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

NOUL MODEL DE RECRUTARE

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

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

AGENDA

I. Status quo	II. CE? Reforma	III. CUM? Instrumentele	IV. CÂND? Planul	V. CINE?	VI. Garanții minime	VII. Urmează…
Context DE CE este necesar noul model? Probleme structurale și soluții	Obiective Modelul Opțiunile Condiții prealabile + și – pentru opțiuni Opțiunea recomandată	Planificarea RU Testarea Comunicarea Sistemul IT	Implementare etapizată Modelul tranzitoriu de concurs	Roluri instituționale Implicații de dezvoltare a capacității	Măsuri de siguranță pentru calitate Concursul pe post	Discuții tehnice aprofundate

I. STATUS QUO

DE CE ESTE NECESAR UN NOU MODEL?

- Context
- Metodologie
- În ce constă noul model

CONTEXT

Strategia pentru Dezvoltarea Funcției Publice

Codul Administrativ

RAS MRU

Cadrul de competențe

METODOLOGIE

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)

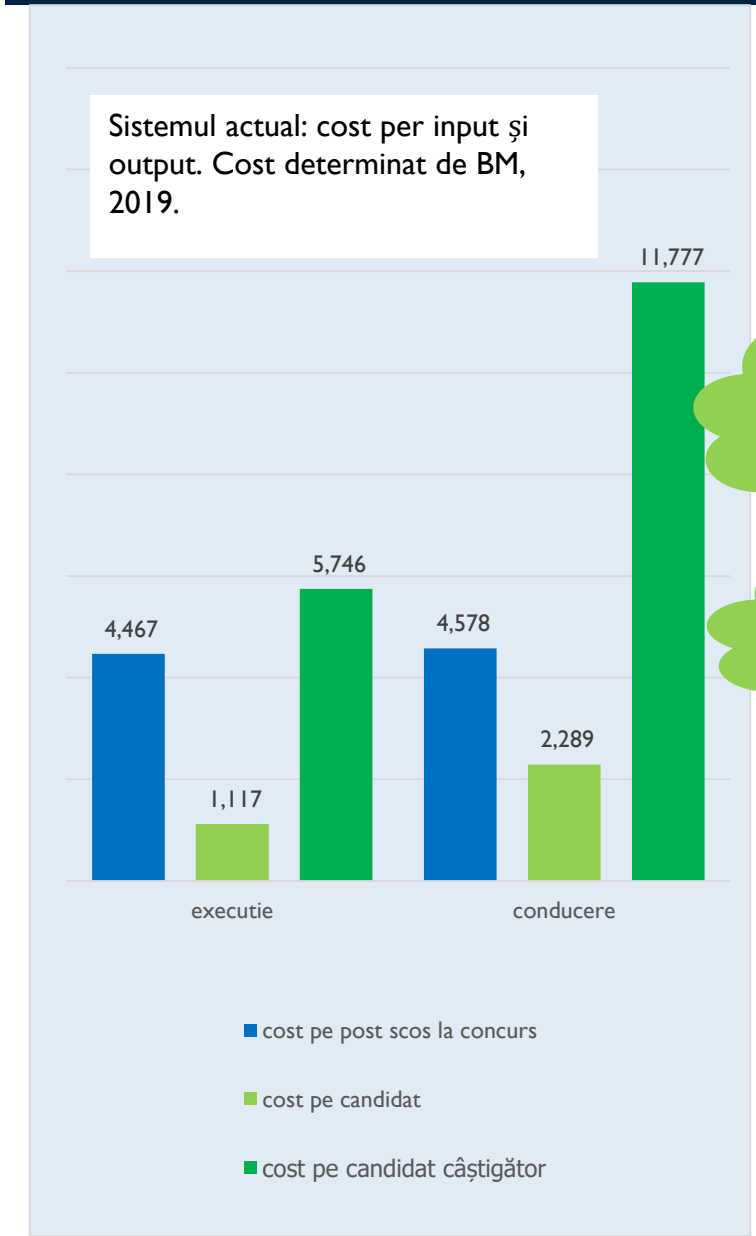
Consultări cu experți RU din sectorul privat (HR Club)

Analiza costurilor – modelul de cost standard

DE CE este necesar noul model?

