

- Activitățile nu sunt considerate complicate pentru că se fac în mod uzual;
- Sunt consumatoare de timp:
  - Evaluarea;
  - Formarea, în sensul că nu sunt bani și se consumă mult timp în a explica angajaților care solicită aceste instruiri că nu sunt bani;
  - Recrutare: teoretic, este un proces care implică multă muncă, însă în momentul de față procesul este înghețat, și, în rarele ocazii când se pot face recrutări, procesul este direcționat, nu se pot face cercetări în piață pentru a găsi cei mai buni candidați;
- Planul de ocupare este considerat un instrument inutil, un document pur formal care trebuie transmis la ANFP, dar prin care nu se realizează o planificare reală a nevoilor;
- Promovarea este un proces automat, nu se analizează evoluția funcționarului promovat din punct de vedere al progresului pe care acesta l-a demonstrat;
- Promovarea poate fi un proces dificil prin prisma problematicei ridicate (îngrădire legislativă, cerințele conducerii, pretențiile salariaților);
- Restructurarea este un proces dificil pentru că nu există criterii clare în baza cărora se realizează – perspectiva restructurării generează un mediu de lucru nesigur care determină comportamente neprofesionale, necolegiale (angajații încearcă să se pună într-o lumină negativă unii pe alții – încercând astfel să evite restructurarea);

- La nivel local nu se poate vorbi despre restructurare ca proces dificil pentru că oricum personalul este complet insuficient;
  - La nivel local recrutarea este un proces dificil pentru că nu există suficienți candidați corespunzători;
  - În situația actuală în care posturile sunt blocate se mai poate aplica soluția transferului de la corpul de rezervă al funcționarilor publici – acest transfer funcționează însă doar pentru nivelul central, unde salariile sunt rezonabile; pe plan local se pune problema salariilor foarte mici, neatractive pentru membrii corpului de rezervă;
  - Asistența care trebuie acordată pentru susținerea activității diverselor organisme de control ridică probleme prin paralizarea activității curente – controalele durează foarte mult.
- 3. *Credeți că anumite atribuții pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră ar trebui să fie mai clar definite? Există activități pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră în mod efectiv și care ar trebui formalizate, instituționalizate?***
- Salarizarea, prin clarificarea aplicării legii unice a salarizării – care nu este transparentă și generează diferențe semnificative de salarizare pe funcții identice și nu oferă un cadru legal coerent prin care oamenii să poată fi aduși pe aceeași treapta salarială;
  - La nivel local angajații compartimentului de RU primesc atribuții suplimentare, fără legătură cu postul ocupat. De principiu ponderea este de 50% - activități specifice de RU, 50% - alte activități.
- 4. *Care sunt acele activități de management de resurse umane pentru care credeți că este nevoie de asistență specializată, externă și/sau de programe de training?***
- Formare cu privire la conceptul de management strategic;
  - Formare cu privire la managementul strategic al resurselor umane – mai puțină formare pe aplicarea legislației;
  - Îmbunătățirea modului de testare a candidaților (să fie mai practică, mai aplicată);
  - Ar trebui extinsă colaborarea cu instituțiile de învățământ superior, pentru o mai bună formare a candidaților la funcția publică;
  - In domeniul juridic/ legal nu este cazul de asistență specializată externă – se primește asistență de la ANFP și departamentele juridice interne.
- 5. *Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui externalizate către mediul privat?***
- Fie se externalizează integral paleta serviciilor de gestionare resurse umane, fie deloc. Externalizarea parțială de atribuții nu este posibilă;
  - Cu siguranță nu este fezabilă externalizarea procesului de evaluare sau de recrutare;
  - La nivel local s-a externalizat salarizarea - ar fi utilă externalizarea activității de contabilitate.
- 6. *Angajații care au responsabilități de resurse umane sunt dedicați doar acestui tip de activități sau mai au și alte responsabilități?***
- La nivel local, 60% dintre activități sunt de resurse umane, 40% sunt alte activități; exemplul de alte activități: gestiunea schemei de ajutor de stat, răspuns la petițiile cetățenilor;

- La nivel central, în general, angajații compartimentului de RU derulează doar activități de RU. Există însă și cazuri când 15-20% din personal realizează și alte activități care nu se încadrează în sfera atribuțiilor de RU.
- 7. Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?**
- 8. Cum credeți că ar trebui să fie măsurată eficiența sau succesul activității compartimentului de resurse umane?**
- Activitatea de planificare a necesarului de persoane ar trebui să fie clar fundamentată ca și volum, structură, nivel de competență, nivel de motivare adecvat. Atâta timp cât departamentul de resurse umane nu asigură decât secretariatul pentru concursurile de angajare/ promovare, nu se poate vorbi despre implicarea departamentului în procesul de fundamentare a activității de management resurse umane, și, deci, nici indicatori în acest sens nu pot fi elaborați / implementați;
  - Gradul de respectare a planului de ocupare nu poate fi propus ca indicator de performanță pentru că este un instrument steril, pur administrativ;
  - Nivelul de fluctuație, de asemenea, nu poate fi propus ca indicator pentru că instrumentele de motivare/retenție a angajaților nu sunt sub controlul departamentului de resurse umane.
- 9. Dacă ar fi să schimbați ceva la felul în care funcționează compartimentul de resurse umane (astfel încât să îi creșteți productivitatea, să îl faceți un loc mai plăcut de lucru, să îi creșteți credibilitatea și stima în organizație etc) ce ați schimba?**

**Local:**

- Angajări pe posturile vacante pentru preluarea sarcinilor care nu se regăsesc în sfera atribuțiilor departamentelor de resurse umane;
- Programe IT mai performante, care să ușureze munca angajaților RU;
- Clarificarea legislației aplicabil

**Central:**

- Instruirii generale cu departamentele similare pentru aplicarea de practici unitare;
- În prezent este o lipsă acută de resurse pentru sesiuni de lucru comune. Fondurile europene au suplinit doar parțial/punctual această nevoie.

- 10. Care este rolul compartimentului de resurse umane? Are un rol administrativ sau strategic? Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției? Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către celelalte compartimente? Care este relația/cum descrieți relația cu conducerea instituției?**

- Rol pompieristic, intervenții ad-hoc;
- Rolul ar trebui să fie strategic;
- În ceea ce privește relația cu echipa de conducere, aceasta depinde de la instituție la instituție. Când sunt modificări majore în instituție sunt chemate departamentele de resurse umane să intervină, post-factum;
- Cu alte departamente ale instituției, în general, sunt relații de colaborare; departamentul de RU este văzut ca având un rol de sfătuitor/îndrumător în diverse aspecte, există și unele percepții potrivit cărora departamentul RU este vinovat pentru felul în care se stabilește nivelul salariilor în instituție.

**11. S-a modificat natura activităților desfășurate de compartimentul de resurse umane în ultimii ani? În ce fel?**

- Recrutarea s-a modificat în sensul reducerii numărului de posturi și creșterii numărului de candidați și a calității acestora;
- Disponibilitatea tot mai mică a resurselor materiale, bugetare;
- Lucrurile sunt făcute în grabă, fără fundamentare – afectează munca și serviciile acordate beneficiarului final;
- **Local:** compartimentele de RU au investit mult efort în actualizarea frecventă a posturilor în funcție de organigramele mereu în schimbare;
- **Central:** situație similară, schimbarea frecventă a înalților funcționari publici – miniștri – generează schimbări majore de structură cu impact asupra activității curente. În aceste situații departamentul de resurse umane trebuie să găsească soluții pentru schimbarea echipei conform cerințelor noului ministru, este un proces problematic pentru că renunțarea la funcționari publici nu este un proces facil, are loc politizarea serviciului.

**12. Există în cadrul instituției anumite activități specifice care sunt realizate atât de compartimentul de resurse umane cât și de alte structuri? Cu alte cuvinte, există în organizație activități redundante, dublate inutil, cu privire la managementul resurselor umane?**

- **Nu.**

**TEMA 2. EVOLUȚIE DE CARIERĂ (inclusiv aspecte de formare). PERSPECTIVA VA FI DUBLĂ: CARIERA SPECIALIȘTILOR ÎN RESURSE UMANE + CARIERA ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC ÎN GENERAL**

**1. Avantajele și dezavantajele de a fi funcționar public în România din propria dumneavoastră experiență?**

**Local:**

- **Avantaje:** prestigiul pe care îl dă faptul că funcționarul public reprezintă statul, programul de lucru relativ fix, proximitatea fata de domiciliu, siguranța locului de muncă;
- **Dezavantaje:** legislația este foarte severă în cazul în care funcționarul public greșește în serviciul public, este judecat penal pentru erorile în serviciu, salariul mic.

