



# NOUL MODEL DE RECRUTARE

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru  
Dezvoltarea unui sistem de management unitar al  
resurselor umane din administrația publică

# NOUL MODEL DE RECRUTARE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

## I. Status quo

Context  
DE CE este necesar noul model?  
Probleme structurale și soluții

## II. Noul model de recrutare

Obiective  
MODELUL  
Etape  
Condiții prealabile  
Implementare



# I. STATUS QUO

DE CE este necesar un  
nou model?

- Context
- Metodologie
- Probleme structurale

# CONTEXT ȘI METODOLOGIE

Strategia pentru  
Dezvoltarea  
Funcției Publice  
Codul  
Administrativ

RAS MRU  
Cadrul de  
competențe

---

## Analiza legislației și a altor documente relevante

---

Analiza experienței internaționale

---

Analiza anunțurilor de recrutare

---

Proiectarea și validarea unor hărți de proces pentru  
actualul model de recrutare

---

Interviuri semi-structurate (17 experți RU)

---

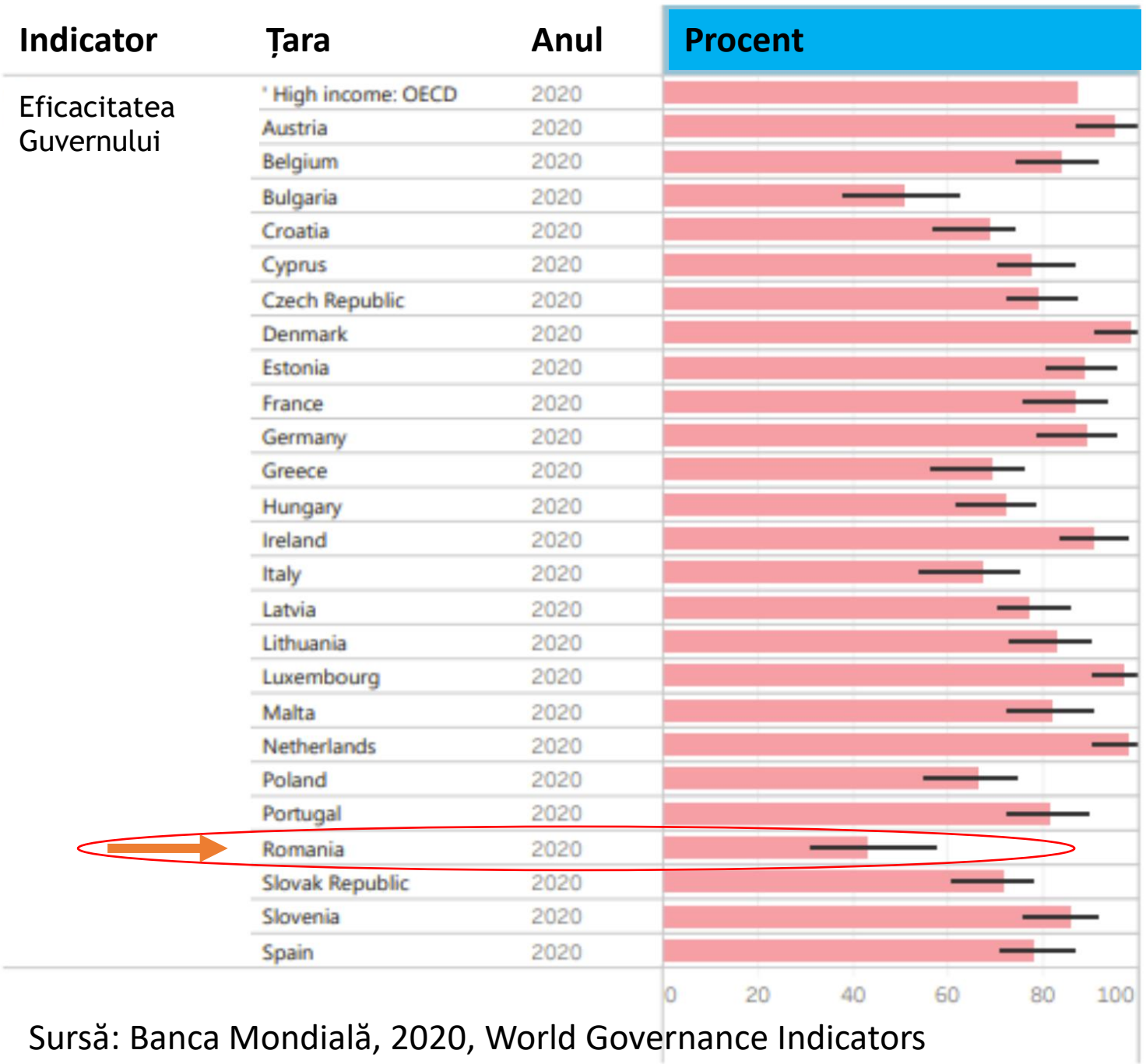
**Focus-grupuri** (3, cu experți din 12 ministere)

