



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

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

Ghidul funcționarilor publici nou intrați în sistemul administrației publice



Agencia Națională a Funcționarilor Publici

Cuprins

Preambul	5
I. Despre funcția publică în România	7
I.1 Ce înseamnă să fii funcționar public?	8
I.2 Cadrul instituțional în care își desfășoară funcționarii publici activitatea	9
I.3 Drepturile și obligațiile funcționarilor publici	11
I.4 Principii în exercitarea funcției publice	12
II. Considerații generale privind managementul resurselor umane	13
II.1 Importanța managementului resurselor umane	14
II.2 Roluri, responsabilități și competențe în managementul resurselor umane	14
II.3 Principalele procese ale managementului resurselor umane	15
III. Integrarea noilor funcționari publici la locul de muncă	17
III.1 Care sunt drepturile referitoare la integrarea la noul loc de muncă?	18
III.2 Sfaturi practice pentru adaptarea rapidă și de succes la noul loc de muncă	19
IV. Managementul performanței – Evaluarea	21
IV.1 Importanța procesului de evaluare pentru cariera de funcționar public	22
IV.2 Pregătirea și derularea evaluării periodice	23
V. Promovarea	25
V.1 Tipologia promovărilor în carieră	26
V.2 Promovarea din perspectiva angajatului-funcționar public	26
VI. Formarea și perfecționarea profesională	29
VI.1 Ce înseamnă formarea și perfecționarea profesională în administrația publică românească	30
VI.2 Participarea funcționarului public la sistemul de formare și perfecționare profesională	30
VII. Conduita etică a angajatului – funcționar public	33
VII.1 Despre conduita etică	34
VII.2 Principiile conduitei etice a angajaților – funcționari publici	34
Glosar terminologic specific sistemului administrației și funcției publice	36
Referințe bibliografice suplimentare pentru documentare detaliată	42

Preambul

Ghidul funcționarilor publici nou intrați în sistemul administrației publice a fost elaborat de compania **DELOITTE Consultanță** în colaborare cu **Asociația Profesională a Specialiștilor în Administrație 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”* SMIS 35032 al cărui beneficiar este **Agenția Națională a Funcționarilor Publici**.

Ghidul funcționarilor publici nou intrați în sistemul administrației publice abordează unele dintre cele mai importante teme ale managementului resurselor umane (integrarea la locul de muncă, evaluarea, formarea, promovarea etc) **din perspectiva angajatului care debutează în funcția publică**, descriind principiile și bunele practici de gestiune a carierei care să îl ajute în adaptarea și dezvoltarea personală la noul loc de muncă. **Ghidul conține exemple practice care să îl îndrume pe noul angajat în valorificarea oportunităților oferite sau care pot fi puse la dispoziție de sistemul de gestiune a funcționarilor publici din administrația publică**. Ghidul este relevant atât pentru funcționarii publici aflați la primul loc de muncă cât și pentru funcționarii publici care au deja vechime profesională. De asemenea, Ghidul poate fi util nu doar funcționarilor publici, dar și angajaților contractuali din cadrul administrației publice prin specificul general al tematicii.

O mare parte a informațiilor prezentate în cele ce urmează își păstrează valabilitatea în timp, fiind independente de eventualele modificări ale cadrului legal incident în domeniul funcției publice. Din acest punct de vedere atragem atenția utilizatorilor Ghidului să țină cont că **îndrumările cuprinse în Ghid nu înlocuiesc prevederile legislației românești în materia funcției publice** sau ale oricăror alte acte normative cu incidență asupra felului în care este organizată funcția publică în România.

Informațiile și recomandările prezentate în acest Ghid pot fi aplicate în orice tip de entitate publică (autoritate, instituție) din administrația publică românească de care aparține noul funcționar public (de exemplu, sunt la fel de valabile pentru funcționarii publici din unitățile administrativ-teritoriale locale cât și pentru cei din administrația publică centrală).

În aceeași măsură, **acest Ghid nu urmărește să explice sau să interpreteze legislația în domeniul funcției publice** și, prin urmare, funcționarii publici sunt invitați să se informeze în legătură cu reglementările din domeniul funcției publice și alte materiale specifice disponibile în cadrul organizației în care își desfășoară activitatea (cum ar fi regulamentul privind organizarea și funcționarea instituției, norme metodologice, manuale de proceduri, diverse comunicări oficiale formulate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici etc). Pentru complementaritate Ghidul conține la final o listă orientativă a materialelor suplimentare reprezentative care contribuie la întregirea imaginii asupra managementului funcției publice în România, precum și indicații pentru lecturi despre managementul resurselor umane în general.

Ghidul funcționarilor publici nou intrați în sistemul administrației publice a fost elaborat prin participarea următorilor specialiști din partea DELOITTE Consultanță și ai Asociației Profesionale a Specialiștilor în Administrația Publică, respectiv: Cristina Martin (coordonator), Minola Jac, Gabriela Panaitescu, Cristina Aliman, Bogdan Fârșirotu, **și a beneficiat de sprijinul specialiștilor** din partea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

I. Despre funcția publică în România



I.1 Ce înseamnă să fii funcționar public?

Funcționarul public este persoana numită într-o funcție publică iar drepturile și îndatoririle precum și reglementările privind raporturile de serviciu ale acestuia sunt prevăzute în *Statutul funcționarilor publici*. Ca angajat al unei entități publice (autoritate, instituție) aveți oportunitatea de a dezvolta o carieră pe termen lung, putând alege dintr-o gamă variată de domenii care să vă pună în valoare calitățile și să corespundă valorilor și intereselor dumneavoastră.

Rolul entităților din administrația publică este acela de a servi interesului general. Implicit, **menirea dumneavoastră în calitate de angajat al entităților publice este aceea de a contribui cu profesionalism și integritate la satisfacerea cerințelor beneficiarilor serviciilor publice. Orice funcționar public, indiferent de natura entității publice în care își desfășoară activitatea, trebuie să-și însușească misiunea acesteia și să contribuie la realizarea ei.**

Suportul publicului larg este o condiție esențială pentru funcționarea cu succes a unei entități publice. În acest sens, **toți funcționarii publici trebuie să manifeste responsabilitate în activitatea pe care o desfășoară și să promoveze o mai bună înțelegere în rândul cetățenilor a obiectivelor activității pe care o desfășoară și ale entității din care fac parte.**

Ocuparea unei funcții publice implică desfășurarea unor activități specifice, menționate mai jos, care constituie „acțiunea” statului. În acest sens, ele se numesc activități care „implică exercitarea prerogativelor de putere publică”.

Aceste activități **sunt prevăzute în Statutul funcționarilor publici, respectiv:**

- punerea în executare a legilor și a celorlalte acte normative;
- elaborarea proiectelor de acte normative și a altor reglementări specifice autorității sau instituției publice, precum și avizarea acestora;
- elaborarea proiectelor politicilor și strategiilor, a programelor, a studiilor, analizelor și statisticilor necesare realizării și implementării politicilor publice, precum și a documentației necesare executării legilor, în vederea realizării competenței autorității sau instituției publice;
- consilierea, controlul și auditul public intern;
- gestionarea resurselor umane și a resurselor financiare;
- colectarea creanțelor bugetare;
- reprezentarea intereselor autorității sau instituției publice în raporturile acesteia cu persoane fizice sau juridice de drept public sau privat, din țară și străinătate, în limita competențelor stabilite de conducătorul autorității sau instituției publice, precum și reprezentarea în justiție a autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea;
- activități în conformitate cu strategia de informatizare a administrației publice.

În sistemul administrativ românesc, **funcțiile publice se clasifică:**

- **După natura atribuțiilor funcției publice:**
 - ✓ funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici;
 - ✓ funcții publice de conducere;
 - ✓ funcții publice de execuție;
- **După cerințele privind nivelul studiilor absolvite:**
 - ✓ funcții publice clasa I, pentru a căror ocupare se cer studii universitare de licență absolvite cu diplomă, respectiv studii superioare de lungă durată, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă;
 - ✓ funcții publice clasa a II-a, pentru a căror ocupare se cer studii superioare de scurtă durată absolvite cu diplomă;
 - ✓ funcții publice clasa a III-a, pentru a căror ocupare se cer studii liceale, respectiv studii medii liceale, finalizate cu diplomă de bacalaureat;

- **După tipul atribuțiilor și a competențelor:**
 - ✓ **funcții publice generale** - reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter general și comun tuturor autorităților și instituțiilor publice, în vederea realizării competențelor lor generale;
 - ✓ **funcții publice specifice** - reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter specific unor autorități și instituții publice, stabilite în vederea realizării competențelor lor specifice sau care necesită competențe și responsabilități specifice;
- **După nivelul palierului administrației publice:**
 - ✓ **funcții publice de stat** - funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul ministerelor, organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și în cadrul autorităților administrative autonome;
 - ✓ **funcții publice teritoriale** - funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul instituției prefectului, serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale;
 - ✓ **funcții publice locale** - funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul aparatului de specialitate al primarului și al instituțiilor publice pe care acesta le conduce.

I.2 Cadrul instituțional în care își desfășoară funcționarii publici activitatea

România este stat de drept, democratic și social, iar forma de guvernământ în România este Republica. **Statul român este organizat potrivit principiului separației și echilibrului puterilor în cadrul democrației constituționale.** Cele trei puteri în stat sunt:

- **Puterea executivă;**
- **Puterea legislativă;**
- **Puterea judecătorească.**

Funcționarii publici români țin de puterea executivă, deși putem găsi angajați funcționari publici și în entitățile publice care țin de puterea legislativă.

Tipuri de autorități ale administrației publice

Administrația publică asigură executarea legii și își desfășoară activitatea pentru a satisface nevoi sociale în interes public. Activitatea administrației publice este strâns legată de puterea executivă și se realizează, pe de-o parte, de către organe ale puterii executive, iar, pe de altă parte, de către autorități ale administrației publice locale, regii autonome etc. Astfel, autoritățile administrației publice se împart în:

- **Autorități ale administrației publice centrale (de stat):**
 - ✓ Guvernul;
 - ✓ Administrația de specialitate: ministerele, autoritățile administrative autonome, serviciile publice deconcentrate;
 - ✓ Instituția prefectului.

Organele centrale ale administrației publice realizează activitatea administrației în diferite ramuri sau domenii de interes național și **au competență pe întreg teritoriul statului.** Organele centrale transferă atribuțiile care le revin unor organe constituite în teritoriu, care deși sunt constituite pe plan local, sunt subordonate organelor centrale (deconcentrare administrativă).

Organele puterii executive exercită asupra autorităților deconcentrate subordonate un **control administrativ ierarhic** (de exemplu, controlul pe care organele guvernamentale îl exercită asupra prefectului care vizează atât legalitatea, cât și oportunitatea actelor). În mod specific,

- ✓ **Guvernul** este autoritatea publică a puterii executive care asigura realizarea politicii interne și externe a țării și exercită conducerea generală a administrației publice. Sarcina sa este aceea de a îndeplini programul de guvernare aprobat de Parlament. Guvernul are rolul de a asigura funcționarea echilibrată și dezvoltarea sistemului național economic și social, precum și alinierea acestuia la sistemul economic mondial în condițiile promovării intereselor naționale. Guvernul este alcătuit din **prim-ministru, miniștri și alți membri stabiliți prin lege organică.** Primul-ministru conduce Guvernul și coordonează activitatea membrilor acestuia;

- ✓ **Ministerele** sunt organe de specialitate ale administrației publice centrale, care funcționează în subordinea Guvernului și care realizează politicile guvernamentale în domeniile de activitate ale acestora. Miniștrii reprezintă ministerele în raporturile cu celelalte autorități publice și răspund de întreaga activitate a ministerului pe care îl conduc;
- ✓ **Aparatul de lucru al Guvernului** este alcătuit din aparatul de lucru al primului-ministru, Secretariatul General al Guvernului, departamente și alte asemenea structuri organizatorice cu atribuții specifice stabilite prin hotărâre a Guvernului.
- ✓ În România, funcționează **autorități administrative autonome** care se înființează prin lege și sunt independente față de Guvern. Astfel de autorități administrative autonome sunt: **Avocatul Poporului, Consiliul Legislativ, Consiliul Suprem de Apărare a Țării, Curtea de Conturi, Serviciul Român de Informații.**
- ✓ **Instituția prefectului / Prefectul** este reprezentantul Guvernului pe plan local și conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale.
- **Autorități ale administrației publice locale:**
 - ✓ Consiliul județean;
 - ✓ Consiliul local;
 - ✓ Primarul;
 - ✓ Serviciile publice locale.

Activitatea autorităților publice locale este guvernată de **principiului autonomiei locale**. În baza acestui principiu, unitățile administrativ-teritoriale au dreptul și capacitatea de a-și satisface interesele locale independent de autoritățile publice ale administrației publice de stat. Transferul de competență administrativă și financiară de la nivelul administrației publice centrale la nivelul administrației publice locale sau către sectorul privat se numește **descentralizare**. Astfel, organele autorităților publice locale își desfășoară activitatea pentru a satisface interesele, nevoile specifice locale ale colectivităților din unitățile teritorial-administrative ale statului.