**Central:**

- **Avantaje:** instituțiile publice sunt relativ mari, au multe domenii de competență și angajații pot migra mai ușor de la un post la altul;
- **Dezavantaje:** modul de reprezentare a intereselor de către ANFP, nu există o distincție clară între funcționar public și bugetar, creativitatea este îngrădită, sistemul este închis/rigid, intruziunea politicului și necesitatea sprijinului politic pentru avansarea în funcție, schimbarea frecventă a conducerii;
- Se propune întărirea independenței funcționarilor publici și implicarea mai activă a ANFP în reprezentarea acestora (atunci când au loc restructurări, ANFP ar trebui să joace rolul unui consilier al angajatului restructurat – să îi propună posturi în alte instituții unde sunt posturi libere – ANFP ar trebui să aibă permanent pe portalul său lista posturilor vacante din toată administrația publică centrală și locală).

**2. Care considerați că sunt principalele piedici, probleme pe care le întâmpinați în recrutare? Recrutarea în compartimentul resurse umane / recrutarea angajaților în sectorul public în general.**

- Nu există pe piața forței de muncă oameni specializați pe funcție publică, iar specializarea generală nu este suficientă pentru realizarea corespunzătoare a activităților din sectorul public;
- **Local:** nu se prezintă candidați la concursuri – sunt posturi pentru care nu vine nimeni la concurs;
- Funcțiile de conducere sunt numite politic.

**3. Care sunt soluțiile pentru depășirea acestor piedici, probleme? Compartiment resurse umane / Sectorul public în general**

- Sistemul de educație trebuie să vină în sprijinul funcției publice, eventual prin crearea de standarde ocupaționale specifice funcției publice;
- Modificarea condițiilor de acces în funcții publice (în prezent pentru funcția de director sunt solicitați 3 ani de experiență generală – este prea puțin, poate veni oricine din afara sistemului);
- Utilizarea promovării rapide pentru a permite oamenilor din interior, mai bine pregătiți, să ocupe funcții publice de conducere.

**4. Care sunt aspectele care motivează candidații să se înscrie la concursurile de ocupare a funcțiilor publice? Ați avut cazuri în care nu ați putut ocupa un post public (nu s-au prezentat candidați) și de ce credeți că s-a întâmplat această situație? Compartiment resurse umane / Sectorul public în general**

- Principala motivare a candidaților care se înscriu este percepția asupra funcției publice – este bine să fii funcționar public;
- **Aspecte care descurajează participarea la concursuri:**
  - Salariul mic comparativ cu volumul de muncă și responsabilitatea asumată;
  - Nu mai poate fi vorba de un program fix;
  - Responsabilitate personală mare, nu există asigurare profesională și nici suport instituțional;
  - Plafonare în carieră – conceptul de funcționar public de carieră nu are oglindire în practică;
  - Nu există normare a muncii;
  - Salarii diferențiate între instituții pe aceeași funcție.

**5. Considerați că procesul de evaluare anuală a performanțelor angajaților sunt transparente, obiective și rezultatele acestuia predictibile?**

- Rezultatele sunt de obicei predictibile pentru că pentru aproximativ 90% din evaluări de primește calificativul "foarte bine";
- Obiectivele stabilite nu sunt clare și precise, fapt care determină dificultăți în realizarea procesului de evaluare;
- Nu există un proces formal de feedback pe parcursul anului, nici măcar cu ocazia evaluării anuale;
- Calificativele primite la evaluare influențează doar personalul departamentelor direcțiilor speciale – cele care lucrează cu fonduri europene – pentru remunerarea suplimentară;

- De multe ori evaluarea nu se face și, atunci când se face, este văzută ca un mod de a da afara angajați;
  - ANFP ar putea să trimită prin sondaj observatori la ședințele de feedback între evaluator și cel evaluat.
- 6. Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare în general? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?**
- Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?**
- Evaluarea nu influențează felul în care angajații performează în anul următor – dacă ai un angajat slab sau leneș, nu poți să îl sancționezi în mod real, nu îți rămâne decât să dai mai mult de muncă celor performanți, despre care știi că își fac treaba;
  - Evaluarea este influențată și de rezultatele evaluărilor din celelalte departamente – dacă scorul mediu al evaluărilor dintr-unul sau mai multe departamente este ridicat, atunci șefii din celelalte departamente se vor strădui să crească artificial scorurile propriilor evaluări pentru a se alinia mediei instituționale; nimeni nu chestionează scorurile ridicate, similare.
- 7. Credeți că rezultatul procesului de evaluare anuală este relevant parcursului profesional al angajatului respectiv? Este rezultatul procesului de evaluare anuală singurul instrument care determină evoluția carierei unui angajat în sectorul public?**
- *Vezi răspunsuri anterioare.*
- 8. Care sunt beneficiile extra-salariale motivante pentru angajatul din sectorul public?**
- Instruirea (ședințe de formare, vizite de studiu) este singurul element de motivare / recompensare ce mai poate fi utilizat.
- 9. Care sunt principalele cauze ale fluctuației personalului din administrația publică? Cum credeți că ar putea fi diminuată fluctuația personalului?**
- **Local:** principala cauză a fluctuației este salariul mic;
  - **Central:** cea mai mare fluctuație se înregistrează pe funcțiile de conducere. În execuție, de principiu intrările sunt accidentale, și în anumite cazuri se înregistrează o fluctuație importantă prin transferuri.
- 10. Care sunt principalele cauze care generează conflictele de muncă în administrația publică? Soluții și mecanisme de prevenție a conflictelor de muncă?**
- Sistemul de evaluare a performanțelor;
  - Responsabilitate personală versus responsabilitate instituție;
  - Sindicatul nu are putere de reprezentare;

### **TEMA 3. CENTRALIZAREA, DESCENTRALIZAREA ȘI ROLUL ANFP**

- 1. Care sunt aspectele pozitive respectiv aspectele problematice pe care le-ați identificat în relația dumneavoastră cu ANFP (practica curentă / reglementare)? Cum poate fi îmbunătățită relația dumneavoastră cu ANFP?**
- În general relația cu ANFP este caracterizată ca fiind pozitivă, reprezentanții ANFP au competențe relevante pentru activitatea desfășurată;

- Sistemele IT puse la dispoziție de ANFP sunt foarte folositoare (portalul ANFP, semnătura electronică, raportarea);
- Există însă și aspecte negative ale relației cu ANFP: obținerea avizului de la ANFP durează uneori mult; uneori răspunsurile întârzie peste termen; transmiterea de puncte de vedere diferite pe aceeași speță (legislația lasă loc interpretării).

**2. Cum vedeți rolul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici?**

- Creșterea rolului de reprezentare, în special în procesele de restructurare, furnizarea de consiliere persoanelor în preaviz;
- Asigurarea transparenței cu privire la posturile vacante prin publicarea pe site-ul ANFP a listei acestor posturi inclusiv a fișelor de post aferente;
- Schimbarea rolului ANFP în organizarea concursurilor pentru posturi de conducere, respectiv delegarea funcției de organizare către instituțiile în cauză – ar fi nevoie în continuare de reprezentare în comisii din partea ANFP și, eventual, de organizarea la nivelul ANFP a unui departament care să se ocupe participarea la comisiile de concurs;
- Modificarea procentului în care contează legislația specifică funcției publice în cadrul testelor de cunoștințe pentru funcțiile specializate – nu este nevoie să îi ceri atât de multe cunoștințe de legislație specifică unui arhitect, medic etc.

**3. Ce procese considerați că ar trebui să fie uniform reglementate pentru toate instituțiile publice? Argumentați.**

- Stabilirea salariilor/ Salarizarea ar trebui să fie uniform reglementată atât pe nivele de execuție cât și pe nivele de conducere;
- Instruirea ar trebui reglementată, gestionată și realizată centralizat pentru personalul de resurse umane. INA avea o intervenție benefică în acest sens – acum este direcție în cadrul ANFP, dar rolul său a fost mult diminuat;

**4. Ce procese considerați că ar trebui să fie flexibile (la latitudinea instituției)? Argumentați.**

- Recrutarea.