---

Consultări cu experți RU din sectorul privat (Asociația  
Profesioniștilor în resurse umane din România)

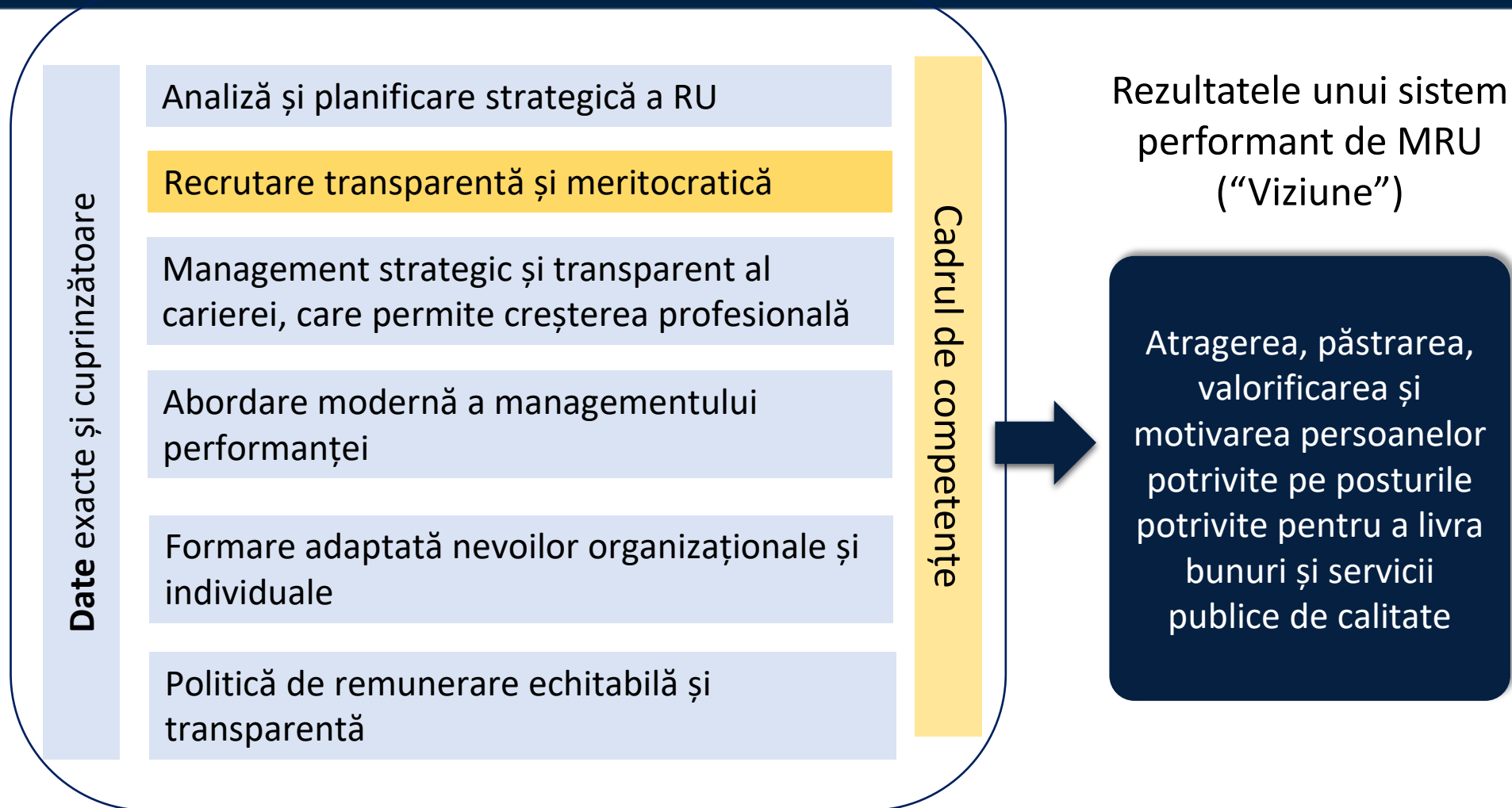
---

**Analiza costurilor** – modelul de cost standard



DE CE este  
necesar noul  
model?