Probleme structurale MRU	Probleme legate de recrutare	Soluţii propuse pentru noul model
✓ Politizare şi 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	✓ Garanţii minime ✓ Noul proces de planificare a RU
✓ Absenţa planificării strategice a RU	✓ Capacitate scăzută de coordonare şi recrutare	✓ Cadrul de competenţe (CF) ca pilon principal ✓ **Modelul centralizat** ✓ Mecanisme instituţionale ✓ Formare periodică ✓ Dezvoltarea capacităţii şi asigurarea instrumentelor necesare
✓ Practici fragmentate şi neunitare		
✓ Lipsa de claritate şi transparenţă cu privire la posturile publice	✓ Campanii de publicitate ineficace	✓ **CF şi fişele de post standard** ✓ Canale multiple + mesaje noi de publicitate
✓ Capacitate scăzută de a îmbunătăţi procesele	✓ Conţinutul şi modul de aplicare a testelor este ineficace	✓ **Testare avansată pe baza CF** ✓ Grup de experţi evaluatori selectaţi ✓ Cadru instituţional şi procedural adecvat
	✓ Garanţii limitate privind calitatea procesului	
	✓ Proces împovărător	✓ Proces simplificat. Instrumente IT

ȘI S-A DOVEDIT CĂ…



Comparabil cu Marea Britanie:

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

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 locală
- **ANFP cheltuiește în medie 5.000 – 8.000 Euro/lună pe anunțuri de publicitate pentru concursuri**

II. CE SOLUȚIE?

REFORMA

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 preselectat 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*)

În CE constă noul MODEL? (I)

ANFP (pe baza contribuţiilor instituţiilor publice)

Planificarea forţei de muncă

Un plan de recrutare pe trei ani

ANFP

Concurs naţional

Prima etapă a procesului de recrutare

pentru administraţia publică centrală şi locală

Instituţii publice

Recrutarea pe post

A doua etapă a procesului de recrutare

pentru administraţia publică centrală şi locală

…bazat pe competenţe. Deoarece cadrul de competenţe asigură:

- **(i) o structură şi o matrice a cunoştinţelor, abilităţilor şi comportamentelor valorizate şi cerute în cadrul administraţiei publice**
- **(ii) clarificarea a ceea ce se aşteaptă pentru fiecare post.**

NOUL MODEL (II)

ETAPE

MODEL CENTRALIZAT
Care face obiectul prezentului raport

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 preselectați.

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

DESCENTRALIZAT
Care face parțial obiectul prezentului raport

II. ETAPA a II-a: CONCURS PE POST

ix. publicitate și invitație trimisă candidaților preselectați din grupul gestionat de ANFP;

x. numirea comisiei de selecție;

xi. interviuri, inclusiv procedurile de contestație;

xii. numirea în funcție.

NOUL MODEL (III) CONDIȚII PREALABILE

1. ANFP: rol clar, poziție de coordonare, sprijin și investiții în capacitate
2. Legislație secundară
3. Proceduri clare de lucru și ghiduri
4. Plan de comunicare și branding
5. Website dedicat concursului național
6. Nou proces de planificare a RU
7. Grup de experți evaluatori (selectați, instruiți)
8. Platformă de trasmitere a aplicațiilor online
9. Module de testare online pentru testarea preliminară
10. (+/-) Platforma pentru Centrul de Evaluare
11. Teste bazate pe competențe
12. Dezvoltarea în continuare a cadrului de competențe

Indiferent de opțiunea selectată

NOUL MODEL (IV) OPȚIUNI

Etape	Opțiunea 1.1: Centru de evaluare	Opțiunea 1.2 Externalizare	Opțiunea 2 Testare îmbunătățită
Planificarea resurselor umane	Nicio diferență între opțiuni		
Plan de recrutare			
Publicitate			
Selectarea și numirea comisiei de concurs			
Procesul de depunere a candidaturii			
Verificarea eligibilității			
Testarea preliminară			
Testare avansată	Centru de evaluare (AC)	AC Externalizat	Testare avansată parțială: numai interviuri
Gestionarea grupului de candidați selectați	Nicio diferență		