**5. Care sunt beneficiile/efectele adverse ale descentralizării/ centralizare cu deconcentrare?**

- Autoritățile locale au nevoie de mai multă îndrumare din partea ANFP pentru că oamenii de resurse umane de la acest nivel au un spectru redus de experiență, nu întâlnesc prea multe spețe specifice.

**6. Care sunt barierele/factorii care ar asigura succesul procesului de descentralizare?**

- Alocarea de fonduri suficiente pentru angajarea de personal astfel încât departamentul de resurse umane să își poată desfășura activitățile specifice;
- Alocarea de fonduri suficiente pentru asigurarea serviciilor de formare la sediul instituției sau în apropierea instituției – sesiunile de formare sunt în stațiuni sau la București;
- Alocarea directă de fonduri pentru formare către ANFP care să gestioneze centralizat procesul de formare.

**7. Care ar trebui să fie premisele pentru un proces de descentralizare de succes? Ce condiții ar trebui să îndeplinească compartimentele de resurse umane pentru a-și câștiga autonomia în managementul resurselor umane în raport cu ANFP?**

- Nu se dorește autonomia totală față de ANFP.

- 8. Din punctul dumneavoastră de vedere al performanței în managementul resurselor umane este mai importantă realizarea descentralizării sau a deconcentrării?**



## Raport masă rotundă / focus grup (2 iulie, Cluj-Napoca)

### Introducere

Acest Raport este pregătit în cadrul proiectului “Creșterea 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” cod SMIS 35032, în contextul **Activității nr. 1.** „Realizarea unei analize privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”.

Conform caietului de sarcini pentru proiectul amintit, *Prestatorul trebuie să evalueze sub forma unui raport sintetic evenimentul de masă rotundă / focus grup derulat ca parte a eforturilor de consultare în aspecte de management al resurselor umane în sectorul public cu reprezentanți ai administrației publice românești.*

### Fișa factuală a evenimentului

<b>Data evenimentului</b>	.. iulie
<b>Locație</b>	Cluj - Napoca,
<b>Nr. participanților</b>	..

### Concluzii generale

- La focus grup au participat reprezentanți ai administrației publice locale și ai ANFP; reprezentanții ANFP au avut rol de observatori;
- Dezbaterile s-au derulat sub forma unei cascade de întrebări încadrate pe 3 teme generale, agreate cu ANFP;
- În continuare, se regăsesc agenda și minuta discuțiilor pentru focus grupul desfășurat – minuta preia aproape întocmai tonul și cuvintele alese de către participanți, fiind, în fapt, o transcriere fidelă a celor afirmate de către aceștia.

## **Agenda focus grup**

### **Focus grup / masă rotundă**

#### **Gestionarea proceselor de resurse umane în administrația publică: aspecte pozitive și dificultăți ale acestora**

### **2 iulie 2013**

**08:30 – 08:45 / Primirea participanților**

**08:45– 09:05 / *Prezentarea proiectului "Creșterea 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" – reprezentant ANFP***

*/ Cuvânt introductiv* din partea reprezentanților Deloitte și ai Asociației Profesionale a Specialiștilor în Administrație Publică (prezentarea organizațiilor și a echipelor)

**09:05 – 09:30 / *Prezentarea participanților***

**09:30 – 11:15 / *Sesiunea I de lucru. Rolul și atribuțiile compartimentului de resurse umane***

**11:15 – 11:30 / Pauză de cafea**

**11:30 – 13:15 / *Sesiunea II de lucru. Evoluție de carieră***

**13:15 – 14:00 / Prânz în locația Deloitte**

**14:00 – 15:45 / *Sesiunea II de lucru. Centralizarea, descentralizarea și rolul ANFP***

**TEMA 1. ROLUL ȘI ATRIBUȚIILE COMPARTIMENTULUI DE RESURSE UMANE**

**11. Care sunt activitățile pe care le desfășurați dumneavoastră personal în cadrul compartimentului de resurse umane? Care este natura activităților? (administrare de personal, management de personal, management de resurse umane, management strategic)**

- Ștate personal, întocmire decizii, Revisal
- Gestiunea dosarelor profesionale, formare profesională
- Recrutare, managementul funcției publice, managementul unităților subordonate (plan ocupare, ce trebuie trimis și raportat către ANFP), informare și asistență pe parte de RU
- Coordonare RU și coordonare programe
- Salarizare, actualizare portal ANFP, promovări
- Fișe de post
- Control intern managerial
- Secretar comisia de concursuri, pontaje
- Gestiunea relațiilor cu alte instituții (ANFP, Consiliul Local)
- Consilier etic, întocmirea declarațiilor de avere și interese
- Coordonarea pregătirii profesionale și practicii elevilor și studenților

**12. Care dintre următoarele atribuții generale ale compartimentului de resurse umane vi se par a fi cele mai dificile, complexe? / De ce? Care dintre aceste atribuții consumă cel mai mult din timpul dumneavoastră?**

- **Stabilirea structurii de funcții publice** - îngreunată de restructurările și reorganizările succesive
- **Planul de ocupare a funcțiilor publice** - nu are sens din cauza blocării posturilor. Creează confuzii, nici consilierii nu înțeleg planurile de ocupare, în plus mai apar în presă diverse materiale despre posturile vacante din instituțiile publice.
- **Recrutarea funcționarilor publici** - posturile sunt blocate
- **Numirea în funcții publice a funcționarilor publici**
- **Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici** - nu procedura în sine creează probleme, cât realizarea obiectivelor evaluării. Este pur formală, nu își atinge scopul. Există diferențe foarte mari între evaluările șefilor de compartimente, tot procesul depinde de obiectivitatea acestora. Există dificultăți mari în identificarea nevoilor de dezvoltare a oamenilor. Prevederile legislative nu sunt acoperitoare, ar trebui să mai existe o persoană cu vedere de ansamblu asupra activității instituției, care să poată calibra părerea șefului de compartiment, care să poată evalua activitatea, rolul și impactul la nivelul instituției, să estimeze plus valoarea fiecărui post/ persoane în parte. Și

autoevaluarea ar putea fi o soluție pentru calibrarea evaluării șefului de compartiment. Există și spaima asociată cu calcularea salariilor în funcție de rezultatele evaluării. Dă naștere sau întreține stări conflictuale, sau rezultatul evaluării este influențat de stări conflictuale existente în cadrul instituției.

- **Promovare** (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere) - legislația prevede și promovarea rapidă - dar totul este munca în zadar. Activitatea legată de promovările rapide este suspendată, nu există nici metodologie, nici buget. Promovările rămân neaprobată din cauza lipsei de fonduri.
- **Modificarea raportului de serviciu** prin delegare, detașare, transfer și mutare
- **Formare profesională** - nu există fonduri. Totul legat de formare profesională rămâne strict la stadiul de 'pe hârtie'. 'Facem hârtii și nici măcar nu primim răspunsuri. Planul de formare profesională trebuie trimis la ANFP și nimeni niciodată nu ține cont de el, chiar dacă există fonduri. De (cele mai) multe ori, merg alte persoane decât cele cuprinse în plan, sau cursurile în sine sunt niște 'simulacre - se fac doar să se facă, nu se vine cu nimic în plus înapoi, sunt, pur și simplu, niște concedii. Nici măcar nu contează tema, cursanții vor să meargă la Mamaia sau Costinești'. Conținutul cursurilor sunt diluate, iar problema ține uneori și de alegerea grupului. Ar trebui să se aleagă participanții astfel încât să se formeze grupe omogene, să aibă interese și activități similare, astfel încât cursul să poată fi dedicat, practic și relevant, exemplele să fie aplicabile și personalizate. Lectorii să fie mai atent selectați. 'Frustrarea cea mai mare vine din munca făcută în zadar. Bifăm că am făcut, că am raportat, dar nu are niciun rost. Doar ne ia din timpul în care am putea să ne ocupăm de alte urgențe. '

#### **Observații:**

- Neclarități legislative la stabilirea salariului duc la mari dificultăți și consum de timp. Eliminarea treptelor de salarizare a dus la blocarea la treapta a treia. 'Se creează impresia că cei de la RU ori nu știu, ori nu înțeleg, ori fac ei ceva. Salarizarea este ceea ce doare; câtă vreme le garantezi promovarea și evoluția în carieră, oamenii nu înțeleg de ce rămân blocați în treapta de salarizare.'
- Evaluarea ar trebui să țină cont și de relevanța competențelor pentru activitate (un angajat în domeniul financiar nu trebuie să fie neapărat creativ). Să existe o flexibilitate în selectarea criteriilor relevante funcțiilor și rolurilor evaluate.