# SISTEMUL MRU: RECRUTAREA CA PILON CHEIE



# DE CE

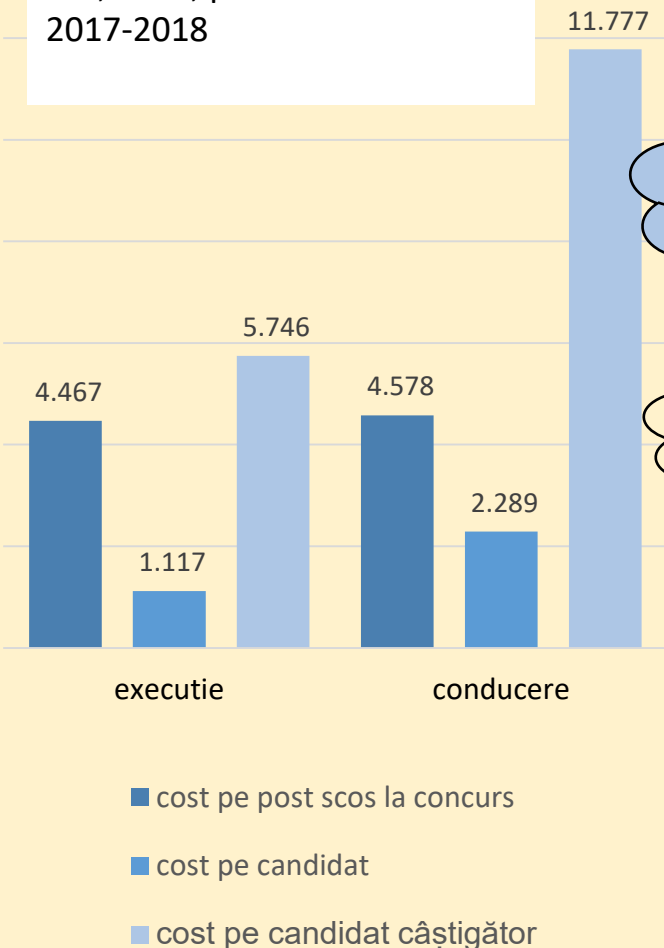
## este necesar noul model?



*“Dar poate nu este nevoie să facem nici o schimbare, iar ceva magic se va întâmpla.”*

Probleme structurale MRU	Probleme legate de recrutare	Soluții propuse pentru noul model
✓ Politizare și clientelism	✓ Probleme de integritate în testare	✓ Comisia de concurs ✓ Instrumentele IT ✓ Metodele de testare ✓ For decizional variat în diferitele etape
	✓ Puncte de acces alternative în sistem	✓ Garanții minime ✓ Noul proces de planificare a RU
✓ Absența planificării strategice a RU	✓ Capacitate scăzută de coordonare și recrutare	✓ Cadrul de competențe (CF) ca pilon principal ✓ <b>Modelul centralizat</b>
✓ Practici fragmentate și neunitare		✓ Mecanisme instituționale ✓ Formare periodică ✓ Dezvoltarea capacității și asigurarea instrumentelor necesare
✓ Lipsa de claritate și transparență cu privire la posturile publice	✓ Campanii de publicitate ineficace	✓ <b>CF și fișele de post standard</b> ✓ Canale multiple + mesaje noi de publicitate
✓ Capacitate scăzută de a îmbunătăți procesele	✓ Conținutul și modul de aplicare a testelor este ineficace	✓ <b>Testare avansată pe baza CF</b> ✓ Grup de experți evaluatori selectați ✓ Cadru instituțional și procedural adecvat
	✓ Garanții limitate privind calitatea procesului	
	✓ Proces împovăraător	✓ Proces simplificat. Instrumente IT

Sistemul actual: cost per input și output. Cost determinat de BM, 2019, pe baza datelor din 2017-2018



# Și s-a dovedit că...

Comparabil cu  
Marea Britanie:

£1.400 (1.560 Euro)  
- £2.676 (2.973 Euro)

Mult mai mare  
decât în Slovacia  
(675 Euro)

Costul mediu pe persoană recrutată:

- **11.777 lei** (aprox. **2.505 Euro**/pers recrutată) pentru poziții de conducere
- **5.746 lei** (aprox. **1.220 Euro**/pers recrutată) pentru poziții de execuție.

- **Costurile de publicitate sunt mari – aprox. 40.000 Euro/lună** pentru concursurile de recrutare pentru funcții publice din administrația publică centrală și teritorială
- **ANFP cheltuia în medie 5.000 – 8.000 Euro/lună pe anunțuri de publicitate pentru concursuri (2017-2018)**



## II. În ce constă noul model?

NOUL MODEL acoperă toate  
elementele sistemului de recrutare:

- procese
- instituții
- oameni
- instrumente
- conținutul testelor

# NOUL MODEL - OBIECTIVE

Nr.	Obiectiv	Indicatori de performanță (IP)
1	Utilizarea sporită a planificării strategice a resurselor umane în raport cu competențele necesare în administrația publică centrală	% din posturile vacante incluse în planul de recrutare pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competențe și cu nevoile instituționale.
2	Creșterea numărului de noi recruți pe posturi de nivel junior pentru a soluționa problema piramidei inversate a încadrărilor pe grade profesionale în cadrul funcției publice	% posturi vacante la nivel de debutant și asistent care sunt scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi vizate de concursurile anuale.
3	Asigurarea recrutării bazată pe merit	% din personalul/candidații care percep că noul model asigură recrutarea bazată pe merit.
4	Îmbunătățirea eficienței procesului de recrutare	% de timp economisit pe candidat/pe persoană recrutată (comparativ cu nivelul de referință, astfel cum se identifică în acest raport) Cost pe candidat Costul pe candidat preselecat la concursul național Cost pe persoană recrutată
5	Îmbunătățirea eficacității metodelor de publicitate utilizate pentru promovarea concursurilor de recrutare	% creștere a numărului de candidați pe post
6	Îmbunătățirea adecvării personalului nou recrutat la cerințele și așteptările instituțiilor angajatoare	% din fluctuația personalului pentru personalul recent recrutat % manageri mulțumiți de rezultatul selecției după șase luni.
7	Îmbunătățirea abilităților membrilor comisiilor de concurs de evaluare a competențelor	% din membrii comisiilor de concurs care au beneficiat de formare recentă (cu cel puțin un an înaintea concursului) și relevantă (vizând evaluarea competențelor)