Activitatea autorităților administrației publice locale este supusă **controlului de tutelă** administrativă care vizează doar legalitatea actelor făcute de către acestea (de exemplu controlul de tutelă administrativă exercitat de către prefect asupra actelor primarului, ale consiliului local ori județean). În mod specific,

- ✓ **Consiliul județean** este autoritatea administrației publice pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean;
- ✓ **Consiliile locale și Primarul** sunt autoritățile administrației publice prin care se realizează autonomia locală în comune și în orașe;
- ✓ **Consiliul local** are inițiativă și hotărăște în toate problemele de interes local, dacă legislația nu prevede altfel;
- ✓ **Primarul** îndeplinește o funcție de autoritate publică și răspunde de buna funcționare a administrației publice locale. Totodată, reprezintă comuna sau orașul în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române sau străine, precum și în justiție.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este entitatea publică care asigură managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici. ANFP are un rol important în elaborarea cadrului normativ privind funcția publică și funcționarii publici, precum și în monitorizarea aplicării reglementărilor în domeniu. Domeniul de activitate al ANFP acoperă și formarea profesională a personalului din administrația publică. Administrarea bazei de date care cuprinde evidența la nivel național a funcției publice și a funcționarilor publici se regăsește printre atribuțiile principale ale ANFP. Dumneavoastră, **în calitate de funcționar public, sunteți beneficiar al activității Agenției Naționale a Funcționarilor Publici**, datorită faptului că Agenția:

- Monitorizează și controlează aplicarea cadrului legal privind domeniul funcției publice și al funcționarilor publici;
- Oferă programe de formare și perfecționare profesională pentru funcționarii publici.

Administrația publică și puterea legislativă

Puterea legislativă este exercitată de Parlament. Parlamentul este organul reprezentativ suprem al poporului român și unica autoritate legiuitoare a țării, fiind alcătuit din Camera Deputaților și Senatul. Membrii Parlamentului sunt aleși prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat și reprezintă interesele cetățenilor României.

Activitatea Senatului se desfășoară „în plen” și „pe comisii” și are ca funcții principale: adoptarea legilor, desemnarea și revocarea unor autorități publice, exercitarea controlului parlamentar.

Camera Deputaților este organizată în conformitate cu propriul Regulament. Structurile interne ale Camerei sunt constituite din Biroul permanent, grupurile parlamentare și comisiile parlamentare. Autoritățile administrației publice organizează și asigură punerea în aplicare a actelor normative emise de puterea legislativă și, de asemenea, pot emite norme juridice subsecvente.

Administrația publică și puterea judecătorească

Autoritatea judecătorească este formată din:

- **Înalta Curte de Casație și Justiție** - are rol fundamental în a asigura interpretarea și aplicarea unitară a legii de către celelalte instanțe judecătorești;
- **Ministerul Public** - reprezintă interesele generale ale societății, apără ordinea de drept și drepturile și libertățile cetățenilor; își exercită atribuțiile prin procurori constituiți în parchete care funcționează pe lângă instanțele judecătorești;
- **Curtea Constituțională** – unica autoritate judiciară în materie constituțională din România;
- **Curțile de apel și Tribunalele** – judecă atât cauze mai complexe în primă instanță, conform competențelor stabilite de lege, precum și apeluri și recursuri cu care sunt atacate hotărâri ale instanțelor inferioare;
- **Consiliul Superior al Magistraturii** – instituția care garantează independența justiției, având competență în ceea ce privește recrutarea, promovarea, transferarea, detașarea, sancționarea disciplinară și eliberarea din funcție a judecătorilor și procurorilor;
- **Judecătorii** – judecătorii judecă numai cauze în primă instanță.

Legătura dintre administrația publică și puterea judecătorească se reflectă în:

- Controlul de legalitate pe care puterea judecătorească îl exercită asupra activității administrației publice;
- Aplicarea și executarea de către autoritățile administrației publice a hotărârilor emise de către puterea judecătorească.

I.3 Drepturile și obligațiile funcționarilor publici

În calitate de angajat al unei entități publice, funcționar public, beneficiați de o serie de drepturi și aveți obligația de a îndeplini o serie de îndatoriri.

Calitatea de funcționar public vă conferă următoarele **drepturi**:

- Să vă exprimați opinia;
- Să beneficiați de un tratament nediscriminatoriu;
- Să fiți informat cu privire la deciziile care vă vizează în mod direct;
- Să vă asociați în organizații profesionale ori în alte organizații care au ca scop protejarea intereselor dumneavoastră personale;
- Să participați la grevă;
- Să fiți remunerat pentru activitatea desfășurată;
- Să beneficiați de concediu de boală, de maternitate și de creștere și îngrijire a copiilor;
- Să beneficiați de condiții normale de muncă și igienă, conform prevederilor legale în domeniu;
- Să beneficiați de asistență medicală, de pensii și de celelalte drepturi de asigurări sociale de stat;
- Să fiți protejat de lege și de către autoritatea sau instituția publică competentă împotriva violențelor, amenințărilor a căror victimă ați putea fi în exercitarea funcției publice ori în legătură cu aceasta;
- Să fiți despăgubit în situația în care suferiți un prejudiciu material din culpa entității publice, în timpul îndeplinirii atribuțiilor de serviciu.

În calitate de funcționar public aveți o serie de **îndatoriri**. Orice funcționar public este obligat:

- Să își îndeplinească cu profesionalism, imparțialitate și în conformitate cu legea îndatoririle de serviciu;
- Să evite săvârșirea vreunei fapte care ar putea aduce prejudicii persoanelor fizice sau juridice, instituției publice ori prestigiului corpului funcționarilor publici;
- Să respecte normele de conduită profesională și civică prevăzute de lege;
- Să nu ocupe funcții de conducere în cadrul partidelor politice ori în cadrul structurilor asociative similare sau asimilate acestora și să nu își exprime public, în exercitarea atribuțiilor, convingerile ori manifestările politice;
- Să răspundă potrivit legii de îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin;
- Să ducă la îndeplinire sarcinile trasate de superiorul ierarhic, în condițiile legii, ori să le refuze, dacă le consideră ilegale;
- Dacă sunteți funcționar public de conducere, aveți obligația de a sprijini propunerile și inițiativele justificate ale personalului din subordine care vizează îmbunătățirea activității entității publice și creșterea calității serviciilor publice oferite cetățenilor;
- Să păstreze secretul de stat, de serviciu și confidențialitatea informațiilor ori a documentelor de care ia la cunoștință în îndeplinirea îndatoririlor de serviciu, cu excepția informațiilor de interes public;
- Să nu solicite ori să nu accepte cadouri sau alte avantaje;
- Să completeze și să înregistreze declarațiile de avere și de interese;
- Să respecte termenele impuse de superiori pentru îndeplinirea sarcinilor repartizate;
- Să respecte regimul juridic al conflictului de interese și al incompatibilităților.

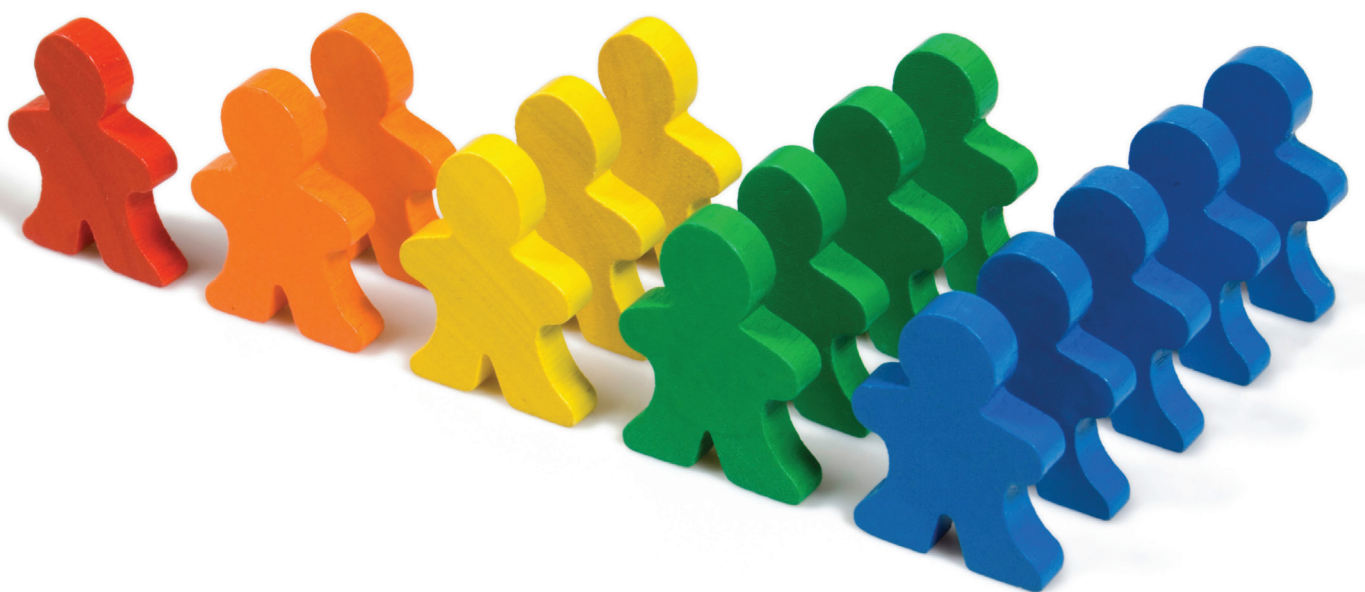
Lista exhaustivă a drepturilor și obligațiilor de funcționar public care vă revin, precum și detalii privind acestea, se regăsesc în **Statutul funcționarilor publici**.

I.4 Principii în exercitarea funcției publice

Indiferent de natura funcției publice pe care o ocupați, **activitatea desfășurată în cadrul entităților publice** are impact direct asupra comunității în ansamblul său și, de aceea, este esențial ca întreaga activitate pe care o desfășurați să fie ghidată de o serie de **principii**, redate în Statutul funcționarilor publici:

- Legalitate, imparțialitate și obiectivitate;
- Transparență;
- Eficiență și eficacitate;
- Responsabilitate, în conformitate cu prevederile legale;
- Orientare către cetățean;
- Stabilitate în exercitarea funcției publice;
- Subordonare ierarhică.

II. Considerații generale privind managementul resurselor umane



II.1 Importanța managementului resurselor umane

Calitatea resurselor umane din administrația publică este un factor critic pentru capacitatea acesteia de a satisface interesul general prin furnizarea de servicii publice de calitate. Realizarea misiunii și a performanței unei entități publice depinde de profesionalismul, competența și integritatea angajaților pe care îi are la dispoziție, motiv pentru care managementul resurselor umane este unul dintre procesele cheie în funcționarea entității publice.

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

- asigură utilizarea eficientă a resurselor umane;
- asigură un nivel adecvat al performanței angajaților;
- contribuie la îmbunătățirea performanței entității publice;
- sprijină atragerea și păstrarea personalului competent;
- menține un climat pozitiv la locul de muncă;
- sprijină entitatea publică în procesul de adaptare la schimbările din mediul extern sau intern.

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

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

Rolul conducătorului entității publice	Rolul responsabilului de resurse umane
<ul style="list-style-type: none">• Este decidentul final asupra oricărei politici sau strategii de resurse umane adoptată de entitatea publică și promotor principal al managementului performanței;• Asigură execuția politicii salariale;• Integrează managementul de resurse umane în managementul strategic al entității publice;• Monitorizează și evaluează activitatea de management al resurselor umane;• Sprijină responsabilii de resurse umane prin susținerea inițiativelor acestora în rândul angajaților;• Pune la dispoziția responsabililor de resurse umane resursele necesare pentru realizarea activităților și implementarea proceselor de resurse umane;• Solicită informații și recomandări responsabililor de resurse umane pentru fundamentarea deciziilor de resurse umane și implică responsabilul de resurse umane în procesul decizional;• Personifică, de fapt, titlul de Angajator, fiind decidentul final în procesele de recrutare și încheiere a rapoartelor de muncă. De exemplu, în conflictele de muncă este reprezentantul legal al entității în calitate de Angajator.	<p>Partener strategic:</p> <ul style="list-style-type: none">• Colaborează cu managementul entității publice pentru a transpune planurile strategice ale entității publice în obiective de resurse umane;• Colaborează cu managementul entității publice la dezvoltarea strategiei organizației;• Se implică activ în procesele de schimbare organizațională;• Se asigură că managerul entității publice înțelege implicațiile deciziilor de resurse umane. <p>Oferă consultanță</p> <ul style="list-style-type: none">• Furnizează conducerii soluții pentru asigurarea necesarului de resurse umane și utilizarea eficientă a personalului existent;• Inițiază și coordonează procese de diagnostic organizațională cu privire la angajați și la procesele de muncă și propune soluții practice de îmbunătățire. <p>Oferă expertiză</p> <ul style="list-style-type: none">• Implementează procesele de resurse umane la nivelul entității publice (analiza muncii, recrutare, selecție, formare profesională, managementul beneficiilor, dezvoltarea carierei, evaluarea performanțelor);