NOUL MODEL (V) PRIVIRE COMPARATIVĂ

	1.1.: proces de recrutare gestionate cu resurse proprii	1.2: Combinaţie de testare cu resurse proprii şi externalizare	2: Îmbunătăţiri graduale ale actualului sistem
Avantaje	✓ Cel mai mare nivel de expertiză, pe termen lung ✓ Se dezvoltă capacitatea ANFP de a evalua o gamă variată de competenţe ✓ Sustenabilitate şi transfer de cunoştinţe către celelalte instituţii pe termen mediu şi lung	✓ Acces la centre specializate, cu nivel înalt de expertiză ✓ Mai multă flexibilitate ✓ Mai puţine responsabilităţi pentru ANFP (doar coordonare şi monitorizare) ✓ Operaţionalizare se poate face pe termen mediu spre lung, dar mai repede decât opţiunea 1.1.	✓ Operaţionalizare mai rapidă – îmbunătăţiri graduale ale actualului sistem în direcţia evaluării pe baza competenţelor ✓ Costuri mai mici
Dezavantaje	✓ Costuri iniţiale mai mari ✓ Timp mai lung de operaţionalizare ✓ Investiţii mai mari pentru creare şi operaţionalizare	✓ Costuri de operare mai mari ✓ Investiţii mai mici în capacitatea ANFP ✓ Necesită procedură de achiziţie publică periodică	✓ Testarea avansată e limitată (parţială)
Costuri	INITIALE (formare, licenţe şi teste): RON 307.000 Costuri de operare (formare, licenţe şi teste):: RON 172.000	INITIALE (formare, licenţe şi teste): RON 34.500 Costuri de operare (formare, licenţe, teste şi contract cadru pentru AC): RON 600.000 + cost per candidat în AC (aprox. RON 1.400/candidat)	INITIALE (formare şi teste): RON 175.000 Costuri de operare (formare, licenţe şi teste): RON 165.000

NOUL MODEL (VI) OPŢIUNEA RECOMANDATĂ

Analiză multi-criterială propusă - Pentru consultări…

Corelarea adecvată între competenţele necesare şi candidaţii preselectaţi
Simplificarea procedurilor
Transparenţa procesului de recrutare
Asumarea răspunderii
Sustenabilitate
Oportunităţi suplimentare de îmbunătăţire în etapa a doua/alte instituţii

- Să se înceapă cu a doua cea mai bună opțiune – opțiunea 2 – până când pot fi asigurate condițiile pentru operaționalizarea opțiunii1.1
- Opțiunea 1.1 rămâne ținta de operaționalizare a concursului național pentru o utilizare optimă a cadrului de competențe
- Opțiunea 1.2 – Doar dacă e nevoie de contractare parțială de sprijin specializat externalizarea integrală a testării avansate este prea riscantă (*SELOR*)