#### **13. Credeți că anumite atribuții pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră ar trebui să fie mai clar definite? Există activități pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră în mod efectiv și care ar trebui formalizate, instituționalizate?**

- Practica profesională a elevilor și studenților. Există instituții unde aceasta este coordonată de RU, sau Formare și Cultură, sau Relații Publice. Oricum, din păcate se face doar formal, pentru eliberarea adeverințelor – șefii de compartimente nu doresc să se implice, nu există spațiu, condiții de lucru, practica este prea scurtă pentru a putea implica elevii și studenții semnificativ în activitate, activitatea făcută trebuie verificată și consumă timp.

#### **14. Care sunt acele activități de management de resurse umane pentru care credeți că este nevoie de asistență specializată, externă și/sau de programe de training?**

- Salarizarea, modul de calcul al salariilor – nu există practică unitară și legislația este neclară, lasă loc la interpretări – măcar să se agreeze să se aplice aceeași interpretare. Să se organizeze grupuri de lucru periodice pentru agreearea și armonizarea aplicării prevederilor, iar Ministerul Muncii să coordoneze procesele de armonizare. ‘Nu e în regulă ca fiecare instituție să aibă propriul regulament de aplicare a sporurilor, nu există canal de comunicare cu Ministerul Muncii.’
- Să fie pregătiți pentru evaluare șefii de compartimente, să înțeleagă procesul și importanța lui (și pentru a se reduce subiectivitatea, pentru a exista o interpretare și o abordare uniformă).
- Pregătirea consilierului etic – este perceput ca ‘mama răniților’, ‘fiecare face această activitate din cultura generală, dar ar trebui pregătit pentru aceasta funcție’, ‘este mare lucru când se știe în instituție că există consilier etic’. Activitatea este percepută ca o anexă la activitățile pe care le are persoana care îndeplinește și acest rol formal.

**15. Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui externalizate către mediul privat?**

- Nu e nevoie de externalizare.
- A existat o discuție dacă salarizarea să țină de RU și nu de Salarizare, în condițiile în care cei de la Salarizare doar preiau situația de la RU și o introduc pe calculator.

**16. Angajații care au responsabilități de resurse umane sunt dedicați doar acestui tip de activități sau mai au și alte responsabilități?**

- Pentru că nu se cunoaște rolul compartimentului de RU, întotdeauna apar și alte activități. De exemplu, redactarea fișelor de post și atribuțiilor posturilor, în locul șefilor de compartiment; ordonanțări de plată pentru salarii sau alte obligații fiscale; derularea anchetelor sociale. Atribuirea altor activități se face după principiul: ‘ce nu se poate repartiza altundeva sau ce nu se știe unde trebuie repartizat ajunge la RU’. RU analizează solicitările și le rezolvă sau le redirecționează, după caz. Cu cât instituția e mai mică, cu atât RU fac mai mult pe lângă activitatea de bază de RU.

**17. Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?**

- Nu există.

**18. Cum credeți că ar trebui să fie măsurată eficiența sau succesul activității compartimentului de resurse umane?**

- Ar trebui stabiliți indicatori de performanță pentru RU în sistemul public, există multe modele pentru mediul privat, dar nu se pot transfera. Nu există modalități de măsurare și se ajunge la generalizări.
- Obiectivul principal ar trebui să fie asigurarea satisfacției salariaților prin: salarizare, promovare, pregătire profesională, condiții de muncă, climat de colaborare. ‘Celelalte sunt sarcini’.

**19. Dacă ar fi să schimbați ceva la felul în care funcționează compartimentul de resurse umane (astfel încât să îi creșteți productivitatea, să îl faceți un loc mai**

***plăcut de lucru, să îi creșteți credibilitatea și stima în organizație etc) ce ați schimba?***

- Serviciul de RU este perceput, în continuare, ca ‘Serviciul de Personal’, ar trebui să se explice rolul RU în instituțiile publice, să determine oamenii să dea ce au ei mai bun.
- Să se schimbe comunicarea și relaționarea în cadrul instituției, cu celelalte compartimente, pentru a se înțelege rolul RU și a se poziționa corect.
- ‘Degrevarea de munca în zadar ar permite să ne concentrăm pe rolul propriu-zis al RU – management al RU și pentru explicarea poziției compartimentului în instituție’.
- Sistemul informatic – mai ales ulterior eliminării cărților de muncă. Este nevoie de un sistem informatic performant la nivelul instituției, astfel încât să existe posibilitatea accesării de informații și gestiune informatizată a personalului. ‘Foarte multe lucruri se fac încă la pix și se pierde foarte mult timp și, uneori, chiar și informații.’

***20. Care este rolul compartimentului de resurse umane? Are un rol administrativ sau strategic?***

***Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției? Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către celelalte compartimente?***

***Care este relația/cum descrieți relația cu conducerea instituției?***

- Compartimentul de RU este perceput ca suport; conducerea și colegii evită RU.
- ‘RU fac actele să fie bine pentru problemele apărute și deciziile luate de conducere sau direct de șefii de compartimente cu conducerea’. ‘Lipsa fondurilor pentru pregătire și promovare îi pune pe oameni în situația de a nu avea subiecte de discutat cu RU’.
- Rol de executant, asociat doar cu eliberarea de adeverințe, certificate.
- Există și cazuri când RU sunt percepuți ca decidenți, cazuri în care au o imagine negativă în instituție – rezultat al restructurărilor, reorganizărilor, blocării posturilor, salarizării nesatisfăcătoare.
- Fiecare nou mandat al conducerii dă înapoi progresul de percepție realizat în mandatul anterior. La schimbarea mandatului, persoana de RU sau compartimentul este perceput ca ‘omul celui de dinainte’. La schimbarea conducerii, se dorește schimbarea echipei, crește activitatea de recrutare și starea de conflict.
- ‘Nu există satisfacție pentru a rămâne în RU, la care se adaugă gradul sporit de responsabilitate față de salarizare’. ‘Rolul RU este să țină echilibru între angajații mulțumiți și nemulțumiți’.

***Observații:***

- Problema este foarte mare la consiliile locale comunale – RU fac de la stare civilă, asistență socială, până la RU. ‘Sunt total scăpați de sub control, se merge din inerție și fac ce apucă să afle că trebuie făcut. Nici nu știu denumirile funcțiilor

publice, sunt izolați, habar nu au ce trebuie trecut în fișele de post – asta în cazul în care au aflat că trebuie să existe fișe de post’.

- ANFP să organizeze cursuri special dedicate acestui segment de instituții locale mici, unde oamenii nici nu știu întotdeauna ce trebuie să facă.
- Ar trebui să existe un for de coordonare și control pentru activitatea comunelor.