# NOUL MODEL: ETAPE



**ANFP** (pe baza contribuțiilor din partea instituțiilor publice)

- **Planificarea forței de muncă**  
**Un plan de recrutare pe 3 ani.**

**Rezultate preconizate:**

Nevoile de recrutare identificate și planificate pentru următorii 3 ani.

**ANFP**

- **Concursul național**  
**Prima etapă a procesului de recrutare**  
pentru administrația publică centrală și teritorială

**Rezultate preconizate:**

Grup de candidați preselecțai creat și valabil pentru următorii 3 ani.

**Instituții publice**

- **Concursul pe post**  
**A doua etapă a procesului de recrutare**  
pentru administrația publică centrală și teritorială

**Rezultate preconizate:**

Numirea funcționarului public selectat pe un anumit post.

# NOUL MODEL ETAPE

## MODEL CENTRALIZAT

- i. planificarea procesului de recrutare (planificarea resurselor umane și planul de recrutare);

### I. ETAPA I: CONCURSUL NAȚIONAL:

- ii. campania publicitară;
- iii. selectarea și numirea comisiei de concurs;
- iv. procesul de depunere a candidaturii;
- v. verificarea eligibilității;
- vi. testare preliminară (inclusiv teste de aptitudine, teste de limbă, teste IT, teste de cunoștințe generale din domeniul administrației publice);
- vii. centru de evaluare/ testare avansată;
- viii. gestionarea grupului de candidați preselecțaiți.

*Toate etapele de testare (vi și vii) includ acțiuni specifice legate de procedurile de contestație.*

## DESCENTRALIZAT

### II. ETAPA a II-a: CONCURS PE POST

- ix. publicitate și invitație trimisă candidaților preselecțaiți din grupul gestionat de ANFP;
- x. numirea comisiei de selecție;
- xi. interviuri, inclusiv procedurile de contestație;
- xii. numirea în funcție.

# I. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

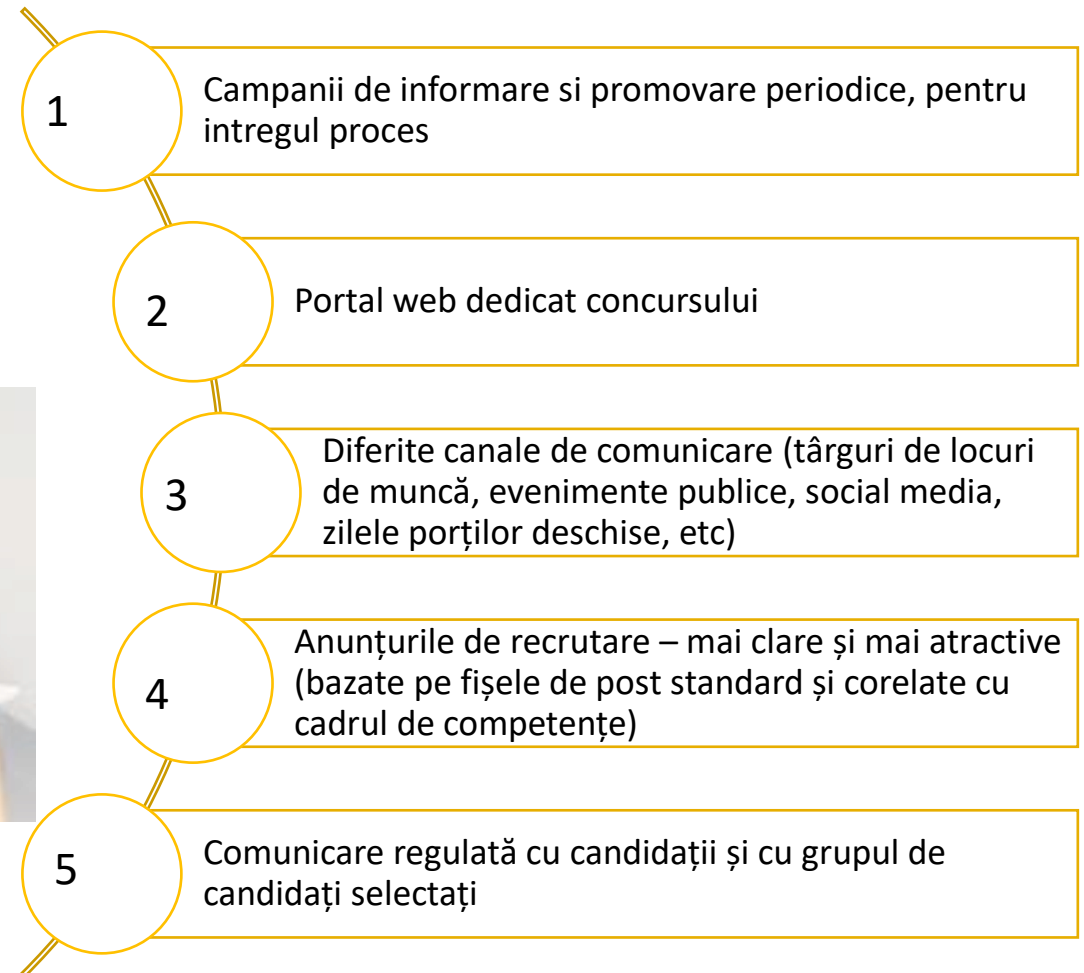
- **Competențele** – în centrul procesului
- Determinat de **strategiile** la nivel de sistem și la nivel de organizație
- Instrumente: evaluarea decalajului de competențe, analiza necesarului de personal (numeric)