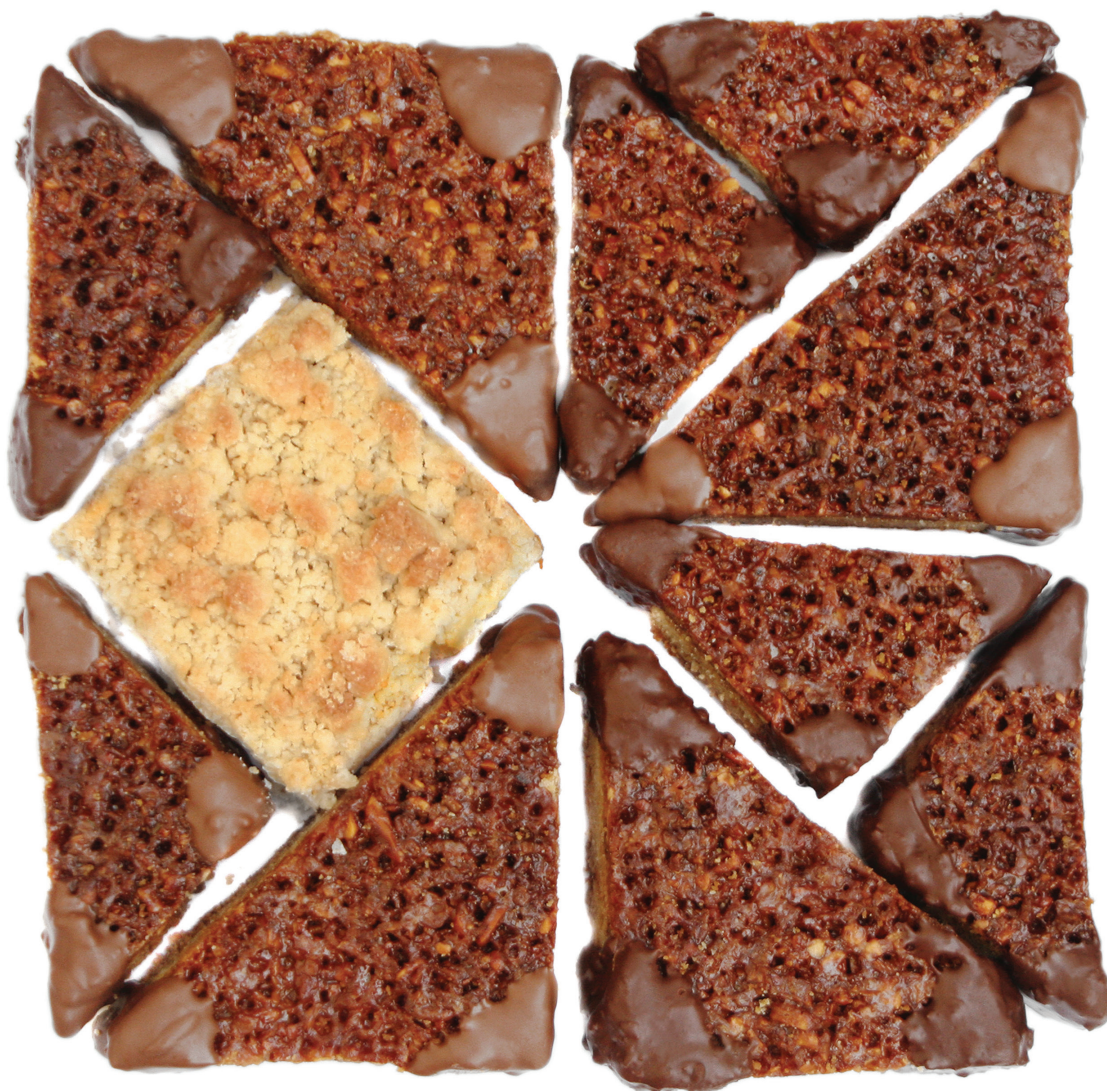
Rolul conducătorului entității publice	Rolul responsabilului de resurse umane
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizează analize și pune la dispoziția managerului date care să fundamenteze deciziile de resurse umane; • Oferă suport managerilor și angajaților pentru implementarea procedurilor de resurse umane; • Formulează recomandări cu privire la activitatea de resurse umane. <p>Joacă rol de consilier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprijină managerii în procesul de evaluare a performanțelor, managementul beneficiilor, promovare și alte procese și activități de resurse umane; • Acordă consiliere personalului cu privire la dezvoltarea carierei și formarea profesională; • Asigură un climat pozitiv la locul de muncă și cultivă relații armonioase între conducere și angajați. <p>Oferă servicii administrative / funcționale / operaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborează proceduri de resurse umane și monitorizează aplicarea acestora; • Asigură conformitatea cu legislația specifică funcției publice și cu legislația muncii, în general; • Monitorizează implementarea programele de sănătate și securitate în muncă; • Administrează dosarele profesionale ale angajaților.

II.3 Principalele procese ale managementului resurselor umane

În general, managementul resurselor umane înglobează o serie de **proces**e care urmăresc să atragă, să dezvolte și să păstreze angajați calificați în vederea realizării misiunii organizației. Acestea sunt sau pot fi aplicate și în cazul unei entități publice.

- **Planificarea resurselor umane** - asigură existența la nivelul organizației a resurselor umane necesare pentru atingerea obiectivelor strategice ale instituției;
- **Analiza muncii** (a activității și a fișelor de post) – urmărește să determine conținutul fiecărui post din structura organizatorică a entității publice precum și caracteristicile pe care titularul postului de muncă trebuie să le demonstreze pentru a-și duce la îndeplinire activitatea în condiții optime de performanță;
- **Recrutarea și selecția** – se referă la atragerea candidaților pentru posturile disponibile și selectarea acelor candidați care îndeplinesc cerințele postului;
- **Evaluarea performanțelor** - are în vedere determinarea gradului în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile conform cerințelor postului și obiectivelor individuale;
- **Dezvoltarea resurselor umane:**
 - ✓ **Managementul carierei** - se referă la proiectarea și planificarea evoluției angajaților în cadrul entității publice, luând în considerare atât necesitățile entității, cât și performanțele, potențialul și aspirațiile angajaților;
 - ✓ **Dezvoltarea profesională și formarea** - este procesul de îmbunătățire și creștere a capacităților angajaților prin intermediul oportunităților de învățare care implică accesul la o varietate de programe formale sau informale de formare profesională.
- **Evaluarea muncii și compensațiile** - recompensarea financiară și non-financiară a angajaților pentru efortul depus, rezultatele și competențele demonstrate;
- **Managementul sănătății și protecției muncii** - dezvoltarea și implementarea programelor de sănătate și securitate a angajaților.

III. Integrarea noilor funcționari publici la locul de muncă



Vă aflați în prima de zi de lucru în cadrul entității publice care v-a angajat. Ca orice alt angajat în perioada de testare a noului loc de muncă, vă doriți să vă integrați cât mai repede și mai bine în colectiv și să lăsați o impresie favorabilă de la primele contacte cu șefii, colegii sau subordonații. Sunteți, probabil, nerăbdător sau nerăbdătoare să fiți cât mai curând implicat (ă) în proiectele și activitățile entității publice. Ați trecut de exigențele și emoțiile procesului de recrutare și începe o nouă etapă în viața dumneavoastră profesională.

Față de contextul motivațional de mai sus, **prezentul capitol** cuprinde o serie de **sfaturi practice sau puncte de control care determină**, în mod semnificativ, **succesul măsurii în care asimilați noul loc de muncă și acesta vă asimilează în primele zile sau luni petrecute în entitatea publică angajatoare**. În acest capitol ne vom referi și la ce trebuie să facă Angajatorul pentru dumneavoastră cu ocazia angajării, care sunt obligațiile pe care acesta le are în relația cu dumneavoastră în această etapă.

III.1 Care sunt drepturile referitoare la integrarea la noul loc de muncă?

- **Angajatorul trebuie să vă pună la dispoziție un spațiu de lucru** încă din prima zi, cu toate dotările necesare (computer, adresă de email, acces la Internet și Intranet, consumabile, și alte facilități, după caz). **Angajatorul are obligația de a vă pregăti un spațiu de lucru, respectiv un birou, care să respecte normele legale în domeniul sănătății și securității în muncă** – adresați-vă responsabililor de resurse umane dacă remarcați că spațiul de lucru nu respectă regulile de protecție a muncii (acesta fiind incomod, neadecvat poziționat, foarte limitat, iluminat necorespunzător, etc);
- **Solicitați cărți de vizită pentru dumneavoastră**, dacă nu v-au fost deja date de către angajatorul dumneavoastră. Veți fi, probabil, în curând, în situația de a interacționa cu persoane din afara entității publice (cetățeni, reprezentanți ai unor organizații neguvernamentale, ai altor entități publice etc) și prin cartea de vizită vă veți asigura că datele dumneavoastră sunt reținute corect și veți avea o imagine de profesionist;
- **Aveți dreptul să participați la un tur de orientare în clădirea entității publice în prima zi de lucru**. Angajatorul dumneavoastră trebuie să se asigure că **responsabilul de resurse umane** (sau un alt angajat desemnat) **vă prezintă colegilor din structurile suport** (cum ar fi contabilitate, resurse umane, administrativ, tehnologia informației și a comunicațiilor, juridic etc.) – veți avea nevoie să știți unde sunt localizate aceste structuri și care sunt colegii la care puteți apela pentru procedurile și formalitățile inițiale de angajare (cum ar fi, de exemplu, stabilirea contului bancar în care veți primi salariul sau accesul la diverse aplicații software pe care le utilizează entitatea publică). În acest tur de orientare **îi veți cunoaște și pe omologii dumneavoastră din alte structuri specializate**; de exemplu, dacă sunteți director al unei direcții îi veți cunoaște și pe directorii celorlalte direcții). Ca parte a turului locației vă vor fi indicate și **facilitățile practice ale clădirii** (toaleta, parcare, locul pentru fumat, bucătăria, sala de mese etc). Pe parcursul turului de orientare în clădire puneți întrebări ghidului dumneavoastră pentru orice fel de nelămurire pe care o aveți legată de această etapă;
- **Aveți dreptul să vă fie explicate în detaliu și clar obiectivele individuale, fișa postului, condițiile și cerințele perioadei de stagi** (dacă este cazul) în completarea informațiilor pe care le-ați primit deja pe parcursul procesului de recrutare. Solicitați, de asemenea, informații despre felul în care se face evaluarea funcționarilor publici și care este parcursul de carieră obișnuit pentru funcția dumneavoastră. Trebuie să știți cât mai curând după angajare care sunt criteriile folosite în evaluarea muncii dumneavoastră, cine vă va evalua, cum vă puteți pregăti pentru evaluare, care este procedura de validare a rezultatelor evaluării etc;
- **Angajatorul dumneavoastră trebuie să vă permită accesul încă din prima zi de lucru la documente legate de comunicarea în interiorul și în afara entității publice** – aveți nevoie de un mini-îndrumar al abrevierilor folosite în activitatea entității, exemple de scrisori, rapoarte, notificări și alte comunicări scrise cu caracter formal, regulile pentru răspunsul la telefon și redirecționarea apelurilor / preluarea mesajelor;

- **Aveți dreptul să aveți acces la regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare și funcționare și la orice alte norme interne de conduită** ale entității publice în care lucrați etc. Este important să vă familiarizați cu aceste documente în primele zile de lucru pentru că vă oferă contextul general al modului de funcționare a entității publice;
- **Solicitați șefului dumneavoastră să vă explice eventuale aspecte din conținutul fișei de post care vă sunt neclare – începutul carierei dumneavoastră în cadrul entității publice este cel mai bun moment să vă lămuriți cu privire la conținutul precis al activității dumneavoastră, respectiv indicatorii de performanță pe care trebuie să îi îndepliniți.** Măsura în care ambele părți (angajatul și angajatorul) clarifică așteptările reciproce pe care le au este foarte importantă pentru performanța dumneavoastră și a entității publice angajatoare.
- **Aveți dreptul să solicitați informații despre strategia sau planul de formare pentru funcționarii publici angajați, aplicate în entitatea publică angajatoare.** Folosiți perioada inițială după angajare pentru a afla care sunt cursurile de perfecționare continuă pe care le organizează sau le asigură angajatorul dumneavoastră, care sunt condițiile de acces la aceste cursuri, care sunt cele mai indicate cursuri pentru dumneavoastră având în vedere tipicul funcției dumneavoastră și nivelul dumneavoastră de pregătire.