## **TEMA 2. EVOLUȚIE DE CARIERĂ (INCLUSIV ASPECTE DE FORMARE) - perspectiva va fi dublă: cariera specialiștilor în resurse umane și cariera angajaților în sectorul public în general**

### **1. Avantajele și dezavantajele de a fi funcționar public în România din propria dumneavoastră experiență?**

#### **Avantaje**

- Perfecționarea în timp, acumularea de experiență
- Lucrul cu oamenii, comunicarea directă cu aceștia
- Plata salariului și a contribuțiilor la timp, salariul integral pe cartea de muncă
- Program relativ fix de muncă
- ‘Siguranța locului de muncă în sensul că nu ești la cheremul cuiva, că e mai greu să fii dat afară’

#### **Dezavantaje**

- Există prea puține posibilități reale de carieră, majoritatea pozițiilor sunt de execuție - ‘iei concursul, dar fără post’. Vin tineri pentru vechime și experiență, apoi pleacă pentru mai mulți bani. Chiar și când angajații interni pot fi promovați, se preferă recrutarea externă. Nu există procese și proceduri de identificare a competențelor disponibile și dispuse să facă o schimbare profesională. Să se dezvolte un proces de recrutare etapizat: mai întâi să se caute în interior, apoi să se deschidă oportunitatea și pentru piața liberă
- Funcționarii publici nu sunt competitivi în alte domenii, în mediul privat. Este un mare dezavantaj, mai ales după ce stabilitatea locului de muncă în sistemul public nu mai este de actualitate, după reorganizări și restructurări. ‘Nu mai recrutăm, desființăm.’
- Implicarea politicului
- ‘Neseriozitatea și lașitatea cu care suntem tratați ne duc la concluzia că totul este făcut la întâmplare. Și valurile de disponibilizare ne confirmă această concluzie.’
- Protecția funcționarilor publici în serviciul pe care îl execută este inexistentă. Oricine poate face plângere penală nominală către un funcționar public, iar statul nu îl protejează deloc. Uneori se implică sindicatul
- Salarizarea este puternic demotivantă. Legislația modificată frecvent și nearmonizată a diluat treptele și clasele – rezultă încadrări interpretabile

### **2. Care considerați că sunt principalele piedici, probleme pe care le întâmpinați în recrutare? (recrutarea în compartimentul resurse umane, recrutarea angajaților în sectorul public în general)**

- Blocarea posturilor, nu mai există recrutare.
- Chiar și atunci când se organizează concursuri, probele și bibliografia sunt nerelevante pentru activitatea ulterioară. Nu există testare profesională propriu-zisă, practică. 'Testarea nu are caracter tehnic. Vezi dacă poate memora și dacă a vrut să memoreze.'
- Nu se prezintă candidați la concursurile organizate. Sau cei care vin se prezintă pentru numele instituției, că 'dă bine la CV'.
- Imposibilitatea adaptării componenței comisiei de concurs la cerințele posturilor pentru care se recrutează – se poate face comisie separată pentru fiecare post, dar e complicat, se consumă timp, oamenii nu sunt suficienți sau nu sunt suficient pregătiți pe subiectele respective
- Pentru pozițiile tehnice și IT nici nu vin la concurs pentru că diferența salarială față de mediul privat este foarte mare.
- Salarizarea. Se întâmplă să ia candidații proba scrisă, înainte de interviu sau depunerea dosarelor au întrebat de salariu și au renunțat, au plecat.
- Comunicarea anevoioasă cu ANFP pentru persoanele desemnate să participe în comisiile de concurs – nu se implică, nu respectă termenele, nu-și cunosc sau nu-și respectă atribuțiile
- 'Nepotismul și relațiile – multe concursuri sunt cu dedicație'.

***Care sunt soluțiile pentru depășirea acestor piedici, probleme? La nivelul compartimentului de resurse umane***

***3. Care sunt aspectele care motivează candidații să se înscrie la concursurile de ocupare a funcțiilor publice? Ați avut cazuri în care nu ați putut ocupa un post public (nu s-au prezentat candidați) și de ce credeți că s-a întâmplat această situație?***

- ***Compartiment resurse umane***
- ***Sectorul public în general***

***4. Considerați că procesul de evaluare anuală a performanțelor angajaților sunt transparente, obiective și rezultatele acestuia predictibile?***

- Calificativele nu se acordă conform realității. Procesele de evaluare sunt transparente, dar nu sunt obiective – 'inflație de Foarte Bine'. Evaluările obiective care rezultă în 'bine' și 'slab' dă naștere la întrebări, frustrări și conflicte. Calificativele inferioare trebuie motivate și argumentate foarte puternic, altfel se fac plângeri și se declanșează procese. 'Ai grijă să iasă toată lumea bine la evaluare și stai liniștit'
- Evaluarea nu este un instrument de motivare. 'Frustrarea este foarte mare pentru un tânăr care știe că poate face mai mult, dar e blocat pe post și trebuie să aștepte'.
- "Noi trebuie să creștem capacitatea administrativă și toți funcționarii publici sunt evaluați de la 4,5 în sus. Sunt perfecți'.

***5. Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare în general? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?***



***Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane?  
Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?***

- Nu se pot cuantifica obiectivele, subiectivism.
- De multe ori, oamenii de RU sunt evaluați mai strict și apoi se reia evaluarea, ca să nu existe discrepanțe prea mari cu calificativele celorlalți.
- Rezultatele evaluării nu se transmit nicăieri.

***6. Credeți că rezultatul procesului de evaluare anuală este relevant parcursului profesional al angajatului respectiv? Este rezultatul procesului de evaluare anuală singurul instrument care determină evoluția carierei unui angajat în sectorul public?***

- Vechimea este cel mai important factor pentru evoluția în carieră.

***7. Care sunt beneficiile extra-salariale motivante pentru angajatul din sectorul public?***

- Nu există. Nu mai există nici salariu de merit, nici premiere. Nu există niciun fel de posibilități de stimulare.
- Poate pentru unii – perfecționarea, care este, de fapt, un concediu. Dar deja angajații se așteaptă să primească astfel de cursuri, nu îi mai motivează. Cursurile au beneficiul de a facilita relațiile între instituții, schimburi de bune practici, identificarea de persoane de contact în diverse instituții.

***8. Care sunt principalele cauze ale fluctuației personalului din administrația publică? Cum credeți că ar putea fi diminuată fluctuația personalului?***

- Diferențele salariale
- Încărcarea cu alte activități
- Blocarea posturilor sau neocuparea celor rămase vacante lasă muncă neacoperită
- Lipsa de comunicare, modificările legislative haotice și nearmonizate, care creează diferențe în interpretare – diferențele nu sunt percepute ca ținând de legislație, ci de deciziile arbitrare și subiective ale celor din RU. 'Trebuie o lege nouă, pornită de la zero, nu abrogări, modificări, armonizări.'
- Consultarea RU din instituție este absolut formală, nicio recomandare nu apare nicăieri.

***9. Care sunt principalele cauze care generează conflictele de muncă în administrația publică? Soluții și mecanisme de prevenție a conflictelor de muncă?***

- Femeile aplanează conflictele.

### **TEMA 3. CENTRALIZAREA, DESCENTRALIZAREA ȘI ROLUL ANFP**

***9. Care sunt aspectele pozitive respectiv aspectele problematice pe care le-ati identificat în relația dumneavoastră cu ANFP (practica curentă / reglementare)? Cum poate fi îmbunătățită relația dumneavoastră cu ANFP?***

- Întârziere mare în furnizarea răspunsurilor la solicitări, în transmiterea informațiilor, în răspuns la avizarea – pentru funcții pe perioadă determinată, de multe ori vine avizarea după terminarea perioadei.
- Fluctuația mare de personal și schimbarea frecventă a persoanelor de contact – schimbare de multe ori neanunțată către cei din teritoriu.
- Actualizări întârziate ale portalului. ANFP nu se uită la sincronizarea dintre ce aprobă și ce există pe portal. Portalul este foarte bun pentru stocarea documentelor.
- La solicitarea unui punct de vedere, ANFP răspunde, dar răspunsul nu ține loc de soluționare argumentată, răspunsul nu are substanță juridică – ‘Rolul ANFP ar fi să interpreteze și să gestioneze tot ce ține de funcția publică, nu să întoarcă texte de lege’.
- Dacă se cer informații telefonic, există răspunsuri diferite la aceeași speță. Sau nu se primește răspuns. Uneori, este o soluție să scrii la rubrica ‘Petiții’, dar răspunsul este foarte vag.
- Răspunsul ‘actul este la semnat’ la solicitări telefonice repetate nu este scuzabil, întârzierile nu sunt explicabile – termenele sunt din lege și pentru instituții și pentru ANFP.
- Avizarea să se realizeze electronic.