## Proces:

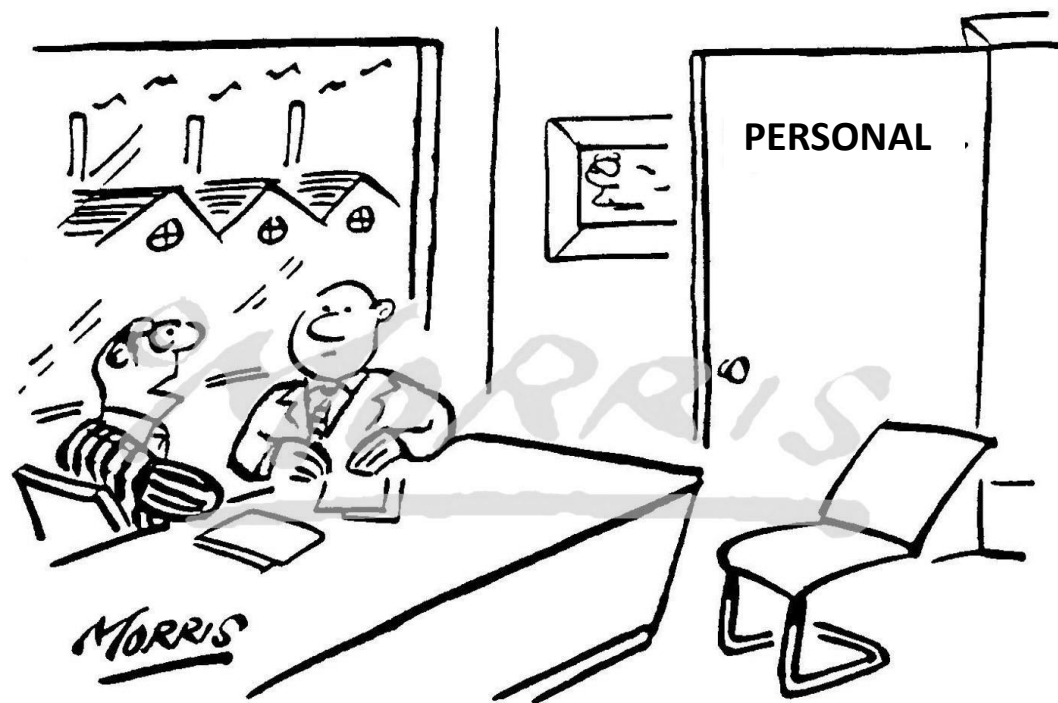
- Coordonat de ANFP
- Consultari
- Aviz de la Consiliul RU
- Plan de recrutare - aprobat prin HG