III.2 Sfaturi practice pentru adaptarea rapidă și de succes la noul loc de muncă

- **Fiți atent (ă) la tot ceea vi se comunică în cadrul programului de integrare a noului funcționar public la locul de muncă.** Nu creați o impresie bună celor din jur dacă îi bombardați cu tot felul de întrebări pentru care v-au fost deja comunicate răspunsurile în cadrul programului de integrare;
- **Rețineți numele colegilor dumneavoastră sau măcar a celor cu care veți lucra direct.** Eventual, notați-vă în agendă numele colegilor prezentați;
- **Chiar dacă nu vă sunt alocate sarcini din prima sau a doua zi de lucru,** observați activitatea colegilor dumneavoastră și oferiți ajutorul acelor colegi mai aglomerați. Nu așteptați să vi se dea ceva de făcut, **pro-activitatea este unul dintre semnele care indică un bun angajat;**
- **Dacă aveți o poziție de conducere sau coordonare, organizați cât mai curând după angajare o întâlnire cu echipa dumneavoastră** cu următoarele obiective: să vă prezentați mai bine echipei, să îi cunoașteți pe fiecare dintre membrii echipei, să prezentați planul dumneavoastră de conducere sau coordonare și maniera dumneavoastră de lucru, să aflați eventualele îngrijorări sau nelămuriri ale echipei legate de venirea dumneavoastră sau de viitorul activității echipei;
- **Nu vă angajați să realizați anumite sarcini dacă nu sunteți sigur(ă) că știți ce aveți de făcut.** Este firesc să aveți întrebări legate de maniera concretă în care sunt îndeplinite anumite sarcini de serviciu până când vă veți familiariza cu modul și ritmul de lucru al echipei din care faceți parte – **nimeni nu se așteaptă să știți totul din primele zile** și mai bine lămuriți ce aveți de făcut decât să greșiți;
- **Aflați care este modalitatea de lucru în echipă.** De exemplu, dacă vreți să discutați cu unul sau mai mulți membri ai echipei despre o problemă specifică pe care o întâlniți în proiectul dumneavoastră, puteți solicita o întâlnire formală sau puteți să abordați direct subiectul cu membrii echipei;
- **Arătați-vă interesat de cultura organizațională din entitatea publică și practicile deja stabilite în cadrul său.** De exemplu, interesați-vă dacă entitatea în care lucrați respectă un anumit orar pentru pauza de prânz, angajații mănâncă la cantină sau la birou, dacă există obișnuința ca membrii echipei să iasă la prânz din când în când. Dacă vă aflați într-o poziție de conducere sau coordonare, ați putea să organizați un prânz sau o cină cu subordonații dumneavoastră, într-o atmosferă destinsă, care să vă ajute să vă apropiați și să vă cunoașteți mai bine;
- **Mulțumiți tuturor colegilor care vă ajută să înțelegeți mai bine entitatea publică în care ați intrat și felul în care funcționează**– ei vor fi punctele dumneavoastră de sprijin pentru adaptarea completă la noul loc de muncă;
- **Solicitați observații de la superiorul dumneavoastră despre felul în care realizați primele sarcini care v-au fost încredințate.** Vă veți crea o imagine favorabilă arătând că sunteți interesat(ă) de îmbunătățirea calității muncii dumneavoastră și veți folosi acest feedback pentru accelerarea procesului de integrare în entitatea publică;

- **Apelați din timp la expertiza și autoritatea responsabililor de resurse umane dacă simțiți că nu reușiți să vă integrați în noul colectiv și nu mai sunteți motivat(ă) să continuați cariera dumneavoastră alături de noul angajator.** Responsabilul de resurse umane poate juca rolul unui mediator între dumneavoastră și noua echipă / noul șef, punând în discuție aspectele problematice pe care le-ați identificat și încercând să găsească soluții convenabile ambelor părți. Poate simțiți, de exemplu, că nu sunteți suficient de implicat(ă) în proiectele echipei din care faceți parte și blamați această situație pe o posibilă desconsiderare a dumneavoastră din partea superiorului – pe de altă parte, e la fel de posibil ca superiorul dumneavoastră să nu vă fi solicitat o mai mare implicare pentru că pur și simplu nu și-a dat seama de disponibilitatea și potențialul dumneavoastră – în general, astfel de neînțelegeri se rezolvă printr-o discuție deschisă, facilitată de responsabilul de resurse umane, dacă discuția nu a avut loc în mod natural între dumneavoastră și superior.

Sfaturile formulate mai sus nu asigură în mod exclusiv succesul integrării dumneavoastră la noul loc de muncă. De aceea, asociați aceste idei și exemple, cu acele comportamente generale care definesc un bun angajat și un bun coleg, cum ar fi:

- Respectați programul de lucru;
- Respectați termenele limită pentru sarcinile care vă sunt alocate;
- Respectați ierarhia entității publice în care lucrați;
- Respectați normele și procedurile interne ale entității publice angajatoare;
- Comunicați superiorului dumneavoastră sau oricărui alt angajat relevant diverse probleme care afectează activitatea entității publice;
- Nu vă folosiți de bunurile entității publice în scopuri personale;
- Fiți respectuos cu toții angajații entității, indiferent dacă vă sunt subordonați sau nu;
- Fiți binevoitor cu toții colegii dumneavoastră și ajutați-i atunci când sunt aglomerați cu sarcini;
- Nu bârfiți;
- Nu vă asumați succese nemeritate.

Mult succes!

IV. Managementul performanței – Evaluarea



IV.1 Importanța procesului de evaluare pentru cariera de funcționar public

Evaluarea performanței în îndeplinirea sarcinilor de serviciu este, probabil, unul dintre cele mai importante drepturi de care vă bucurați ca angajat al administrației publice românești, respectiv, ca funcționar public. Așa cum aveți dreptul la remunerație, la condiții de lucru care respectă prevederile legale de sănătate și securitate în muncă și la un program de lucru în limitele legale, în aceeași măsură este dreptul dumneavoastră să fiți evaluat. Evaluarea performanțelor profesionale „măsoară” îndeplinirea obiectivelor profesionale individuale în anul trecut și vă ajută să cunoașteți părerea superiorului despre calitatea muncii prestate, care sunt posibilitățile de dezvoltare pe care vi le poate asigura entitatea publică, la ce moment vă găsiți pe traiectoria carierei dumneavoastră în cadrul entității angajatoare. În fapt, evaluarea performanței vă creează o serie de beneficii care vă pot ajuta mai departe în maximizarea potențialului dumneavoastră profesional alături de Angajator, respectiv:

- **Aflați care sunt obiectivele (inclusiv indicatorii de performanță) pe care trebuie să le atingeți în anul următor.** Evaluarea este în primul rând o ocazie de a agreea cu superiorul dumneavoastră ce aveți de făcut în continuare, cum se modifică țintele dumneavoastră de performanță – atunci când sunteți promovat(ă) sau, pur și simplu, au loc anumite modificări în activitățile entității publice și trebuie să vă adaptați acestora;
- **Este o ocazie să aflați care sunt, din perspectiva superiorului, punctele dumneavoastră forte în felul în care vă desfășurați activitatea profesională.** Se întâmplă deseori ca angajații să își formeze impresia că munca lor nu este apreciată, că superiorii nu cunosc eforturile pe care le depun în îndeplinirea responsabilităților sau că acestora pur și simplu nu le pasă de munca pe care o fac subordonații lor. Evaluarea este momentul în care puteți să aveți o discuție specifică, dedicată doar acestui subiect și să măsurați nivelul aprecierii de care beneficiați din partea superiorului;
- **Conștientizați care sunt, din perspectiva superiorului, punctele dumneavoastră slabe în felul în care vă desfășurați activitatea profesională.** Se întâmplă rar ca un angajat să poată analiza cu obiectivitate totală nivelul performanței sale în realizarea atribuțiilor de serviciu – din acest motiv, are tendința să nu conștientizeze atunci când greșește sau muncește la un nivel slab calitativ. Trebuie să priviți observațiile critice în evaluarea performanței ca un diagnostic gratuit al profesionalismului dumneavoastră și pe care îl puteți folosi mai departe pentru a vă acoperi lacunele sau pentru a îmbunătăți competențele deficitare;
- **Evaluarea vă oferă oportunitatea de a corecta comportamentul dumneavoastră profesional evitând astfel o eventuală sancțiune.** Evaluarea poate funcționa și ca un avertisment timpuriu care vă poate pune în gardă că, dacă nu vă îmbunătățiți performanța, riscați continuitatea slujbei dumneavoastră;
- **Discuția de evaluare poate fi o sursă de informații cu privire la oportunitățile de învățare și dezvoltare de care puteți beneficia în cariera dumneavoastră.** Evaluatorul vă poate indica ce acțiuni puteți întreprinde pentru a înlătura punctele slabe din activitatea dumneavoastră (la ce cursuri puteți participa atunci când vă lipsesc anumite cunoștințe tehnice, cum trebuie să vă comportați într-o anumită situație profesională, care coleg vă poate ajuta să deprindeți realizarea corectă a unei sarcini de serviciu etc);
- **Cu ocazia evaluării puteți să aduceți la cunoștința superiorului diverse dificultăți pe care le întâmpinați în realizarea atribuțiilor.** Poate nu ați avut ocazia până la momentul evaluării să îi relatați superiorului probleme de ordin obiectiv, care nu țin de profesionalismul dumneavoastră și care vă împiedică să lucrați la capacitate maximă (de exemplu, diverse informații nu vă parvin la timp, o anumită procedură de lucru este redundantă sau excesiv de birocratică, dotările spațiului de lucru sunt insuficiente în raport cu tipul de activitate pe care o desfășurați, nu primiți ajutor adecvat din partea altor colegi sau din partea altor structuri organizaționale etc). Poate că ați amânat să aduceți la cunoștință superiorului aceste probleme pentru a nu-i crea impresia că blamați pe cei din jur performanța dumneavoastră scăzută sau pentru a nu părea că sunteți o persoană pe care nimic nu o mulțumește. Folosiți evaluarea pentru a lămurii aceste aspecte și felul în care vă influențează activitatea;
- **Sunteți informat(ă) cu privire la oportunitățile de promovare pe care le puteți valorifica imediat sau la care puteți avea acces pe terme mediu.**

IV.2 Pregătirea și derularea evaluării periodice

Evaluarea periodică a performanței este un proces bilateral în care trebuie să investească nu numai Angajatorul sau superiorul, dar și angajatul la rândul său.

Superiorul dumneavoastră ar trebui să aibă grijă, în general, de realizarea următoarelor sarcini:

- Să vă informeze încă de la începutul activității dumneavoastră în entitatea publică despre obiectivele pe care trebuie să le atingeți și indicatorii de performanță care se vor aplica în evaluarea dumneavoastră;
- Să pună la dispoziția tuturor subordonaților (nu numai a dumneavoastră) informații despre posibilitățile de promovare pentru anul respectiv așa cum au fost stabilite prin planul de ocupare sau prin orice alte decizii interne;
- Să vă ofere detalii despre metodele și instrumentele de evaluare pe care le folosește entitatea publică și care sunt relevante și pentru evaluarea dumneavoastră;
- Să respecte planul de evaluare pe care vi l-a anunțat la începutul activității dumneavoastră, respectiv să puncteze în evaluare obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți prin fișa postului;
- Să emită opinii de evaluare întemeiate, obiective, documentate, ne-discriminatorii;
- Să vă permită posibilitatea de a formula comentarii și argumente pe parcursul interviului de evaluare cu privire la aprecierile de evaluare sau calificativele acordate;
- Să identifice nu doar punctele slabe ale performanței dumneavoastră dar și meritele dumneavoastră. Evaluarea performanței nu trebuie să fie un efort ținut către găsirea deficiențelor și aplicarea sancțiunilor, dar o ocazie de recunoaștere a valorii fiecărui angajat și a punctelor de dezvoltare personală;
- Să vă ajute în pregătirea unui plan de dezvoltare a carierei pe mai departe și să vă îndrume în identificarea soluțiilor, facilităților care pot contribui la îmbunătățirea activității dumneavoastră.

Pe de altă parte, și dumneavoastră, în calitate de angajat – funcționar public, trebuie să contribuiți la pregătirea și derularea procesului de evaluare pentru a vă asigura că folosiți această facilitate în folosul carierei dumneavoastră. Nu e recomandat să vă comportați ca un actor pasiv, un simplu receptor al rezultatelor finale ale evaluării – aveți capacitatea de a influența cursul evaluării și cât de mult vă folosește aceasta personal.