#### **10. Cum vedeți rolul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici?**

- De îndrumare și control, doar că partea de control este inexistentă.
- ‘În opinia ANFP’ să fie opozabil cu legislația nearmonizată. Rolul ANFP ar trebui să fie o implicare activă în coordonarea și consolidarea legislației într-o formă coerentă, să coordoneze republicarea legii 188 la forma actuală. ANFP să îndrume către interpretări corecte și consecvente.
- Nu are rol de reprezentare - există în lege, dar nu se întâmplă nimic în realitate – ‘mai ales de când s-au înmulțit problemele și s-a complicat sistemul, acum mai mult administrează hârtii. Face evidența funcției publice, nu managementul ei.’
- ANFP să se implice în a oferi suport în analiza de oportunitate a restructurărilor, reorganizărilor, să consolideze posturile vacante pe portal.
- ANFP să opereze selecția partenerilor capabili să furnizeze cursuri aplicabile practic, să omogenizeze participanții pentru a facilita discuții aplicate.
- Să se implice în calibrarea între oferta universitară pentru funcția publică și cererea din sistemul public.
- ‘Să faca avizare propriu-zisă, nu doar ștampilare!’

#### **11. Ce procese considerați că ar trebui să fie uniform reglementate pentru toate instituțiile publice? Argumentați.**

- Să inițieze elaborarea unor practici unitare, elaborarea unor proceduri, colectarea și promovarea unor spețe – pe portal.
- ANFP să facă o listă cu activități și termene și să elimine activitățile irelevante; să elaboreze un Ghid de Bune Practici, cu interpretări unitare – pe care să le respecte și ei și să le actualizeze când e necesar; să crească gradul de

responsabilizare a ANFP față de gestionarea funcției publice și să își îndeplinească rolul de îndrumare și control.

**12. Ce procese considerați că ar trebui să fie flexibile (la latitudinea instituției)? Argumentați.**

- Descentralizare totală pentru recrutare – pentru optimizarea costurilor. Să se obțină avizul de la ANFP, dar răspunderea să fie locală pentru legalitate și obiectivitate. Să vină reprezentanții ANFP la comisiile de concurs, nu invers, iar banii astfel economisiți să fie redirecționați către formare profesională.

**13. Care sunt beneficiile/efectele adverse ale descentralizării/ centralizare cu deconcentrare?**

- Descentralizarea la nivelul activităților operaționale ar permite ANFP sa se concentreze pe funcția strategică (reglementare și monitorizare).

**14. Care sunt barierele/factorii care ar asigura succesul procesului de descentralizare?**

**15. Care ar trebui să fie premisele pentru un proces de descentralizare de succes? Ce condiții ar trebui să îndeplinească compartimentele de resurse umane pentru a-și câștiga autonomia în managementul resurselor umane în raport cu ANFP?**

**16. Din punctul dumneavoastră de vedere al performanței în managementul resurselor umane este mai importantă realizarea descentralizării sau a deconcentrării?**

## Raport masă rotundă / focus grup (4 iulie, Tulcea)

### Introducere

Acest Raport este pregătit în cadrul proiectului “Creșterea 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” cod SMIS 35032, în contextul **Activității nr. 1**. „Realizarea unei analize privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane”.

Conform caietului de sarcini pentru proiectul amintit, *Prestatorul trebuie să evalueze sub forma unui raport sintetic evenimentul de masă rotundă / focus grup derulat ca parte a eforturilor de consultare în aspecte de management al resurselor umane în sectorul public cu reprezentanți ai administrației publice românești.*

### Fișa factuală a evenimentului

<b>Data evenimentului</b>	<i>4 iulie</i>
<b>Locație</b>	<i>Tulcea, Hotel Esplanada</i>
<b>Nr. participanților</b>	<i>29</i>

### Concluzii generale

- La focus grup au participat reprezentanți ai administrației publice locale și ai ANFP; reprezentanții ANFP au avut rol de observatori;
- Dezbaterile s-au derulat sub forma unei cascade de întrebări încadrate pe 3 teme generale, agreate cu ANFP;
- În continuare, în paragraful 4.2.2.1 se regăsește prezentată agenda și minuta discuțiilor pentru focus grupul desfășurat – minuta preia aproape întocmai tonul și cuvintele alese de către participanți, fiind, în fapt, o transcriere fidelă a celor afirmate de către aceștia.

## **Agenda focus grup**

### **Focus grup / masă rotundă**

#### **Gestionarea proceselor de resurse umane în administrația publică: aspecte pozitive și dificultăți ale acestora**

**4 iulie 2013**

**08:30 – 08:45 / Primirea participanților**

**08:45– 09:05 / *Prezentarea proiectului "Creșterea 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" – reprezentant ANFP***

*/ Cuvânt introductiv din partea reprezentanților Deloitte și ai Asociației Profesionale a Specialiștilor în Administrație Publică (prezentarea organizațiilor și a echipelor)*

**09:05 – 09:30 / *Prezentarea participanților***

**09:30 – 11:15 / *Sesiunea I de lucru. Rolul și atribuțiile compartimentului de resurse umane***

**11:15 – 11:30 / Pauză de cafea**

**11:30 – 13:15 / *Sesiunea II de lucru. Evoluție de carieră***

**13:15 – 14:00 / Prânz în locația Deloitte**

**14:00 – 15:45 / *Sesiunea II de lucru. Centralizarea, descentralizarea și rolul ANFP***

## Minuta – Focus Grup

### **TEMA 1.** ROLUL ȘI ATRIBUȚIILE COMPARTIMENTULUI DE RESURSE UMANE

1. **Care sunt activitățile pe care le desfășurați dumneavoastră personal în cadrul compartimentului de resurse umane? Care este natura activităților? (administrare de personal, management de personal, management de resurse umane, management strategic)**

- State personal, întocmire decizii, Revisal;
- Gestiunea dosarelor profesionale, formare profesională;
- Recrutare, managementul funcției publice, managementul unităților subordonate (plan ocupare, ce trebuie trimis și raportat către ANFP), informare și asistență pe parte de RU;
- Coordonare RU și coordonare programe;
- Salarizare, actualizare portal ANFP, promovări;
- Fișe de post;
- Control intern managerial;
- Secretar comisii de concursuri, pontaje;
- Gestiunea relațiilor cu alte instituții (ANFP, Consiliul Local)
- Consilier etic, întocmirea declarațiilor de avere și interese;
- Coordonarea pregătirii profesionale și practicii elevilor și studenților.

2. **Care dintre următoarele atribuții generale ale compartimentului de resurse umane vi se par a fi cele mai dificile, complexe? / De ce? Care dintre aceste atribuții consumă cel mai mult din timpul dumneavoastră?**

- Stabilirea structurii de funcții publice – se face la centru;
- Planul de ocupare a funcțiilor publice – se face la centru, la ordonatorul principal de credite. Este total inutil, pur formal. Niciun plan nu este respectat niciodată și „nici nu ar putea fi respectate vreodată”;
- Numirea în funcții publice a funcționarilor publici;
- Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici
- Promovare (în grad, în clasă și în funcție publică de conducere);
- Modificarea raportului de serviciu prin (delegare, detașare, transfer și mutare) – consumă timp, mai ales în contextul restructurărilor. Recrutarea fiind blocată, se lucrează mult cu delegarea în baza articolului 45;
- Formare profesională – nici nu se poate vorbi de așa ceva în lipsa fondurilor. Se face, dar este inutil și nerelevant, dacă nu se știu promovările sau planul de ocupare. Aceste activități nu sunt sincronizate;

**Observație generală:** complexitatea muncii este dată și de suprapunerea activității curente de RU cu modificări legislative, alegeri, restructurări, de neînțelegerea că mediul este strict reglementat.