# II. COMUNICARE: CAMPANIE PUBLICITARĂ



### III. COMISIILE DE CONCUR



*“Mi-a placut candidatul care a salutat.”*

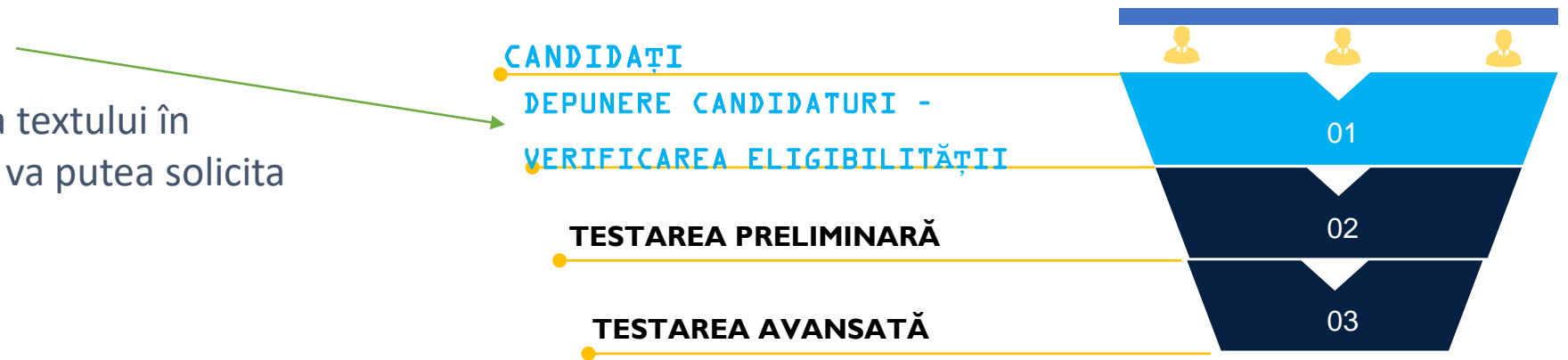
- Membri selectați prin **apel competitiv de depunere a candidaturilor – criteriile și procedura vor fi stabilite de ANFP**
  - profesioniști din administrația publică din România
  - experți în administrația publică din mediul academic și din think-tank-uri (asociații de experți) de renume
  - experți în HR specializați în identificarea și măsurarea comportamentelor asociate diferitelor tipuri de competențe
  - profesioniști din asociații profesionale - relevante pentru domeniul posturilor vacante

## IV. DEPUNEREA CANDIDATURII

- ❖ ONLINE
- ❖ Documente în format fizic solicitate după finalizarea testării, înainte de validarea listei de candidați preselecțai ("absolvenți")

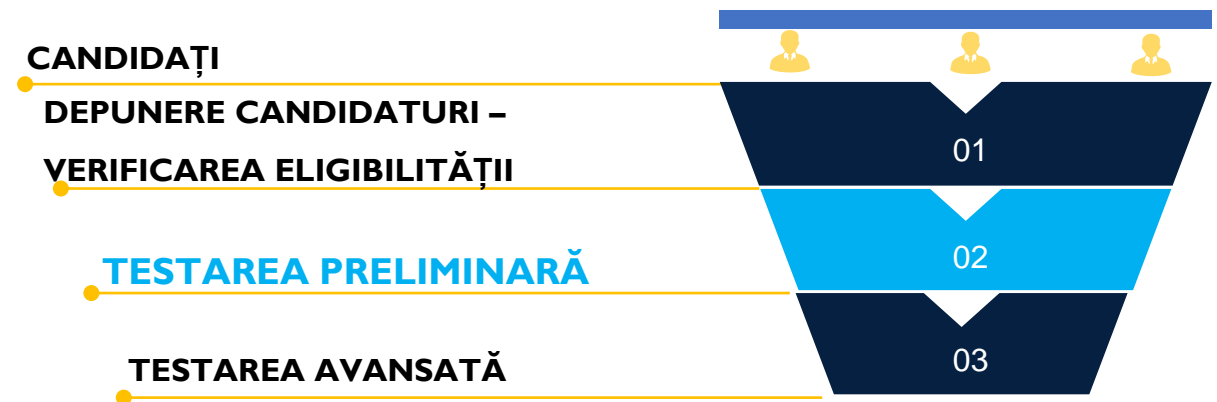
## V. VERIFICAREA ELIGIBILITĂȚII

- ❖ ONLINE
- ❖ Facilitată de structurarea textului în aplicația online. Comisia va putea solicita clarificări.



## VI. TESTAREA PRELIMINARĂ

- Testarea **abilităților IT**
- Testarea cunoștințelor de **limbi străine**
- Teste de **aptitudini (PSIHOMETRICE)**
- Testarea **cunoștințelor generale** – evaluarea cunoștințelor generale necesare pentru a fi funcționar public, fără a fi concentrate asupra cunoștințelor specifice de legislație într-un anumit domeniu ci orientate către abilitatea de a folosi cunoștințele generale
  - Întrebări tip grilă
  - Aplicate pe calculator
  - TIC – simplifică procesele