A. Recomandări practice pentru pregătirea evaluării

- **Documentați temeinic toată activitatea dumneavoastră profesională pe parcursul anului.** Trebuie să fiți pregătit(ă) să aduceți dovezi concrete, verificabile care să vorbească despre performanța dumneavoastră în cazul în care evaluatorul își exprimă dubii cu privire la aceasta și cuvântul dumneavoastră se dovedește a fi insuficient pentru probarea unei situații de fapt;
- **Obșnuiți-vă să informați superiorul dumneavoastră (viitorul evaluator) despre eventualele obstacole obiective pe care le întâmpinați în derularea sarcinilor de serviciu de îndată ce apar.** Este recomandat să nu așteptați momentul evaluării pentru a relata toate situațiile prin care ați trecut și din cauza cărora nu ați putut îndeplini nivelul de performanță dezirabil. Vi se va reproșa probabil că nu ați fost suficient de pro-activ(ă) în a evidenția problemele întâmpinate și că ați periclitat în felul acesta conformitatea și performanța proceselor organizaționale ale entității publice;
- **Promovați-vă activ pe parcursul întregului an.** Evaluatorul (superiorul) dumneavoastră este doar un om ca și oricare altul și poate avea tendința de a uita la momentul evaluării micile dumneavoastră succese din cursul anului sau, pur și simplu, se poate întâmpla ca, din cauza propriilor activități, să nu remarce toate sarcinile pe care le-ați îndeplinit așa cum trebuie sau la un înalt nivel calitativ. **Nu uitați că există o tendință de natură psihologică** care se manifestă la mulți evaluatori în procesul de management al performanței, **efectul de "proximitate temporală/ actualitate"** – evaluatorul ia în considerare succesele ori insuccesele recente ale angajatului, fiind date uitării celelalte rezultate mai îndepărtate în timp. Puteți să vă faceți un obicei de a-l informa în mod constant pe superiorul dumneavoastră cu privire la proiectele dumneavoastră de succes, sau, puteți să organizați întâlniri specifice o dată la 2-3 luni pentru a avea o discuție deschisă, neformalizată, despre activitatea dumneavoastră profesională recentă;

- **Pentru a evita să primiți aprecieri negative cu ocazia evaluării pentru sarcini pe care nu le-ați îndeplinit corespunzător din lipsă de cunoștințe, experiență sau abilități trebuie să aveți curajul să admiteți în fața superiorului dumneavoastră că nu sunteți pregătit(ă) pentru asumarea sarcinii respective și să cereți explicații sau ajutor suplimentar pentru a duce la bun sfârșit ce aveți de făcut.** Prin comparație cu această reacție sinceră din partea dumneavoastră, consecințele ar putea fi mult mai grave pentru dumneavoastră dacă alegeți să îndepliniți sarcina respectivă fără ajutor, cu rezultate dezaastroase;
- **Familiarizați-vă cu acele criterii de evaluare care vor fi folosite în evaluarea dumneavoastră și asigurați-vă că înțelegeți cum se transpun acestea în mod practic în activitatea dumneavoastră.** De exemplu, unul dintre criteriile de evaluare folosite în evaluarea funcționarilor publici este "competența în gestionarea resurselor alocate" – ce anume trebuie să faceți sau să nu faceți pentru a obține un calificativ maxim la acest criteriu?;
- **După ce ați înțeles criteriile de evaluare care vi se aplică, încercați să identificați argumentele pe care le aveți pentru fiecare criteriu în parte.** Este vorba despre exemplele concrete din munca prestată de dumneavoastră în ultimul an și care vă pun într-o lumină pozitivă și prin care puteți răspunde unor eventuale critici. **Puteți chiar să pregătiți propriul dumneavoastră raport de evaluare, în formatul pe care îl folosește evaluatorul.**

B. Recomandări practice, aplicabile pe parcursul derulării evaluării

- **Fiți cooperant și relaxat pe parcursul derulării interviului de evaluare.** O astfel de atitudine încurajează dezvoltarea unei discuții de calitate între dumneavoastră și evaluator și aveți mai multe șanse să închideți în mod pozitiv procesul de evaluare decât ați avea dacă abordați o atitudine crispată sau agresivă – riscați să transmiteți această atitudine și evaluatorului dumneavoastră;
- **Parcurgeți cu atenție constatările făcute de superiorul dumneavoastră în raportul de evaluare. Dacă vă nemulțumesc exprimările ambigue sau neclare, insistați ca evaluatorul să identifice exact situațiile pe care le-a luat în considerare sau să detalieze anumite aprecieri.** Trebuie să țineți cont că raportul de evaluare poate fi un mijloc de probă într-un eventual conflict de muncă și trebuie să îi acordați toată atenția cuvenită;
- **Dacă sunteți nemulțumit(ă) de calificativul primit, cereți evaluatorului dumneavoastră să vă explice motivele care au stat la baza aprecierii sale.** Aceasta poate fi o ocazie să îi prezentați propriile dumneavoastră argumente, bazate pe date factice, cu ajutorul propriului raport de evaluare menționat în cadrul recomandărilor practice pentru evaluarea pregătirii;
- **Fiți atent(ă) la propunerile și recomandările făcute de evaluatorul dumneavoastră.** Odată acceptate de dumneavoastră, acestea vor deveni parte din propriul dumneavoastră plan de acțiuni pentru creșterea profesională din anul următor și pot fi obiect al monitorizării și evaluării viitoare. Asigurați-vă că ați înțeles aceste propuneri și recomandări, că sunt relevante și fezabile pentru dumneavoastră;
- **Exprimați pro-activ care sunt domeniile sau punctele pe care doriți să le perfecționați în anul următor.** Poate considerați că este necesar să participați la anumite cursuri sau vreți să primiți și alte tipuri de sarcini, proiecte. Dacă agreeți aceste preferințe cu evaluatorul dumneavoastră, ele pot deveni parte din capitolul dedicat propunerilor și recomandărilor;
- **Fiți sincer(ă) și direct(ă) în comentariile pe care le aveți în interviul de evaluare.** Dacă vreți să schimbați o situație care vă împiedică să vă realizați la maxim de potențial sarcinile de serviciu sau vreți să lămuriți o situație interpretată greșit în defavoarea dumneavoastră, nu vă ajutați cu nimic să vă exprimați voalat, ambiguu de teama de a nu critica deschis un coleg(ă) sau pe propriul dumneavoastră evaluator. **Păstrați, bineînțeles, un ton politicos, ne-agresiv, care să invite la o discuție amiabilă;**
- **Ascultați activ ceea ce vă spune evaluatorul dumneavoastră – interviul de evaluare poate fi o ocazie de învățare și dezvoltare pentru dumneavoastră** (vă puteți descoperi punctele slabe pe care nu le-ați conștientizat înainte; vă puteți da seama că imaginea pe care evaluatorul o are despre dumneavoastră nu este cea pe care o anticipați; recomandările care vi se adresează se pot dovedi un imbold în cariera dumneavoastră etc);
- **Mulțumiți evaluatorul dumneavoastră pentru timpul pe care l-a investit în pregătirea evaluării dumneavoastră și pentru timpul dedicat interviului;**
- **Țineți cont pe parcursul anului următor de recomandările și propunerile conținute în raportul de evaluare și raportați periodic superiorului dumneavoastră dacă, pentru orice fel de motive, nu reușiți să le respectați.**

V. Promovarea



V.1 Tipologia promovărilor în carieră

Promovarea reprezintă modalitatea de dezvoltare a carierei funcționarilor publici, motiv pentru care trebuie privită cu toată seriozitatea, atât de entitatea publică cât și de funcționarul public.

Promovările, atunci când sunt realizate într-o manieră corectă, sunt un câștig atât pentru organizație cât și pentru angajatul-funcționar public. **Promovarea este un factor de creștere a satisfacției și a responsabilității profesionale a funcționarului public și contribuie direct la consolidarea loialității sale față de entitatea publică.**

Pentru entitatea publică, promovarea este un instrument prin care plasează "omul potrivit la locul potrivit", asigurându-se că prin corecta încadrare a angajaților, conform gradului lor de maturitate profesională, creează premisele obținerii celor mai bune performanțe pe care le pot atinge angajații.

În funcție de modul în care sunt utilizate criteriile de promovare, în practica de management al resurselor umane, în general, pot fi identificate trei tendințe principale. Unele dintre acestea pot fi utilizate și în administrația publică.

- **Promovarea pe baza vârstei și a vechimii în muncă.** O astfel de tendință pune accent pe rolul experienței, considerându-se că trecerea anilor determină în mod automat o amplificare a potențialului salariaților. Această abordare predomină în domeniul administrației publice, atât în România cât și în alte state europene (de exemplu Franța, Germania, Polonia)¹
- **Promovarea pe baza potențialului personal.** Aceasta are în vedere **calitățile, cunoștințele și deprinderile personalului analizate în perspectivă.** Cu alte cuvinte, sunt promovați acei salariați care, ținând cont de nivelul lor de pregătire actual, de receptivitatea la nou, de capacitatea de efort, de pregătirea de bază, de capacitatea de adaptare, de potențial, corespund cerințelor mai complexe ale unor posturi superioare;
- **Promovarea pe baza rezultatelor.** Punctul forte al acestei tendințe este **utilizarea unor criterii de promovare verificabile**, bazate pe măsurarea rezultatelor trecute. Se consideră că **este, probabil, cel mai bun model de promovare** pentru că **motivează angajații**, recunoscându-le efortul depus și calitatea muncii. De asemenea, contribuie la întărirea **culturii organizaționale a meritului.**

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

V.2 Promovarea din perspectiva angajatului-funcționar public

Această secțiune este dedicată modului în care angajatul ar trebui să privească promovarea, ca proces esențial în gestiunea carierei sale, și atitudinea pe care ar trebui să o adopte față de perspectiva promovării sau atunci când se află în fața unei decizii de promovare. **Recomandările de mai jos vă pot ajuta să maximizați sistemul promovării** pe care vi-l pune la dispoziție entitatea publică angajatoare.

- În calitatea dumneavoastră de funcționar public, nou intrat în sistemul administrației publice, **aveți dreptul să cunoașteți care sunt perspectivele pentru cariera și parcursul profesional personal alături de Angajatorul dumneavoastră.** Solicitați aceste detalii de la superiorul dumneavoastră sau de la responsabilul de resurse umane și puneți toate întrebările de clarificare pe care le aveți pentru a obține cea mai bună înțelegere asupra felului în care se iau deciziile de promovare în entitatea publică și ce efect are asupra atributelor postului dumneavoastră diferitele praguri de promovare;
- **Aveți dreptul să cunoașteți care sunt posibilitățile de promovare pentru anul în curs.** Fiecare entitate publică este obligată să pregătească planuri anuale de ocupare în care să planifice inclusiv numărul promovărilor posibile pentru anul respectiv în funcție de buget, în funcție de nivelul profesional sau educațional la care au ajuns angajații etc;

¹ ANFP (2013) *Analiza tendințelor curente privind reforme în domeniul funcției publice în țări membre ale Uniunii Europene și ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică*, paginile 7. 16, <http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/Studii%20si%20analize/STUDIU%20TENDINTE%20UE%20OECD%20.pdf>

- Trebuie să aveți în vedere că **prevederile legale din domeniul funcției publice vă asigură dreptul la promovare, dar că veți putea fi promovat(ă) doar în urma îndeplinirii unor condiții**, cum ar fi: acumularea unei perioade de vechime în gradul funcției publice, îndeplinirea riguroasă a sarcinilor de serviciu care să ducă la obținerea unor calificative bune în cadrul evaluării anuale a performanțelor individuale, absolvirea unor forme de învățământ superior etc; în fapt, chiar și îndeplinirea condițiilor de vechime, educație, din legislația specifică vă face doar eligibil(ă) pentru promovare – veți putea fi promovat(ă) doar ca urmare a trecerii cu succes a unor examene, concursuri;
- **Conștientizați faptul că Angajatorul dumneavoastră – entitatea publică nu are rolul de a vă „împinge de la spate” să avansați în carieră. Sunteți singurul proprietar al carierei personale și trebuie să acționați proactiv pentru a determina felul în care vă poziționați pe termen mediu și lung în cadrul structurii organizaționale sau în cadrul entității publice** de care aparțineți. Dezvoltarea unei cariere temeinice, sustenabile este consecința respectării unor **principii clasice de dezvoltare și promovare personală**:
- **Conștientizați permanent care sunt punctele dumneavoastră slabe și forte în felul în care vă îndepliniți sarcinile.** Recunoașterea lacunelor, a deficiențelor este primul pas către înlăturarea acestora. În același timp, dacă deveniți conștient(ă) de atuurile dumneavoastră profesionale veți avea tendința de a le promova sistematic, îndeplinind acele sarcini care le scot în evidență;
- **Stabiliți-vă obiective clare și realiste de dezvoltare profesională și promovare.** Dacă vă definiți bine aspirațiile, veți reuși să concentrați eforturile dumneavoastră în direcția aspirațiilor cu șanse reale de succes. De exemplu, ”îmi propun ca în maxim 2 ani să ocup o poziție de expert”;
- **Monitorizați permanent stadiul în care vă găsiți pe harta planului dumneavoastră de carieră.** Perseverența este una dintre cele mai importante calități de care are nevoie o carieră de succes;
- **Profitați de oportunitățile de dezvoltare și învățare pe care le oferă entitatea publică în care lucrați.** Nu ne referim aici doar la programele instituționalizate de formare – vă puteți dezvolta și învăța și atunci când participați la implementarea unui proiect ambițios sau aveți șansa de a lucra alături de colegi cu multă experiență de lucru și cunoștințe aprofundate în domeniul de specialitate. Deseori avem tendința, ca angajați, să ne ferim de sarcinile sau proiectele dificile, riscante, de teama eșecului. Trebuie să țineți cont că **tocmai asumarea unor astfel de sarcini sau participarea la astfel de proiecte este calea pentru creșterea profesională în ritm accelerat.** Maturizarea dumneavoastră profesională cunoaște un imbold pe care nu l-ar cunoaște dacă vă limitați tot timpul la îndeplinirea activităților pe care le stăpâniți foarte bine;
- **Asigurați-vă că înțelegeți foarte bine atribuțiile postului dumneavoastră și obiectivele individuale.** *Știu care sunt responsabilitățile mele? Știu cum va fi evaluată munca mea în cadrul unui proiect specific sau în general? Știu cum trebuie să raportez, cui trebuie să raportez și cât de des? Știu care sunt prioritățile pe care ar trebui să le am în desfășurarea activităților profesionale?*
- **Adaptați-vă stilului de management al superiorului dumneavoastră.** Unii superiori sunt autoritari, le place să direcționeze fiecare aspect al sarcinilor de serviciu și să controleze implementarea lor – alții superiori, dimpotrivă, sunt adepții delegării sarcinilor, sunt cei care formulează țintele pentru echipă sau pentru fiecare subordonat în parte și nu sunt interesați de felul în care sunt realizate sarcinile atâta timp cât sunt atinse țintele stabilite;
- **Învățați să lucrați bine în echipă.** Faptul că îi ajutați pe ceilalți colegi să își îndeplinească sarcinile, că împărtășiți cu aceștia cunoștințele dumneavoastră sau că vă asumați împreună cu colegii dumneavoastră responsabilitatea unor proiecte nu vă împiedică să vă concentrați pe cariera dumneavoastră, pe promovarea meritelor dumneavoastră personale. Niciun angajat nu este o insulă, deci nu poate lucra perfect autonom și nu va putea avansa în carieră ignorând pe cei din jur și refuzând să colaboreze cu aceștia;
- **Fiți inovativ(ă) la locul de muncă.** Întotdeauna este loc de mai bine în felul în care se desfășoară diverse procese într-o entitate publică și propunerea unor soluții pentru înlăturarea acestor deficiențe vă va pune într-o lumină pozitivă în fața superiorilor, ca un angajat preocupat de performanța organizațională;