- 3. Credeți că anumite atribuții pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră ar trebui să fie mai clar definite? Există activități pe care le îndeplinește compartimentul dumneavoastră în mod efectiv și care ar trebui formalizate, instituționalizate?**
- Procedurile de evaluare și rolul evaluării – simplificarea procedurilor, stabilirea indicatorilor de performanță și să se impună o finalizare/ finalitate clară și pentru funcționar, nu doar pentru șeful de compartiment;
  - Procedurile de avizare – sunt greoaie. Avizarea să aibă rol consultativ, nu conform;
  - Să se creeze și să se administreze o bază de date cu Corpul de Rezervă, de unde să se poată recruta în special pentru pozițiile temporare;
  - Interpretările legislative referitoare la salarizare – salarizarea nu este în concordanță cu atribuțiile și responsabilitatea, ci doar cu contextul legislativ de moment. Interpretările legislative duc la posibile abuzuri din partea Curții de Conturi și hârțogărie excesivă. ANFP să ofere puncte de vedere opozabile juridic.
- 4. Care sunt acele activități de management de resurse umane pentru care credeți că este nevoie de asistență specializată, externă și/sau de programe de training?**
- „Vrem să solicităm expertiză, dar nu avem bani”;
  - Asistență la procedura de recrutare;
  - Pregătirea profesională – adaptarea cursurilor la nevoile din instituții; formare a factorilor de decizie pentru elaborarea de strategii;
  - Se consumă timp pentru rezolvarea unor activități curente, punctuale, din cauza neclarității legislației – „Facem cursuri pentru a lămurii probleme administrative care nici nu ar trebui să existe”;
- 5. Credeți că anumite activități pe care le realizează în prezent compartimentul de resurse umane ar trebui externalizate către mediul privat?**
- Arhivarea , pentru activități sezoniere/ cu sezonabilitate – ex. inventar;
  - Externalizarea serviciilor de curățenie în unele instituții a fost dezastruoasă;
  - Neînțelegerea rolului compartimentului de RU duce la o extrapolare de genul „atunci să desființăm compartimentul de RU cu totul”, când se discută oportunitatea de a externaliza;
  - Se poate ca externalizarea să aducă mai mari costuri, cu calitate uneori mai mică.
- 6. Angajații care au responsabilități de resurse umane sunt dedicați doar acestui tip de activități sau mai au și alte responsabilități?**
- La instituțiile publice mai mici, funcția de RU se alocă prin cumul;
  - Și la altele, RU primesc activități suplimentare – de obicei, tot ce nu se poate aloca altor compartimente;
  - În plus, restructurările și reorganizările au dus la crearea unor structuri mixte – RU și Comunicare, RU și Control – combinare formată și pentru a se asigura înlocuirea oamenilor pe perioada concediilor sau deplasărilor.
- 7. Există anumite procese sau atribuții de management al resurselor umane care nu sunt îndeplinite de compartimentul de resurse umane și care ar trebui să intre în sfera atribuțiilor sale?**
- Compartimentul Juridic – organigramă, fișe de post.

**8. Cum credeți că ar trebui să fie măsurată eficiența sau succesul activității compartimentului de resurse umane?**

- Stabilirea clară a obiectivelor;
- Număr efecte negative – întâzieri, sesizări, amenzi.

**9. Dacă ar fi să schimbați ceva la felul în care funcționează compartimentul de resurse umane (astfel încât să îi creșteți productivitatea, să îl faceți un loc mai plăcut de lucru, să îi creșteți credibilitatea și stima în organizație etc) ce ați schimba?**

- Rolul omului de RU este delicat – „știi multe despre toți, ești și consilier etic de cele mai multe ori, informațiile pe care le deții ar trebui să îți confere un rol strategic”.

**10. Care este rolul compartimentului de resurse umane? Are un rol administrativ sau strategic?**

**Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către conducătorul instituției?  
Cum este văzut compartimentul de resurse umane de către celelalte compartimente?**

**Care este relația/cum descrieți relația cu conducerea instituției?**

- „Nu ni s-a cerut niciodată o analiză de impact la reorganizări. Ni s-a spus doar 25%!”;
- Tehnicienii și executanți, nu parteneri, nu consultanți. Se primește dispoziția de a rezolva legislativ o speță rezultată din deciziile conducerii. Compartimentul este văzut mai degrabă spre gestiunea de personal, decât strategie;
- „Se consultă conducerea cu RU, adică se transmit deciziile luate deja. În organigramă, RU sunt imediat sub conducere; în realitate, suntem mult mai jos. Unii, însă, realizează că suntem experți pentru că nimeni nu pleacă de la noi nelămurit”;
- „RU sunt percepute prin prisma drepturilor primite și, în ultima vreme, acestea nu au fost prea multe. Din contră”;
- Relațiile cu conducerea depind de la om la om, schimbările de mandat afectează relațiile construite. Când relația cu conducerea este foarte bună, aceasta se transmite și la nivelul relației cu celelalte compartimente.

**11. S-a modificat natura activităților desfășurate de compartimentul de resurse umane în ultimii ani? În ce fel?**

- A crescut complexitatea muncii – oamenii au devenit mai conștienți de drepturile lor, știu că pot merge în instanță, iar RU au devenit mai atenți;
- Motivația a schimbat mult atitudinea față de muncă (în mod negativ);
- Modificarea eticii – situația actuală este rezultatul a 2-3 generații needucate – educația și societatea s-au degradat;
- Recrutări dezastruoase – în special pe linie de conducere, din cauza influenței politicului, a candidaților necorespunzători;
- Plecări voluntare pentru salarii mai mari, sau ulterior restructurărilor din cauza supraîncărcării.



**TEMA 2. EVOLUȚIE DE CARIERĂ (inclusiv aspecte de formare). PERSPECTIVA VA FI DUBLĂ: CARIERA SPECIALIȘTILOR ÎN RESURSE UMANE ȘI CARIERA ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC ÎN GENERAL**

**1. Avantajele și dezavantajele de a fi funcționar public în România din propria dumneavoastră experiență?**

- „Avantajele cu drepturile, dezavantajele cu obligațiile”;
- „Până acum, a fost un serviciu cu bani puțini. Acum – doar bani puțini”;
- Extrapolarea percepției funcționarilor publici de la ghișeu asupra întregii clase de funcționari publici. Reputație negativă – compartimentul Comunicare ar trebui să se implice în campanii de mediatizare și să îmbunătățească relația cu mass-media – „Am ajuns să nu spun unde lucrez dacă nu este absolut necesar”;
- Totul depinde de voința factorului politic;
- Funcționarii publici nu sunt competitivi în mediul privat – Statul să se implice în asigurarea și pregătirea funcționarilor publici pentru piața privată, mai ales în contextul actual al reorganizărilor;
- Răspunderea este personală, nominală, nu există niciun fel de protecție.

**2. Care considerați că sunt principalele piedici, probleme pe care le întâmpinați în recrutare? (recrutarea în compartimentul resurse umane, recrutarea angajaților în sectorul public în general)**

- Blocarea posturilor, reducerea posturilor, redistribuirea posturilor;
- Nu există normare. Reorganizările au dus la redistribuirea sarcinilor, la supraîncărcare, la imposibilitatea de a lua zile libere în loc de ore suplimentare plătite;
- Dificultăți în recrutarea pentru poziții specializate (juridic, urbanism, IT) din cauza salariilor foarte mici, sau pentru poziții pe perioadă determinată (durează mult până se respectă procedura, de multe ori se epuizează perioada pentru care se caută) – să se eficientizeze utilizarea Corpului de Rezervă;
- Problema restructurărilor – se dau afară specialiști și se aduc oameni fără experiență – „este greu să formezi specialiști, mai ales dacă lipsește motivația. La toate întâlnirile ni se spune că nu discutăm despre bani. Dar atunci, pentru ce muncim? Pentru experiență, da, și pentru experiență, dar muncim pentru bani”. ‘Problema este că nu avem oameni. Bun, găsim, uite omul. Da, dar nu e specializat”;

**Care sunt soluțiile pentru depășirea acestor piedici, probleme? La nivelul compartimentului de resurse umane**

**3. Care sunt aspectele care motivează candidații să se înscrie la concursurile de ocupare a funcțiilor publice? Ați avut cazuri în care nu ați putut ocupa un post public (nu s-au prezentat candidați) și de ce credeți că s-a întâmplat această situație?**

- **Compartiment resurse umane**
- **Sectorul public în general**
- Au venit în sistem cei care nu au altă alternativă, care nu își găsesc în altă parte – în ultimii ani, mulți din sectorul bancar. Din păcate, aceștia nu stau mult. Plus vin nemotivați – și de salariu, și de responsabilități, mai ales dacă acceptă posturi sub pregătirea și experiența anterioară).

**4. Considerați că procesul de evaluare anuală a performanțelor angajaților sunt transparente, obiective și rezultatele acestuia predictibile?**

- Evaluarea se face pur formal;
- Evaluarea să fie periodică – la 6 luni, să permită adaptarea la noile schimbări din sistem, să se poată adapta obiectivele și indicatorii;
- Există și „*aberații*” – RU fac evaluările, șefii de compartiment semnează, sau angajații își fac evaluările și șefii semnează. Asta și din cauză că evaluarea ia foarte mult timp;
- Nu există consecințe – nici bune, nici rele. Mai ales că, și dacă există, diferențele salariale sunt nesemnificative;
- Dacă se face evaluare pentru formare profesională – inutilă, din lipsa fondurilor. De multe ori, formarea profesională are rol motivațional, nu de dezvoltare.