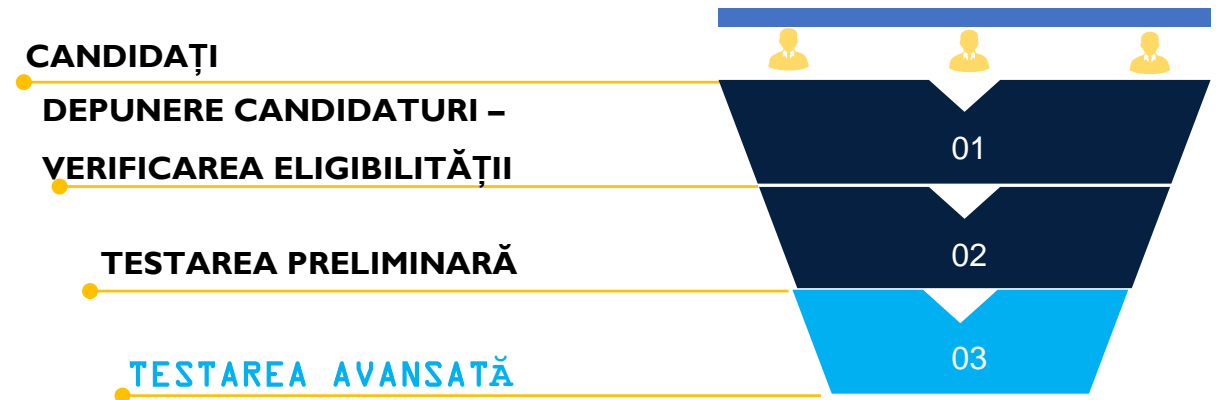




## VII. TESTAREA AVANSATĂ: CENTRUL DE EVALUARE

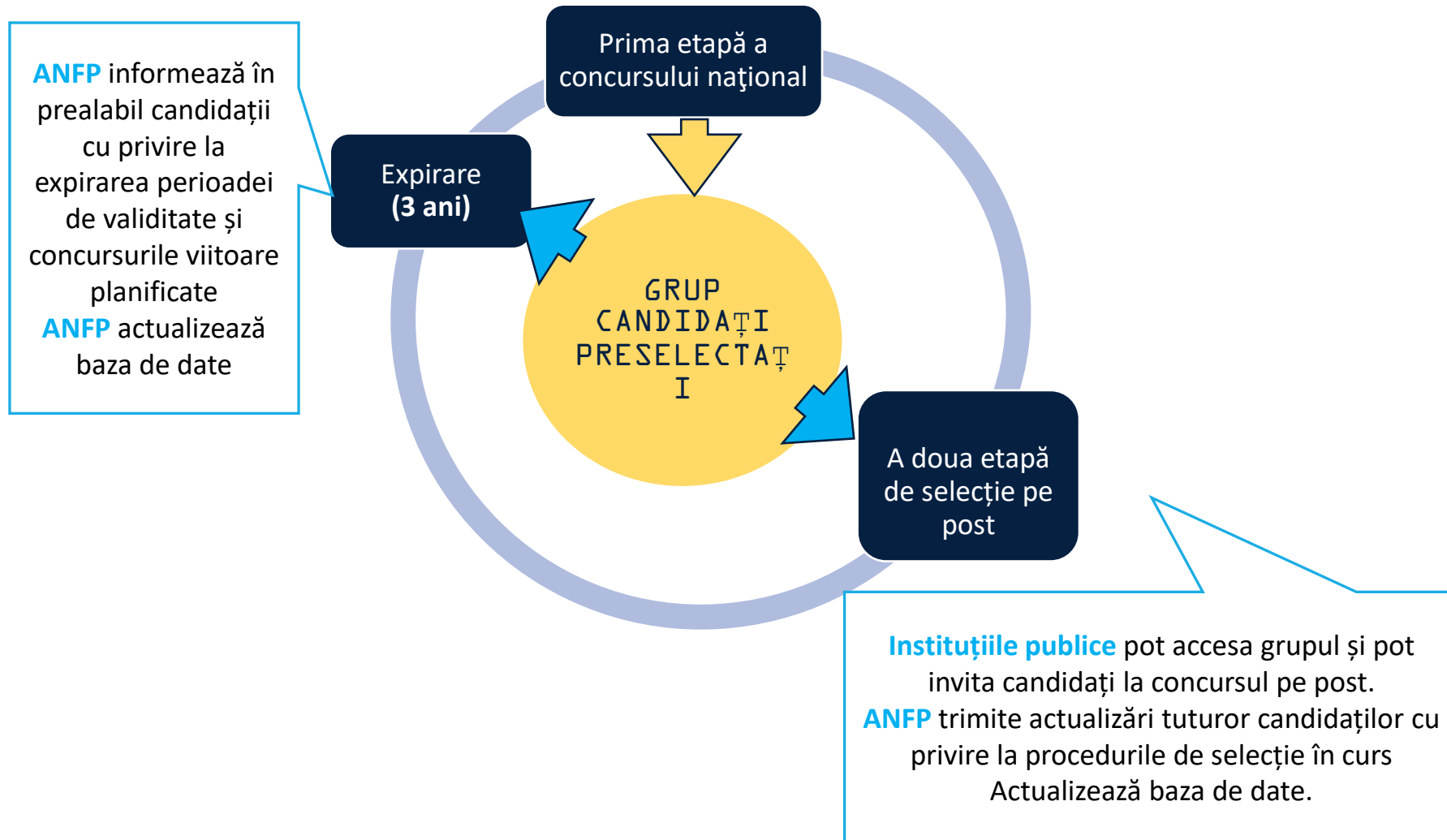
- Asigură testarea competențelor, pe baza **cadrlui general de competențe**, utilizând metode de evaluare specifice.
- Candidații admiși în această fază vor fi incluși în grupul de candidați preselecțai.
- Candidații parcurg o serie de exerciții menite să evidențieze nivelul real al fiecărei competențe evaluate;
- În ziua evaluării pot fi observate riguros un număr limitat de competențe – max. 6
- Fiecare competență - definită în aproximativ 10-15 comportamente observabile.
- PROCESUL:
  - Observarea comportamentelor
  - Notarea comportamentelor