- **Protejați-vă credibilitatea.** Respectați-vă angajamentele, termenele limită asumate, respectați cerințele de confidențialitate ale locului de muncă sau ale proiectului în care lucrați;
- **Dacă vă decideți să candidați pentru promovare pe un nou post (de exemplu, funcție de conducere), e important să fundamentați o astfel de decizie pe baza îndeplinirii următoarelor criterii:**
 - ✓ *Înțeleg care sunt responsabilitățile noului post;*
 - ✓ *Înțeleg care este răspunderea asociată noului post (unele posturi, mai mult decât altele, sunt expuse unor riscuri legale pentru angajatul respectiv – este vorba în general de posturile de conducere sau administrare care răspund primele atunci când se petrec fapte nelegale în subordinea lor);*
 - ✓ *Înțeleg care este programul de lucru la care va trebui să mă adaptez la noul post (de exemplu, unele posturi, funcții presupun ca angajatul respectiv să fie disponibil să lucreze peste program sau să se prezinte la locul de muncă la orice oră din noapte);*
 - ✓ *Știu ce salariu voi primi în noul post și nivelul său mă satisface;*
 - ✓ *Îi cunosc pe cei cu care voi lucra din poziția noului post (măcar la un nivel general) și nu voi avea nicio problemă în a forma o echipă cu aceștia;*
 - ✓ *În noul post voi avea ocazia să pun în practică competențe și abilități pe care le dețin deja;*
 - ✓ *Succesul în noul post mă va apropia mai mult de scopul meu final în carieră.*
- De obicei, fiecare organizație (inclusiv entitățile publice) acordă o perioadă de acomodare cu cerințele noii fișe de post. Întrebați care este această perioadă „de grație” și **străduiți-vă ca în acest răstimp să acumulați cunoștințe și abilități care să vă permită îndeplinirea pe mai departe a sarcinilor fără suport;**
- **Apreciați fiecare post prin care treceți ca un nou pas pe care îl faceți în drumul către punctul profesional țintit.** Nu ”alergați” după promovări de dragul promovării dacă vă deviază de la planul dumneavoastră de carieră. Uneori, o promovare într-un post nepotrivit vă poate bloca într-o slujbă care nu corespunde aspirațiilor dumneavoastră – de exemplu, un funcționar public candidează pentru a fi promovat într-o funcție de conducere în cadrul structurii organizaționale de care ține, când, de fapt, tot ce își dorește este să lucreze într-o altă structură organizațională, pe o altă specializare (candidează totuși pentru promovare pentru că nu sunt alte posibilități de promovare deschise la momentul respectiv).

VI. Formarea și perfecționarea profesională



VI.1 Ce înseamnă formarea și perfecționarea profesională în administrația publică românească

Unul dintre marile avantaje pe care vi le oferă ocuparea unei funcții publice este accesul la sistemul de formare inițială și continuă al administrației publice românești.

Potrivit *Statutului funcționarilor publici* formarea și perfecționarea profesională reprezintă un drept dar și o obligație pentru fiecare funcționar public. Formarea poate avea loc într-un cadru formal (prin cursuri, participare la conferințe) dar și informal, la locul de muncă.

În România, **sistemul de formare al funcționarilor publici, urmărește, îmbunătățirea continuă a competențelor și a nivelului de cunoștințe al acestora** în vederea:

- îmbunătățirii standardelor serviciilor publice furnizate cetățenilor și altor terți;
- adaptării continue la ultimele inovații sau schimbări în activitatea administrației publice;
- creșterii nivelului de competitivitate al sectorului administrației publice în comparație cu administrația publică din alte state membre UE;
- transformării administrației publice într-un Angajator de top care investește în pregătirea funcționarilor publici.

Dumneavoastră, **în calitate de funcționar public vă bucurați de următoarele beneficii ale sistemului de formare:**

- puteți participa la cursuri de formare pe tematică variată, corespunzând interesului și specificului fiecărei funcții publice;
- formatorii sunt selectați pe baze competitive și beneficiați astfel de cei mai buni formatori disponibili pe piața românească;
- programele de formare pentru funcționarii publici sunt organizate în mod sistematic în administrația publică românească, astfel încât aveți la dispoziție numeroase ocazii de formare pe parcursul unui întreg an; formarea profesională în cadrul administrației publice românești se realizează sub forma unui mix de metode pentru a obține cât mai multă eficiență și eficacitate: cursuri clasice cu predare față în față, cursuri la distanță prin intermediul unor platforme web, stagii de pregătire în străinătate, participare la conferințe și alte seminarii internaționale, învățarea aplicată la locul de muncă;
- participarea la programele de formare contribuie la creșterea performanței dumneavoastră la locul de muncă și a șanselor de promovare în entitatea publică angajatoare;
- asimilarea abilităților și cunoștințelor transmise, cu ocazia programelor de formare, face din profilul dumneavoastră profesional unul competitiv pe piața forței de muncă;
- sistemul de formare vă ajută să evitați plafonarea profesională și vă poate indica noi arii de specialitate către care vă puteți îndrepta.

VI.2 Participarea funcționarului public la sistemul de formare și perfecționare profesională

Această secțiune este dedicată unor **recomandări practice pe care le puteți urma pentru a maximiza oportunitățile pe care vi le oferă sistemul de formare**, influențând modul în care acesta este conceput și implementat:

- Anual entitatea publică angajatoare evaluează nevoile de formare profesională ale funcționarilor publici și întocmește un raport pe care îl transmite Agenției Naționale a Funcționarilor Publici;
- **Este important să vă implicați activ în procesul de identificare a nevoilor de formare profesională și să oferiți sprijinul solicitat de către echipa care realizează acest demers. Identificarea nevoilor reale de formare profesională vă va facilita accesul la programe de formare adecvate nevoilor dumneavoastră.** Vă recomandăm să furnizați informații corecte, complete și cât mai detaliate despre lacunele dumneavoastră de cunoștințe, abilități și deprinderi. Nu vă temeți să recunoașteți astfel punctele dumneavoastră slabe pentru care aveți nevoie de formare profesională suplimentară - procesul de identificare a nevoilor de formare profesională nu are ca obiectiv evaluarea performanțelor dumneavoastră;

- **Dacă metodologia de colectare a datelor referitoare la nevoile de formare profesională nu reușește să identifice toate discrepanțele existente între cunoștințele, abilitățile și deprinderile dumneavoastră și cele necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor la locul de muncă, semnați această situație superiorului dumneavoastră sau responsabilului de formarea profesională;**
- **Selectați programele de formare la care doriți să participați în urma unei evaluări atente a următoarelor elemente:**
 - ✓ Obiectivul general al programului de formare;
 - ✓ Conținutul de specialitate pe care îl anunță prezentarea programului de formare;
 - ✓ Expertiza și calitățile de formator ale lectorilor (în cazul în care este vorba despre lectori pe care i-ați mai întâlnit sau, pur și simplu, pe baza opiniilor altor colegi de-ai dumneavoastră care i-au întâlnit deja cu ocazia altor programe de formare).

Trebuie să aveți în vedere, bineînțeles, și aspecte practice cum ar fi: perioada de derulare a programului, durata sa, locația, pentru a verifica în ce măsură puteți participa față de constrângerile obligațiilor de serviciu. **Nu vă abțineți de la a solicita direct detalii formatorului dacă aveți nelămuriri legate de programul de formare pe care urmează să îl asigure;**

- **Înainte de începerea programului de formare petreceți timp pentru a vă nota câteva întrebări pe care ați dori să le adresați formatorului pe parcursul derulării programului.** Vă puteți referi la situații specifice pe care le-ați întâlnit și pe care doriți să le lămuriți sau, poate, pur și simplu, aveți întrebări mai vechi pe care vi le-ați pus tot timpul și pentru care nu ați găsit încă răspunsul. Astfel vă veți asigura că nu uitați nimic din ceea ce vă interesează la programul respectiv;
- **Participați activ la programul de formare.** Fiți atent, puneți întrebări, rugați formatorul să repete o explicație sau un argument dacă nu ați înțeles;
- Ultima etapă a procesului de organizare a unui program de formare profesională constă în evaluarea acestuia. Evaluarea are ca principal obiectiv determinarea eficacității acestuia și a relevanței acestuia pentru organizație – entitatea publică. **Rezultatele evaluării programului de formare sunt utilizate strict pentru îmbunătățirea activităților viitoare de acest gen și nu urmăresc evaluarea participării dumneavoastră la programul de formare.** Astfel, este important să răspundeți sincer și direct întrebărilor de evaluare – vă va ajuta și pe dumneavoastră pe viitor pentru că vi se vor pune la dispoziție programe de formare din ce în ce mai bune;
- Programul de formare nu își atinge obiectivele dacă abilitățile și competențele dobândite pe parcursul acestuia nu vor conduce la îmbunătățirea activității pe care o desfășurați. **Este esențial ca după întoarcerea la locul de muncă să încercați să puneți în practică ceea ce ați învățat.** Proximitatea temporală față de momentul participării la programul de formare asigură replicarea cu acuratețe a ceea ce ați învățat în viața de zi cu zi;
- **Împărtășiți cu colegii dumneavoastră ceea ce ați aflat prin participarea la programul de formare.** De exemplu, puneți-le la dispoziție mapa materialelor pe care le-ați folosit în cadrul programului sau creați un fișier electronic, accesibil colegilor, cu toate documentele care v-au fost prezentate cu această ocazie. Este un semn de colegialitate care vă pune într-o lumină favorabilă în fața superiorilor și a colaboratorilor dumneavoastră.

VII. Conduita etică a angajatului – funcționar public



VII.1 Despre conduita etică

Unul dintre factorii care stau la baza performanței și succesului oricărei organizații (inclusiv la baza performanței și succesului entităților din administrația publică românească) **este măsura în care atât Angajatorul cât și Angajatul își asumă un anumit tip de comportament etic**, judecat ca fiind corect, în relația dintre ei și în relația cu terții cu care interacționează organizația din care fac parte.

În domeniul funcției publice, atât în România cât și în alte țări europene (de exemplu, Marea Britanie, Franța, Germania, Polonia, Estonia), există reglementări privind normele de conduită etică în domeniu, în special cu privire la promovarea unor valori precum **integritate, corectitudine, transparență decizională, responsabilitate**, precum și cu privire la **combaterea și prevenirea conflictului de interese și a corupției**¹. Pentru promovarea valorilor menționate, funcționarii publici din România trebuie să respecte normele de conduită prevăzute în Codul de conduită a funcționarilor publici precum și îndatoririle funcționarilor publici menționate în Statutul funcționarilor publici.

Practicarea unui comportament etic de către toți angajații-funcționari publici creează următoarele **avantaje**:

- **Pentru entitatea publică:**
 - ✓ contribuie la **menținerea unei rate normale de fluctuație** a funcționarilor publici;
 - ✓ contribuie direct la **creșterea productivității** în entitatea publică;
 - ✓ contribuie la asigurarea unui **serviciu public eficient și de calitate**;
 - ✓ asigură **prestigiul entității publice** și șansele de a atrage candidați dintre cei mai calificați la concursurile de recrutare;
 - ✓ **evită disfuncționalități** în diversele procese ale entității publice.
- **Pentru funcționarul public:**
 - ✓ crește **satisfacția față de locul său de muncă** – acesta vine cu plăcere la slujbă știind că beneficiază de un mediu pozitiv;
 - ✓ este mai **încrăzător în ceilalți și în sine**;
 - ✓ **scade nivelul stresului legat de muncă**; funcționarul public se poate concentra mai bine pe activitatea profesională;
 - ✓ **crește atașamentul, loialitatea față de locul de muncă** – nu doar salariul și tipul de activitate sunt factorii care influențează fluctuația angajaților; la fel de mult poate cântări într-o decizie de plecare voluntară și calitatea raporturilor de muncă și umane existente într-o organizație;
 - ✓ **îmbunătățirea prestigiului propriu, crearea unei imagini pozitive despre sine**.