III. CUM?

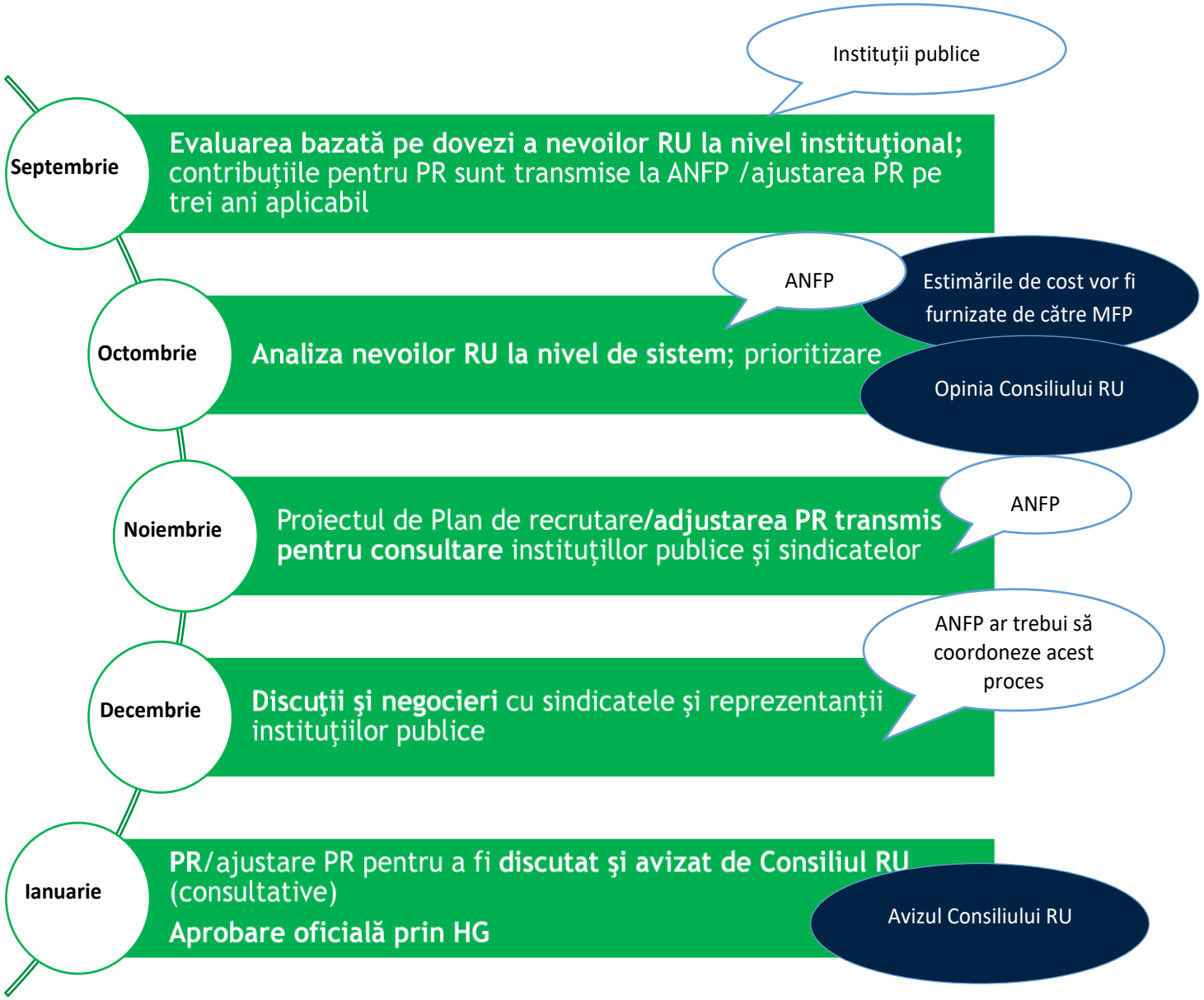
INSTRUMENTE

- PLANIFICAREA RU
- COMUNICARE SI PUBLICITATE
- INSTRUMENTE DE TESTARE
- INSTRUMENTE IT

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE(I)

- Set clar de obiective vizând:
  - Asigurarea competențelor necesare
  - Soluționarea nevoii de recrutare la nivel junior
  - Cadru clar de limitare a numirilor temporare
  - Cadru de profesionalizare la nivel superior
  - Sistem credibil, ajustări bazate pe dovezi
- Praguri clare ce trebuie agreate (de exemplu x% din posturile vacante la nivel de execuție incluse vor acoperi gradele profesionale debutant și asistent)
- Procesul – colaborativ, utilizând instrumente adecvate (evaluarea necesarului de competențe, analiza necesarului de personal)

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE (II)



CAMPANII DE INFORMARE ŞI PROMOVARE EFICIENTE (I)

Pentru concursul naţional

- ✓ Planificarea de campanii de informare si promovare periodice, care să acopere întregul proces (adaptat etapelor & grupurilor ţintă)
- ✓ Deschiderea unei pagini web dedicate concursului
- ✓ Utilizarea mai largă a diferitelor canale de comunicare (târguri de locuri de muncă, evenimente publice, platforme de social media, zilele porţilor deschise, etc)
- ✓ Anunţurile de recrutare – mai clare şi mai atractive (bazate pe FP standard şi corelată cu cadrul de competenţe)
- ✓ Comunicare regulată cu candidaţii şi cu grupul de candidaţi selectaţi

CAMPANII DE INFORMARE ŞI PROMOVARE EFICIENTE(II)

Ca angajator preferat (CREAREA BRAND-ULUI DE ANGAJATOR)

Două treimi din țările UE investesc în brand-ul de angajator pentru administrația publică