*Metodele specifice și exemple de teste sunt incluse în **Manualul privind utilizarea competențelor în procesele de MRU.***

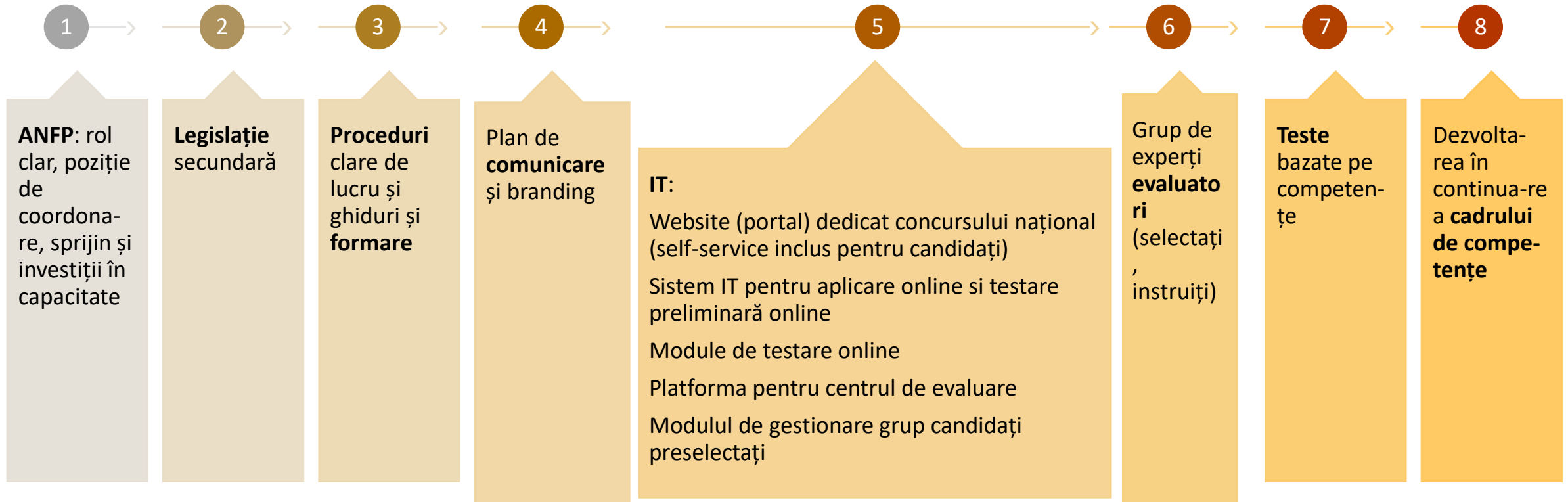


Competențe	Instrumente			
	Constatarea faptelor/prezentare	Studiu de caz/Discuții	Joc de rol managerial	Interviu
Maximizarea rezultatelor	X	X		
Planificare și organizare		X	X	
Soluționarea problemei și luarea deciziei	X		X	X
Comunicare	X	X	X	X
Gestionarea personalului			X	X

# VIII. GESTIONAREA GRUPULUI DE CANDIDAȚI PRESELECTAȚI



# NOUL MODEL: CONDIȚII PRELABILE



# NOUL MODEL: IMPLEMENTARE

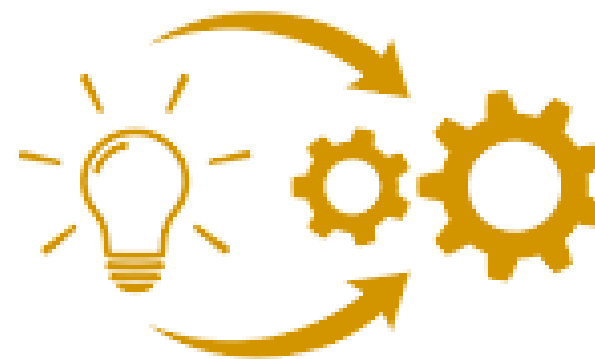
## 1. Asigurarea condițiilor favorabile pentru noul model de recrutare

- Adoptare legislație secundară
- Proceduri
- Formare
- Achiziții / dezvoltare sistem IT, module testare
- Dezvoltare conținut teste
- Selecție evaluatori și formare
- Asigurarea săli și echipamente la nivel teritorial

## 2. Pilotare: debutanți și înalți funcționari publici

- Planificare RU simplificată
- Formare
- Campanii de comunicare
- Operaționalizare Centru de Evaluare
- Derulare și evaluare pilot

## 3. Implementare la nivel de sistem





# Mulțumim!



Competența face diferența!  
Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă de  
Uniunea Europeană, din Fondul Social European