VII.2 Principiile conduitei etice a angajaților – funcționari publici

Conform *Codului de conduită*, principalele norme de conduită a funcționarilor publici sunt următoarele:

- Asigurarea unui serviciu public de calitate;
- Loialitatea față de Constituție și lege ;
- Libertatea opiniilor;
- Interdicții privind anumite activități privind partidele politice;
- Interdicții privind acceptarea cadourilor, serviciilor și avantajelor;
- Interdicții privind folosirea prerogativelor de putere publică;
- Limitarea participării la achiziții, concesiuni sau închirieri.

Pe lângă prevederile legale de mai sus, pot fi avute în vedere următoarele sugestii de conduită generală:

- **Tratați pe toți cei cu care interacționați cu apreciere și respect**, indiferent de poziția în entitatea publică sau de calitatea terțului;
- **Nu vă asumați succese nemeritate**;

¹ ANFP (2013) *Analiza tendințelor curente privind reforme în domeniul funcției publice în țări membre ale Uniunii Europene și ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică*, paginile 12, 22.

- **Respectați programul de lucru** impus în entitatea publică, cu excepția cazului în care entitatea publică permite un program de lucru flexibil;
- **Fiți binevoitor** cu toții colegii dumneavoastră și ajutați-i atunci când sunt aglomerați cu sarcini;
- Niciodată să nu presupuneți că persoana de la care cereți ajutor sau un favor este mai puțin ocupată sau stresată decât dumneavoastră. Înainte de a solicita ajutorul, favorul, **întrebați colegul respectiv dacă își poate alocă timp pentru a veni în întâmpinarea cererii dumneavoastră;**
- **Nu vă folosiți de bunurile entității publice în scopuri personale.** Un astfel de comportament, dincolo de a încălca etica, vă poate atrage sancțiuni disciplinare și un renume negativ de care cu greu veți scăpa;
- **Nu va feriți să recunoașteți când nu știți sau când ați greșit.** Consecințele ascunderii neștiinței sau a erorii pot fi mult mai grave decât simpla mărturisire a acestora urmate de acțiunile dumneavoastră de îndreptare a situației;
- **Acordați atenție tuturor celor care vă comunică diverse aspecte de serviciu;**
- Dacă primiți un email cu o anumită solicitare sau aveți un apel pierdut pe telefonul de serviciu, **faceți-vă un obicei de a răspunde sau returna apelul în ziua respectivă sau următoarea;**
- Încercați să **respectați orarul pauzelor de masă al dumneavoastră și al celorlalți colegi.** Este o formă de politețe să respectați timpul pauzei de masă al colegilor și respectarea propriului orar de masă contribuie la starea dumneavoastră generală de bine;
- **Îmbrăcați-vă corespunzător** prestigiului și specificului locului de muncă. O ținută decentă, îngrijită, profesională crește încrederea în sine și vă pune într-o lumină favorabilă în relația cu ceilalți;
- **Arătați solitudine în relația cu cetățenii,** persoane fizice sau reprezentanți ai persoanelor juridice – nu uitați că aceștia sunt de fapt clienții dumneavoastră, cei care pot evalua cel mai bine calitatea serviciilor pe care le asigurați.;
- **Respectați ierarhia** entității publice în care lucrați. Chiar dacă nu vă place superiorul dumneavoastră sau îi desconsiderați profesionalismul, subminarea autorității unui superior ierarhic vă poate pune în situații neplăcute. Nu vă abțineți, însă, de a oferi feedback superiorului dumneavoastră atunci când nu sunteți de acord cu deciziile sale sau credeți că se află în eroare de fapt;
- **Respectați normele și procedurile interne** ale entității publice angajatoare. Poate că vi se par redundante sau birocratice, dar trebuie să aveți în vedere că acestea sunt gândite pentru a susține mecanismul funcționării entității publice angajatoare și că lipsa regulilor generează disfuncționalități;
- Formulați solicitări sau diverse **comunicări de manieră directă, concisă, ne-echivocă.** Este deranjant pentru destinatarii mesajelor dumneavoastră să facă un efort pentru a înțelege ceea ce doriți să transmiteți cu adevărat;
- Evitați la locul de muncă **apelativele de genul "dragă", "fetiță", "copiii mei"** – ca referire la echipa cuiva, "băiatul" sau diminutivele prenumelor colegilor, subordonaților. Acest limbaj este de natură să afecteze imaginea celor cărora le sunt adresate, le afectează demnitatea umană și încrederea în sine;
- **Respectați spațiul de lucru al celor din jur.** Nu invadați spațiul de lucru personal al unui coleg cu diverse obiecte care vă aparțin;
- **Nu vorbiți la telefon în interes personal când sunteți la birou.** Dacă aveți nevoie să telefonați în interes personal sau să răspundeți la un astfel de telefon, retrageți-vă într-o sală liberă din incinta entității publice;
- **Atenție la limbajul sexist sau xenofob.** Uneori, jignirile directe sau atacul la persoana cuiva pot lua forma unor glume, anecdote, aparent nevinovate, făcute în spirit de amuzament. Un astfel de comportament vă va atrage antipatia celor din jur, dar, posibil, și sancțiuni disciplinare;
- **Ziua de lucru nu se începe cu o cafea și o țigaretă fumată în fața instituției sau la birou.** Este una dintre imaginile clasice, negative pe care cetățenii sau diverși utilizatori ai serviciilor publice și-au format-o despre profesionalismul funcționarilor publici din România. Rezervați-vă timp pentru astfel de plăceri personale în timpul pauzei de lucru;
- **Respectați curățenia de la locul de muncă.** Curățenia se menține dacă toți angajații respectă munca personalului de la curățenie;
- **Nu vorbiți tare în birou.** De cele mai multe ori nu lucrăm singuri și trebuie să învățăm să respectăm nevoia de concentrare a celor din jur – controlați-vă tonul vocii sau mergeți într-o altă încăpere dacă trebuie să aveți o discuție mai lungă, intensă;
- **Comportați-vă cu ceilalți așa cum ați dori să se comporte aceștia cu dumneavoastră.**

Glosar terminologic specific sistemului administrației și funcției publice¹

Termeni	Interpretare / Semnificații / Detalii
Administrație publică	<ul style="list-style-type: none"> Totalitatea entităților publice administrative (autorități, instituții) ale unui stat prin care se realizează activități și servicii publice, individuale și organizaționale, într-un context de reglementări legale, pentru toate structurile economico-sociale și comunitățile umane ale statului.
Administrație publică centrală	<ul style="list-style-type: none"> Ansamblul entităților publice administrative (autorități, instituții) ale unui stat prin care se elaborează, coordonează, implementează și evaluează / monitorizează strategii și politici publice, de interes național / regional / teritorial, într-un context de reglementări legale, pentru toate macro-structurile economico-sociale și umane ale statului; Administrația publică centrală cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Guvernul și administrația guvernamentală coordonată / subordonată; ✓ Ministerele și organele de specialitate din coordonarea / subordonarea acestora; ✓ Autorități administrative autonome etc.
Administrație publică locală	<ul style="list-style-type: none"> Ansamblul entităților publice administrative (autorități, instituții) ale unităților administrativ-teritoriale (UAT / județe, municipii, orașe, comune) ale statului prin care se implementează strategiile și politicile publice, de interes național / regional / teritorial / local, într-un context de reglementări legale, pentru toate structurile economico-sociale și comunitățile umane ale fiecărei unități administrativ-teritoriale. Administrația publică locală cuprinde: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consiliile județene și instituții publice coordonate / subordonate; ✓ Consiliile locale / primării (municipii; sectoare / orașe; comune și servicii publice coordonate / subordonate); ✓ Servicii publice descentralizate / deconcentrate; ✓ Instituții / servicii publice autonome etc.
Agenția Națională a funcționarilor Publici - ANFP	<ul style="list-style-type: none"> „Este organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică”; Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este principala instituție responsabilă pentru managementul funcției publice și al funcționarilor publici, având ca principală misiune „crearea și dezvoltarea unui corp de funcționari publici profesioniști, stabili și imparțiali” și „aplicarea strategiilor și a Programului de guvernare în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici, cât și în domeniul formării profesionale a personalului din administrația publică”.
Angajator / administrația publică	<ul style="list-style-type: none"> Denumire generică a entității publice (autorități, instituții) din administrația publică care gestionează resursele umane și managementul acestora într-un cadru organizatoric, funcțional și relațional reglementat.
Angajați / administrația publică	<ul style="list-style-type: none"> Denumire generică a resurselor umane care activează, în cadrul entităților publice (autorități, instituții) din administrația publică, în baza unor relații și raporturi reglementate (raporturi de serviciu, contracte de muncă, fișe de post etc).

¹ Sursa citatelor:

Anton Parlăgi; Dicționar de administrație publică; Editura C.H. Beck; Ediția 3 / 2011;

Legea nr. 188 / 1999 (r2) privind Statutul funcționarilor publici;

Hotărârea nr. 611/ 2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare

Termeni	Interpretare / Semnificații / Detalii
Autorități publice	<ul style="list-style-type: none"> • „Denumirea generică atribuită instituțiilor care își exercită autoritatea conferită de lege pentru realizarea funcției specifice (legislativă, executivă sau judecătorească)”; • „Orice organ de stat sau al unităților administrativ – teritoriale ale României care acționează, în regim de putere publică, pentru satisfacerea unui interes public”; • Tipologie autorități publice: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autorități publice centrale: ministerele; alte organe / agenții centrale din subordinea Guvernului sau a ministerelor; serviciile publice descentralizate; autoritățile administrative autonome; ✓ Autorități publice locale: consiliile județene; consiliile locale; primarii; instituțiile și serviciile de interes local sau județean; ✓ Autorități publice de specialitate: structurile administrației publice „dintr-un anumit domeniu de activitate prin intermediul cărora se realizează politicile ministeriale: direcții, inspectorate, servicii și oficii sau agenții”; ✓ Autorități publice independente / autonome: „persoane / instituții care îndeplinesc o funcție publică în mod autonom, fără a se subordona guvernului sau altor autorități”.
Cariera funcționarilor publici	<ul style="list-style-type: none"> • „Cariera în funcția publică cuprinde ansamblul situațiilor juridice și efectele produse, care intervin de la data nașterii raportului de serviciu al funcționarului public până în momentul încetării acestui raport, în condițiile legii”;
Categoriile funcțiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> • „Corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici”; • „Corespunzătoare categoriei funcționarilor publici de conducere”; • „Corespunzătoare categoriei funcționarilor publici de execuție”.
Consiliul județean	<ul style="list-style-type: none"> • Este autoritate a administrației publice locale, la nivel de județ, cu caracter deliberativ. Este compus dintr-un număr de consilieri, direct proporțional cu numărul de locuitori ai județului, și „aleși prin vot universal, direct, liber și secret.”
Consiliul local	<ul style="list-style-type: none"> • Este autoritate a administrației publice locale cu caracter deliberativ; • Este compus dintr-un număr de consilieri, direct proporțional cu numărul de locuitori din unitatea teritorial – administrativă respectivă (județ, municipiu, oraș, comună), și „aleși prin vot universal, direct, liber și secret”; • Adoptă hotărâri și realizează, între altele, atribuțiile și responsabilitățile menționate la Consiliul județean (raportate la arealul teritorial administrat).
Drepturile funcționarilor publici	<ul style="list-style-type: none"> • „Drepturile funcționarilor publici” sunt prevăzute și reglementate conform Legii nr. 188/1999(r2) privind Statutul funcționarilor publici.
Entități publice	<ul style="list-style-type: none"> • Structuri organizaționale și funcționale (autorități, instituții) ale administrației publice teritoriale, centrale și locale, constituite legal „potrivit domeniilor și sectoarelor în care își desfășoară atribuțiile”; • Orice organizație de stat, al unităților administrativ – teritoriale ale României, precum și persoane juridice de drept privat (autorizate potrivit legii), care acționează pentru satisfacerea de interese și servicii publice.
Evaluare	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea performanțelor are în vedere determinarea măsurii în care angajații își îndeplinesc responsabilitățile conform cerințelor postului.
Fișa postului	<ul style="list-style-type: none"> • „Documentul prin care se definesc atribuțiile, sarcinile și obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească funcționarul care ocupă un anumit post în structura unei autorități sau instituții publice”; • „Prin fișa postului se stabilesc detaliile privind actele juridice și operațiunile tehnico-materiale ce trebuie realizate într-o anumită perioadă de timp, relațiile ierarhice, precum și drepturile și obligațiile ce decurg din acestea”.