Prezintă rezultate

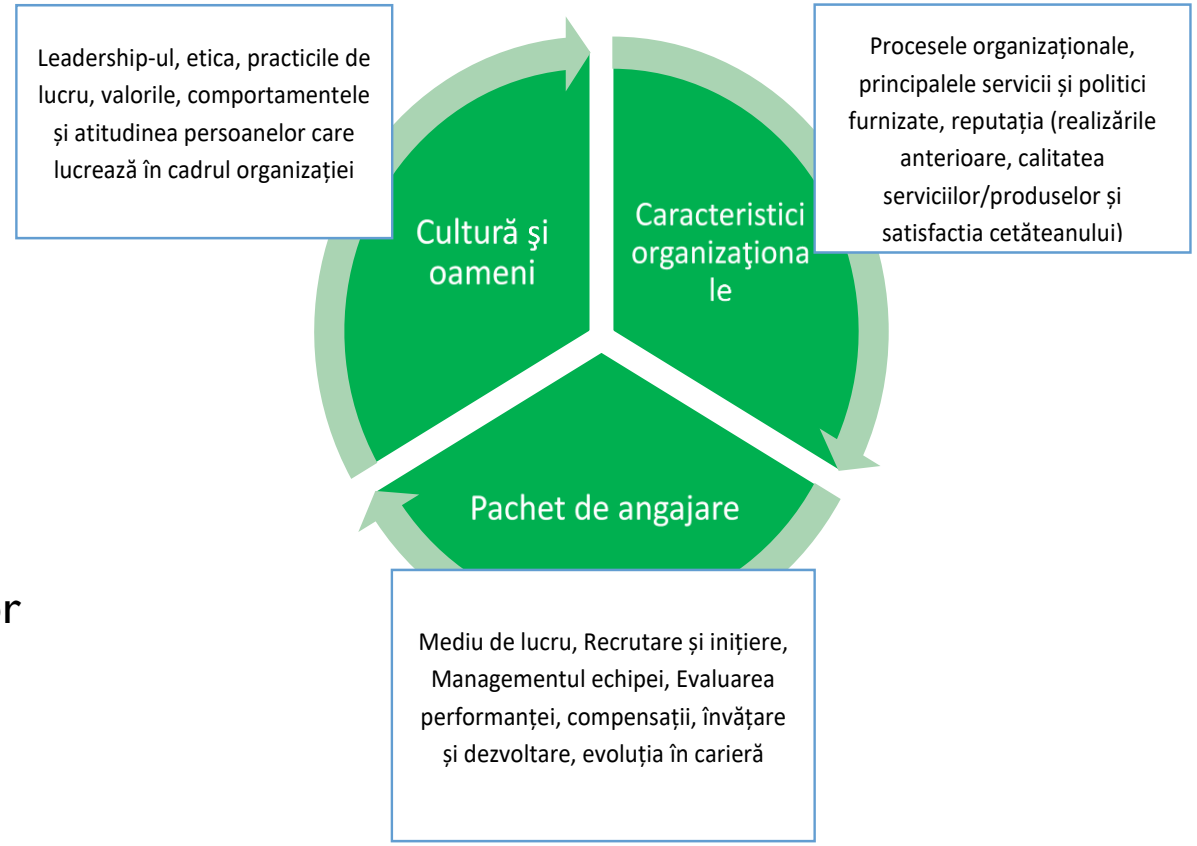
Comunică eficient, atât intern (bloguri, newsletters, email, conferințe, intranet) cât și extern (platforme social media - LinkedIn, pagina web dedicată carerei, publicare de posturi vacante, târguri de locuri de muncă, identificarea de ambasadori de brand, promovare video).

Identifică un slogan relevant

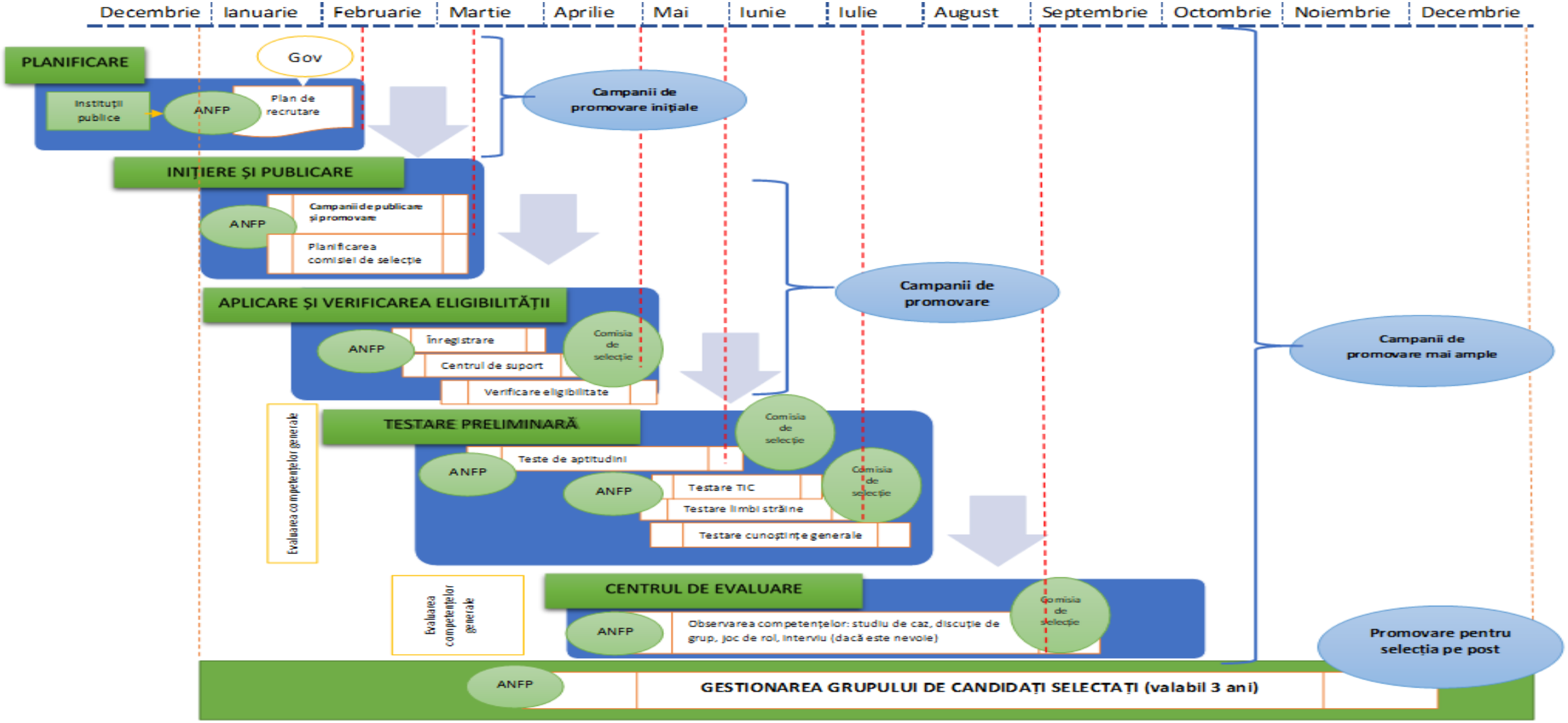
ANFP ar trebui să își îmbunătățească prezența online și offline