**5. Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare în general? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?**

***Care sunt aspectele pozitive, respectiv piedicile, problemele în derularea procesului de evaluare pe care le întâmpină compartimentul de resurse umane? Care sunt soluțiile pentru depășirea problemelor?***

- Evaluările se fac pentru a susține promovările, care se fac oricum natural, în baza vechimii;
- Să se stabilească clar obiectivele și indicatorii de performanță, să se completeze și câmpurile de comentarii;
- Să se standardizeze procesul de evaluare, să existe o procedură operațională. Mulți manageri nu știu să facă evaluări. Să se implice ANFP în dezvoltarea procedurii operaționale specifice, să ofere cursuri de formare și specializare pentru manageri. Indicatorii să fie stabiliți unitar, pentru a reduce diferențele de obiectivitate între manageri.

**6. Credeți că rezultatul procesului de evaluare anuală este relevant parcursului profesional al angajatului respectiv? Este rezultatul procesului de evaluare anuală singurul instrument care determină evoluția carierei unui angajat în sectorul public?**

- Evaluarea nu este singurul factor – ar trebui să fie percepută ca importantă și să fie făcută bine. Evaluarea se face în cascadă, după evaluarea șefului – angajații nu pot fi sub nota superiorului;
- Evaluarea nu se face corect, promovarea este formală, nu se mai acordă stimulente – „*nu mai avem pentru ce să ne agităm. Mai bine să se elimine cu totul, doar creăm divergențe și conflicte*”;
- Uneori nu se face cum ar trebui din lipsă de timp. În plus, schimbările dese din sistem permit ca lucrurile să rămână nefinalizate;
- Este un proces delicat, deoarece la restructurări se scot evaluările și se verifică punctajele – de aici vine presiunea ca toată lumea să iasă bine.

**7. Care sunt beneficiile extra-salariale motivante pentru angajatul din sectorul public?**

- Nu există – „*Poate doar să le spunem că îi înțelegem și îi sprijinim în problemele personale. Sau, acolo unde e cazul, stilul de management*”;
- Programul – deși, după restructurări și redistribuirea sarcinilor, apar ore suplimentare;
- Nu există susținere pentru respectarea Codului de Conduită – nu există alocații pentru respectarea codului vestimentar.

**8. Care sunt principalele cauze ale fluctuației personalului din administrația publică? Cum credeți că ar putea fi diminuată fluctuația personalului?**

- Financiare, stabilirea salariului – „Stabilirea unui salariu este o aventură”;
- Volumul de muncă, responsabilitatea;
- Sancțiunile disciplinare;
- Restructurările – care determină contestații;
- Pierderea unor funcții.

**TEMA 3. CENTRALIZAREA, DESCENTRALIZAREA ȘI ROLUL ANFP**

**1. Care sunt aspectele pozitive respectiv aspectele problematice pe care le-ați identificat în relația dumneavoastră cu ANFP (practica curentă / reglementare)? Cum poate fi îmbunătățită relația dumneavoastră cu ANFP?**

- Derularea relației cu ANFP depinde foarte mult de calitatea și disponibilitatea responsabilului ANFP desemnat persoană de contact. Fluctuația responsabilului de la ANFP înseamnă pierdere de timp cu reluarea explicării situațiilor;
- Reducerea timpilor de răspuns la solicitări – de multe ori, nu se primesc nici în 60 de zile. Primirea răspunsurilor pentru concursuri/ avizare. Reducerea timpilor de răspuns să facă și obiectul modificărilor legislative;
- Relația este bună în zona evidenței funcțiilor publice, a operării portalului;
- Reducerea implicării în concursuri și creșterea implicării în îndrumare metodologică;
- Nu există sincronizare și abordare unitară nici între reprezentanții ANFP – pe spețe identice, răspunsuri diferite. În ultima vreme, se pare că există, totuși, o abordare agreată la nivel de instituție;
- Avizarea este formală. „Aspectul pozitiv al avizării ANFP este că ne acoperă pe noi”.

**2. Cum vedeți rolul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici?**

- ANFP să se concentreze pe îndrumare, control și monitorizare;
- ANFP să se implice activ în întărirea funcției publice, în efortul de a i se reda integritatea. Să se ocupe de redarea prestației funcției publice;
- Să întărească statutul funcționarului public – nu s-a implicat nici când existau fonduri pentru motivații financiare;
- Să refacă planul de cursuri, să identifice și să dezvolte curricula specializată;
- ANFP să coordoneze dezvoltarea bazei de date pentru Corpul de Rezervă – recomandarea ca funcționarii publici să rămână în Corpul de Rezervă dincolo de limitarea a 2 ani sau angajarea în mediul privat;
- Medierea unor situații conflictuale/ de criză – din partea instituției, ANFP nefiind substituit de sindicat. Protecția nevoilor colective ale funcționarilor publici.

**3. Ce procese considerați că ar trebui să fie uniform reglementate pentru toate instituțiile publice? Argumentați.**

- Să dezvolte o evidență a spețelor, cu acces electronic pe portal – cu interpretări. Să se dezvolte un forum de dezbatere pe spețe;
- Uniformizarea & clarificarea salariilor;

- Reglementare unitară, propusă și gestionată de ANFP a funcțiilor care sunt funcții publice și care sunt contractuale.
- 4. Ce procese considerați că ar trebui să fie flexibile (la latitudinea instituției)? Argumentați.**
- Descentralizarea concursurilor – care să ducă la concentrarea ANFP pe rolul de îndrumare – scrisă și armonizată, să îi lase timp să elaboreze propuneri de îmbunătățire a statutului funcționarului public, să se implice mai vizibil în uniformizarea reglementării unor proceduri;
  - Evaluările și numirile în funcție;
  - La nivel de instituții mici, nu se poate descentraliza – „nu există nici oameni, nici fonduri, nici oamenii nu știu ce să facă”.
- 5. Care sunt beneficiile/efectele adverse ale descentralizării/ centralizare cu deconcentrare?**
- 6. Care sunt barierele/factorii care ar asigura succesul procesului de descentralizare?**
- Oamenii sunt reticenți, ba chiar împotriva regionalizării, pentru că informațiile nu au ajuns până la ei. Le este teamă să nu mai intervină încă un nivel de decizie, au rețineri din frica să nu se desființeze funcțiuni;
  - „Nu s-a vorbit în ce constă regionalizarea, ce se întâmplă. Oamenii ne întrebă de unde își vor lua adevărurile. Regiunile să nu fie decise/ coordonate/ administrate tot de cei care au hotărât și la împărțirea anterioară.”
- 7. Care ar trebui să fie premisele pentru un proces de descentralizare de succes? Ce condiții ar trebui să îndeplinească compartimentele de resurse umane pentru a-și câștiga autonomia în managementul resurselor umane în raport cu ANFP?**
- 8. Din punctul dumneavoastră de vedere al performanței în managementul resurselor umane este mai importanta realizarea descentralizării sau a deconcentrării?**
- Deconcentrare, din lipsă de resurse umane și financiare pentru descentralizare.

**Observații generale:**

- „E grav când o instituție nu își poate stabili obiective strategice pe cel puțin 5 ani. Asta îi compromite toate procesele și activitățile”;
- „Reîntărirea statutului funcționarului public înseamnă și că rămânem cu oameni în sistem care nu se pot reorienta, de care chiar nu ai cum să scapi. Avem și procesomani care sunt toată ziua la proces, în loc să fie la muncă. Și îți dă cu 188, că are drepturi”;
- Regionalizarea ar însemna desființarea RU la nivel județean – nu se pune accent pe această activitate. „Este greu să funcționezi fără RU, conducerea interacționează cu salariații prin acest compartiment”;
- Eliminarea stimulentelelor a redus ștacheta performanței;
- „Totul este într-un privizorat continuu. Evoluția în sensul negativ este nepermisă – legislație, organizare, calitatea umană”;
- „La nivel central, nu ai cu cine vorbi niciodată”.