Termeni	Interpretare / Semnificații / Detalii
Formare profesională	<ul style="list-style-type: none"> Formarea profesională a angajaților este un proces strategic de resurse umane cu multiple beneficii pentru entitatea publică.
Funcție publică	<ul style="list-style-type: none"> „Reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, stabilite în condițiile legii, în scopul realizării prerogativelor de putere publică de către administrația publică centrală, administrația publică locală și autoritățile administrative autonome”.
Funcții publice de stat	<ul style="list-style-type: none"> „Sunt funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul ministerelor, organelor de specialitate ale administrației publice centrale, precum și în cadrul autorităților administrative autonome”.
Funcții publice generale	<ul style="list-style-type: none"> „Reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, cu caracter general și comun tuturor autorităților și instituțiilor publice, în vederea realizării competențelor lor generale”.
Funcții publice locale	<ul style="list-style-type: none"> „Sunt funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul aparatului propriu al autorităților administrației publice locale și al instituțiilor publice subordonate acestora”.
Funcții publice specifice	<ul style="list-style-type: none"> „Reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților, cu caracter specific unor autorități și instituții publice, stabilite în vederea realizării competențelor lor specifice, sau care necesită competențe și responsabilități specifice”.
Funcții publice teritoriale	<ul style="list-style-type: none"> „Sunt funcțiile publice stabilite și avizate, potrivit legii, în cadrul instituției prefectului, serviciilor publice deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale”.
Funcționar public	<ul style="list-style-type: none"> „Este persoana numită, în condițiile legii, într-o funcție publică”.
Funcționari publici cu statute speciale	<ul style="list-style-type: none"> „Funcționarii publici care își desfășoară activitatea în cadrul următoarelor servicii publice: structurile de specialitate ale Parlamentului României, Administrației Prezidențiale, Consiliului Legislativ, serviciile diplomatice și consulare, autoritatea vamală, poliție și alte structuri ale Ministerului de Interne,; alte servicii stabilite prin lege”;
Instituția prefectului	<ul style="list-style-type: none"> Denumire generică a structurilor de organizare și funcționare a reprezentării Guvernului în teritoriu, la nivelul județelor și a municipiului București, pentru „conducerea serviciilor publice descentralizate și supravegherea legalității actelor emise de celelalte autorități ale administrației”.
Instituție publică	<ul style="list-style-type: none"> Denumire generică a structurilor de organizare și funcționare a administrației publice, caracterizate prin: <ul style="list-style-type: none"> ✓ „au capacitate de exercițiu restrânsă (numai pentru realizarea obiectului de activitate aprobat)”; ✓ „se organizează și funcționează potrivit regulilor stabilite de autoritățile publice prin înființare”; ✓ „sunt finanțate în tot, sau în parte, din bugetul public”.
Instituții / Servicii publice descentralizate	<ul style="list-style-type: none"> „Serviciile publice subordonate ierarhic ministerelor sau altor instituții guvernamentale, care se organizează la nivelul entităților administrativ-teritoriale: județe, orașe, municipii, comune”; „Se organizează și funcționează ca servicii publice descentralizate unitățile de învățământ, sănătate, cultură, sanitar-veterinare, ecologice ș.a.m.d.”
Îndatoririle funcționarilor publici	<ul style="list-style-type: none"> „Îndatoririle funcționarilor publici” sunt prevăzute și reglementate conform Legii nr. 188/1999(r2) privind Statutul funcționarilor publici.

Termeni	Interpretare / Semnificații / Detalii
Management public	<ul style="list-style-type: none"> • Reprezintă ansamblul proceselor și relațiilor de management din administrația publică în toată complexitatea lor, prin care, în regim de putere publică, se aduc la îndeplinire legile și/ sau se planifică, organizează, coordonează, gestionează și controlează activitățile implicate în realizarea eficientă / performantă a serviciilor corespunzătoare nevoii economico-sociale generale, a intereselor publice.
Managementul funcției publice	<ul style="list-style-type: none"> • Reprezintă ansamblul proceselor și relațiilor de management public din administrația publică, prin care autoritățile și instituțiile publice, în regim de putere publică, în conformitate cu reglementările legale în vigoare, asigură îndeplinirea prevederilor referitoare la funcțiile publice și la funcționarii publici.
Managementul resurselor umane - MRU	<ul style="list-style-type: none"> • „Managementul resurselor umane poate fi definit concomitent ca știința și arta de a coordona efortul uman astfel încât să fie atinse obiectivele de creștere a eficienței și eficacității organizaționale”; • „Managementul resurselor umane este o știință pentru că formulează și generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere, și artă pentru că aplicarea lor în practică ține seama de specificitățile care apar la nivelul fiecărei organizații, solicitând multă experiență mai ales în domeniul comportamentului uman, al negocierii și al gestionării conflictelor”; • „Reprezintă abordarea strategică și coerentă a managementului celei mai prețioase resurse - resursa umană”.
Manager	<ul style="list-style-type: none"> • „Denumire generică pentru orice persoană care ocupă o funcție de conducere în cadrul unei autorități sau instituții publice”.
Nou angajați	<ul style="list-style-type: none"> • Denumire generică a noilor intrați, ca angajați, în cadrul entităților publice din administrația publică (autorități, instituții) din administrația publică, pe baza reglementărilor legale în vigoare; • Nou angajați, din punct de vedere al funcției publice, pot fi: funcționarii publici debutanți și funcționarii publici recrutați prin concurs.
NU SUNT funcționari publici	<ul style="list-style-type: none"> • Conform art. 6 al Legii nr. 188/1999(r2) privind Statutul funcționarilor publici, în administrația publică din România, nu sunt funcționari publici următoarele categorii de angajați: „personalul contractual salariat din aparatul propriu al autorităților și instituțiilor publice care desfășoară activități de secretariat, administrative, protocol, gospodărire, întreținere-reparații și de deservire, pază, precum și alte categorii de personal care nu exercită prerogative de putere publică”; „personalul salariat încadrat, pe baza încrederii personale, la cabinetul demnitarului”; „corpul magistraților”; „cadrele didactice”; „persoanelor numite sau alese în funcții de demnitate publică”;
Perfecționare profesională	<ul style="list-style-type: none"> • „Denumire generică pentru orice formă de activitate organizată al cărei scop este deprinderea unor metode, proceduri sau tehnici ce urmează să fie aplicate în viitor și care asigură progresul în carieră”.
Performanță	<ul style="list-style-type: none"> • Denumire generică pentru nivelul calitativ și cantitativ ridicat al rezultatelor activităților individuale / de echipă / organizaționale înregistrate în cadrul entităților publice (autorități, instituții), într-o anumită perioadă de timp.
Performanțele profesionale ale funcționarilor publici	<ul style="list-style-type: none"> • Denumire generică pentru nivelul calitativ și cantitativ ridicat al rezultatelor profesionale individuale realizate de funcționarii publici prin activitățile desfășurate în cadrul entităților publice (autorități, instituții), într-o anumită perioadă de timp (de regulă – 1 an).

Termeni	Interpretare / Semnificații / Detalii
Perioada de stagi	<ul style="list-style-type: none"> • Denumire generică a perioadei de verificare a aptitudinilor profesionale pentru noii angajați, în cadrul entităților publice (autorități, instituții) din administrația publică, pe baza reglementărilor legale în vigoare.
Prefect	<ul style="list-style-type: none"> • Înalt funcționar public „numit de Guvern” pentru a asigura managementul instituției prefectului, îndeplinirea obiectivelor și atribuțiilor de activitate ale acestei instituții.
Primar	<ul style="list-style-type: none"> • Este „autoritate publică aleasă prin vot direct de către cetățenii unei localități pentru a exercita conducerea serviciilor publice de interes local și a serviciilor statale din unitatea administrativă”.
Primărie	<ul style="list-style-type: none"> • Reprezintă structura organizațională și funcțională cu activitate permanentă a unei unități administrativ-teritoriale (UAT – municipiu / oraș / comună), constituită din primar, viceprimar, secretarul UAT și aparatul de specialitate al primarului, având drept scop îndeplinirea hotărârilor consiliului local și soluționarea problemelor curente ale colectivității locale de la nivelul UAT.
Promovarea funcționarilor publici	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru funcționarii publici „promovarea este modalitatea de dezvoltare a carierei prin ocuparea unei funcții publice superioare”.
Putere executivă	<ul style="list-style-type: none"> • „Denumire generică pentru activitatea specifică de conducere a societății la nivel central și local de către autoritățile administrației publice”; • „Capacitatea pe care a dobândit-o administrația în statul contemporan de a decide la nivel statal sau local ca urmare a aparatului tehnic de care dispune, a serviciilor publice pe care le gestionează și a relativei autonomii în care funcționează”;
Putere publică	<ul style="list-style-type: none"> • „Dreptul autorităților administrației publice de a reglementa în domeniile nedefinite de lege sau de a emite norme speciale pentru aplicarea legii”; • „Ansamblul de prerogative atribuite administrației publice pentru a promova interesul general ori de câte ori vine în contradicție cu interesul particular”.
Raport de serviciu	<ul style="list-style-type: none"> • Denumire generică a relației dintre funcționarii publici, angajați pe posturi de funcții publice, și entitățile publice (autorități, instituții) - angajatori din administrația publică, reglementată conform prevederilor Statutului funcționarilor publici.
Recrutarea funcționarilor publici	<ul style="list-style-type: none"> • „Ocuparea funcțiilor publice se face prin: a) promovare; b) transfer; c) redistribuire; d) recrutare; e) alte modalități prevăzute expres de lege”.
Resurse publice	<ul style="list-style-type: none"> • „Totalitatea bogățiilor naturale ale solului și subsolului, a stocurilor de materii prime și materiale, a rezervelor de aur și valută, a creanțelor și celorlalte valori de care dispune un stat sau o unitate administrativ-teritorială pentru a-și realiza sarcinile economico-sociale și de care dispune în mod autonom”.
Resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Categoria de resurse publice, de persoane angajate sau potențial candidați la a fi angajați în administrația publică, în conformitate cu reglementările legale în vigoare, și utilizate pentru realizarea obiectivelor și atribuțiilor entității publice angajatoare (autorități, instituții); • Tipologia resurselor umane angajate: <ul style="list-style-type: none"> ✓ funcționari publici; ✓ funcționari publici cu statute speciale; ✓ personal contractual; ✓ personal de specialitate – cadre didactice, magistrați etc; ✓ personal numit sau ales în funcții de demnitate publică

Termeni	Interpretare / Semnificații / Detalii
Servicii publice	<ul style="list-style-type: none"> • Denumire generică pentru orice tip de activitate / serviciu / prestație realizată de entitățile publice (autorități, instituții) ale administrației publice, la nivel statal și teritorial / local pentru mediile economico-sociale și comunitățile umane (organizațional și individual / cetățeni); • Tipologie servicii publice: <ul style="list-style-type: none"> ✓ „servicii publice statale” (ex. organizarea alegerilor, paza și ordinea publică, evidența populației etc.); ✓ „servicii publice locale” (ex. administrarea bunurilor de utilitate publică; furnizarea unor bunuri / servicii de necesitate generală etc.); ✓ „servicii publice comunitare” (de exemplu, servicii înființate de autoritățile administrației publice locale, conform principiului subsidiarității, pentru necesități la nivel de unitate administrativ-teritorială (județe, municipii, orașe, comune etc.); ✓ „servicii sociale” (de exemplu, servicii prestate de autoritățile administrației publice centrale și locale pentru categorii de persoane defavorizate etc.); ✓ alte tipuri de servicii specializate (de exemplu, relații publice, poștă, telecomunicații etc.).
Structura administrației publice	<ul style="list-style-type: none"> • „Sistemul care include toate entitățile structurale (autorități, instituții) ale administrației publice (centrală și locală), relațiile dintre acestea conform nivelurilor de competență, precum și modul de organizare și funcționare a fiecărei entități publice în parte”; • „În principiu, structura administrației publice este un sistem ierarhizat, sub conducerea unei autorități supreme (șeful statului sau al guvernului) în subordinea căreia funcționează servicii publice descentralizate în relații de tip supraordonare - subordonare și care se organizează și funcționează la nivelul fiecărei unități administrativ-teritoriale”.
Structură funcțională	<ul style="list-style-type: none"> • „Modul în care se organizează și funcționează autoritățile administrației publice, potrivit domeniilor și sectoarelor în care își exercită atribuțiile”; • „Prin structura funcțională se realizează distribuirea sarcinilor administrației publice între autorități diferite și în conformitate cu competența lor materială”: <ul style="list-style-type: none"> ✓ autorități cu „competență materială generală (drept de reglementare în orice domeniu)”; ✓ autorități cu „competență materială specială (drept de reglementare într-un singur domeniu)”.
Structură organizațională	<ul style="list-style-type: none"> • „Modalitatea în care este constituită o organizație/instituție publică”; • „În cazul structurii organizaționale se au în vedere tipul relațiilor de conducere, modul în care este coordonat ansamblul compartimentelor care compun instituția, stilul de conducere, raporturile de subordonare, colaborare sau cooperare dintre compartimente, statul de funcții și organigrama specifică”.

Referințe bibliografice suplimentare pentru documentare detaliată

I. Cărți, manuale și lucrări de specialitate resurse umane/ administrația publică – (tipărite, publicate, biblioteci)

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

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

- Hotărârea Guvernului nr. 1000/2006 privind **Organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici**, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru **Aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici**, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 161/2003 privind **Unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției**, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind **Statutul funcționarilor publici** - republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 215/2001 privind **Administrația publică locală**, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 544/2001 privind **Liberul acces la informațiile de interes public**, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 7/2004 privind **Codul de conduită a funcționarilor publici**, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Titlul 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

Proiect cofinanțat din Fondul Social European

Editor: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Data publicării: octombrie 2013

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.