Utilizează Social Media pentru a amplifica brand-ul de angajator

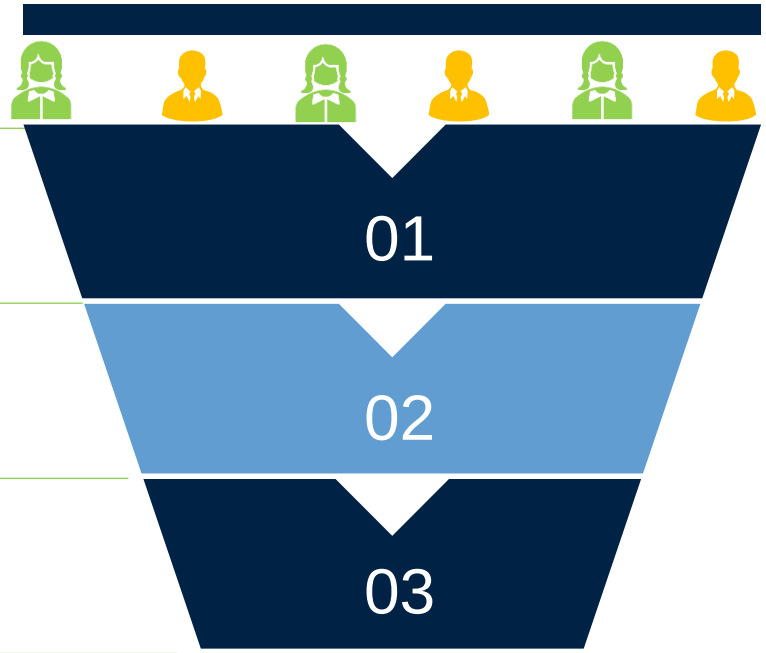
Îmbunătățește experiența candidaților în relația cu instituția



CAMPANII DE INFORMARE ȘI PROMOVARE EFICIENTE(III)



FILTRAREA CANDIDAȚILOR– TESTĂRI CONCURSUL NAȚIONAL



CANDIDAȚI

DEPUNERE CANDIDATURĂ – VERIFICAREA ELIGIBILITĂȚII

TESTAREA PRELIMINARĂ

TESTAREA AVANSATĂ

TESTARE (I): TESTAREA PRELIMINARĂ

1. Testarea abilităților IT
2. Testarea cunoștințelor de limbi străine
3. Teste de aptitudini
4. 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

TESTARE (II): TESTAREA AVANSATĂ

- Candidații parcurg o serie de exerciții menite să e ompetențe evaluate;
- În ziua evaluării pot fi observate riguros un nu competențe
- Fiecare competență - definită în aproximativ
- Pentru evaluarea competențelor complexe po nente și tehnici
- Experiența internațională+ rezultate pozitive din e
- PROCESUL:
  - Observarea comportamentelor= procesul de identificare și înregistrare a informațiilor despre participant în timpul evaluării.
  - Notarea comportamentelor

Diferențiate în funcție de profilul postului

OBLIGATORIU pentru posturi manageriale!

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

SISTEMUL IT – UN INSTRUMENT CHEIE ÎN PROCES

Planificare (planificarea forței de muncă și planul de recrutare)	Modul principal pentru gestionarea fluxului de lucru al concursului. În cazul în care include și o bază de date pentru membrii externi ai comisiei	Acoperită parțial de baza actuală a ANFP, dar poate avea nevoie de funcții suplimentare	Managementul organizației (posturi ocupate și vacante, ierarhii etc.)	Noul modul pentru competențe și fișa postului
Campanie de publicare și promovare		Acoperită parțial de sistemele și site-ul web ANFP existente, dar poate avea nevoie de funcții și integrări suplimentare		
Selectarea și numirea comisiei de selecție		Acoperite parțial de sistemul existent ANFP, dar va avea nevoie de dezvoltări		
Procesul de depunere a candidaturii		Noul modul care va fi implementat pentru aplicația electronică și noua bază de date pentru candidați		
Verificarea eligibilității		Nou modul pentru a permite analizarea depunerii electronice și aprobarea		
Testare preliminară (aptitudini, limbi străine cunoștințe utilizare TIC, cunoștințe despre administrația publică)		Fie o soluție externă, fie o nouă soluție pentru CBT (testare pe computer)		
Centru de evaluare/testare avansată		Fie o soluție externă, fie o nouă soluție pentru evaluarea competențelor și comportamentelor asociate		
Gestionarea candidaților preselectați		Noul modul pentru candidații activi eligibili pentru următoarea etapă - selecția pe post		

IV. CÂND?

PLANIFICAREA

2020

Asigurarea condiţiilor favorabile pentru noul model de recrutare

- adoptarea legislaţiei pentru operaţionalizare + proceduri
- operaţionealizarea grupului de acţiune cu experţi RU din cadrul ministerelor de resort
- formare intensivă pentru personalul implicat (ANFP) şi pentru comisiile de concurs
- pregătirea pentru procesul de achiziţii teste de limbă străină şi teste psihometrice
- pregătirea testelor pentru evaluarea nivelului de cunoştinţe generale
- măsuri de dezvoltare a capacităţii pentru ANFP (noul rol)
- **dezvoltarea sistemului IT (achiziţie+dezvoltare)**
- soluţii pentru săli şi echipamente la nivel central şi teritorial
- dezvoltarea şi orientarea departamentelor RU cu pivire la „**modelul tranzitoriu de concurs pe post**" pentru a tranziţia de la modelul actual de testare.

2021

Proiect pilot privind concurusl naţional pentru două profiluri

jumătatea anului 2021: Debutanţi (conform opţiunii 2)

finalul anului 2021-începutul anului 2022: Înalţi Funcţionari Publici (ÎFP) (conform opţiunii 1.1)

- planificarea nevoilor de RU conform noului cadru - formare şi consultări - proiect de **Plan de Recrutare (PR) pentru cele două profiluri**
- formare intensivă pentru a operaţionaliza un Centru de evaluare, care să fie utilizat pentru Proiectul pilot pentru ÎFP
- pregătirea şi implementarea campaniilor de comunicare şi a măsurilor de brand de angajator
- implementarea celor două proiecte pilot ca etape distincte; monitorizare
- **introducerea „modelului tranzitoriu de concurs pe post"**

2022

Continuarea Proiectului Pilot pentru ÎFP

Evaluarea performanţei şi ajustări

- continuarea formărilor, realizarea de teste
- sprijin şi îndrumare acordate instituţiilor publice pentru etapa de concurs pe post
- **utilizarea în paralel a „concursurilor tranzitorii pe post"** pentru posturilor vacante care nu sunt incluse în PR
- finalul anului 2022: **exerciţiu nou de planificare nevoilor de RU**: un Plan de Recrutare pe trei ani - pentru întreaga administraţie publică centrală
-

2023

Implementarea integrală a concursului naţional

Modelul tranzitoriu de selecție pe post:

- Utilizat în timp ce concursul național este pregătit, pilotat și etapizat
  - Îmbunătățirea graduală a modelului actual de recrutare:
  - Simplificarea procedurilor
  - Introducere graduală a competențelor în centrul procesului de recrutare

Noul model

Pilotat, ajustat, implementat

Perioada de tranziție

Sistemul actual

Concursul pe post – forma actuală

- Probleme structurale prezentate în raport

Model tranzitoriu de selecție pe post

= versiune îmbunătățită a modelului actual de recrutare prin:

– Simplificare graduală
– Introducerea graduală a competențelor în centrul procesului de recrutare

Etapa 1
Concursul național

– Condițiile preliminare asigurate
– Pilotare conform opțiunii 2
– Dacă sunt îndeplinite condițiile, pilotare conform opțiunii 1.1.
– Ajustare și implementare

Etapa a 2a
Selecția pe post

– Modelul tranzitoriu va asigura trecerea de la modelul curent către noul model de recrutare.
– Instituțiile se vor familiariza și vor internaliza practicile de a organiza testări bazate pe competențe.

Proces de reformă etapizat

V. CINE?

ARANJAMENTE INSTITUȚIONALE

ACTOR	RESPONSABILITĂȚI
ANFP	ordonatoare a reformelor rijin, supraveghere, monitorizare
Guvern	autoritate și factorul decizional strategic pentru reforme ship-ul politic
Secretariatul General al Guvern	pravegheror" al reformelor tele generale
Ministerele și structurile teritoriale (departamentele de RU)	Principalul beneficiar al reformelor. Furnizor de contribuții pentru NC și conduce a doua fază a concursului - model tranzitoriu!
INA	Instituție parteneră pentru evaluarea nevoilor de formare și programe de instruire țintite - parteneriatul cu sectorul privat este o necesitate!
Furnizori privați	Furnizori de cunoștințe acreditate
Comisiile de selecție	Evaluatori de competențe pentru posturi publice Extins la experți din sectorul privat!
Consiliul RU	Consilier strategic Furnizează opinii Include date de monitorizare relevante în raportul anual
Sindicatele	Gardianul (în engleză watch dog) reformelor eficiente și corecte

Concursul național necesită o planificare bună și o abordare de tip management de proiect în ANFP

MĂSURI DE CREȘTERE A CAPACITĂȚII sunt esențiale:

Pentru ANFP

(i) consolidarea rolului de coordonare și consultativ în procesul de recrutare bazat pe competențe;

(ii) clarificarea mandatului și atribuțiilor structurilor dedicate din cadrul ANFP;

(iii) Îmbunătățirea utilizării personalului actual și aducerea de noi competențe necesare

(iv) dezvoltarea de instrumente prietenoase pentru utilizatori

Pentru Departamentele de RU

Se vor adăuga mai multe funcții strategice (cum ar fi analiza posturilor; identificarea și dezvoltarea cadrului de competențe specifice din cadrul instituțiilor și planificarea strategică a RU).

Acest lucru va necesita:

- colaborare cu ANFP,
- coordonarea grupurilor de lucru la nivelul instituției;
- oferirea de consultanță pentru factorii de decizie din cadrul instituției.

Sprijin necesar pentru (i) coordonare, (ii) structura organizatorică și alocarea personalului și (iii) instrumente.

VI. GARANȚII

GARANŢII MINIME

- **Garanţii = un set de măsuri de precauţie care trebuie concepute şi puse în aplicare la nivelul sistemului pentru a minimiza cazurile în care:**
  - calitatea noului model ar putea fi afectată, sau
  - noul model ar putea fi evitat / ocolit în totalitate prin existența unor puncte alternative de intrare în funcția publică pe termen mediu-lung
- MECANISM DE ASIGURARE A CALITĂŢII (măsuri de creștere a capacității, instrumente stabilite, cadru de monitorizare și control stabilit, etc.)
- Gestionare mai bună a PUNCTELOR ALTERNATIVE DE INTRARE ÎN SISTEM: garanții pentru credibilitatea și sustenabilitatea noului model:
  - Utilizarea eficientă a planificării RU;
  - Utilizarea numirilor temporare ca excepții și nu ca regulă;
  - Încurajarea mobilității orizontale, (pentru manageri – utilizarea testării pe bază de competențe)

GARANȚII MINIME PENTRU SELECȚIA PE POST (ETAPA 2)

- Corelare cu cadrul de competențe și concursul național
- **Rolul ANFP: pârghii pentru asigurarea și sup**
  - Monitorizarea și planificarea procesului
  - Crearea cadrului potrivit pentru utilizarea fișelo competențe
  - Gestionarea grupului de candidați selectați – Mo za a doua a selecției
  - Orientarea instituțiilor spre folosirea tipurilor de inst espunzătoare
  - Dezvoltarea competențelor de evaluare ale comisiilor de selecție
  - Participarea directă în etapa de selecție pe post

Modelul tranzitoriu de selecție pe post va ajuta la implementarea etapizată a acestei reforme