

GHID PRIVIND RECRUTAREA SI PROMOVAREA FUNCTIONARILOR PUBLICI

PREFATA	4
LEGISLATIA SI PROCEDURILE PRIVIND RECRUTAREA, SELECTIA SI PROMOVAREA.....	5
Prevederile privind recrutarea functionarilor publici în Legea nr.188/1999	5
Articolul 50	5
Articolul 51	6
Prevederile privind numirea functionarilor publici, în Legea nr.188/1999	9
Hotărârea de Guvern nr. 1209/2003 – privind organizarea si dezvoltarea carierei functionarilor publici	10
Prevederi generale	10
Sectiunea 1 – Prevederi comune	12
Cine organizeaza concursurile?.....	13
Stabilirea conditiilor specifice de participare la concurs.....	13
Publicarea.....	13
Concursul de recrutare	14
Promovarea concursului.....	14
Comisiile de concurs si comisiile de rezolvare a contestatiilor.....	15
Secretariatul comisiilor.....	16
Membrii în comisia de concurs sau comisia de solutionare a contestatiilor desemnati din partea sindicatului	16
Acest aspect este reglementat de art. 15 din potrivit caruia, un membru al comisiei de concurs, precum si la cele ale comisiei de solutionare a contestatiilor, poate fi desemnat de organizatiile sindicale reprezentative ale functionarilor publici, cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.	16
Accesul la informatie.....	16
Recrutarea înaltilor functionari publici.....	16
Recrutarea functionarilor publici de catre Agentia Nationala a Functionarilor Publici	17
Recrutarea functionarilor publici de catre autoritatile si institutiile publice.....	18
Recrutarea functionarilor publici de catre Institutul National de Administratie	19
Anexa 1 – Regulament de organizare si desfasurare a concursurilor pentru ocuparea functiilor publice	19
Activitati premergatoare desfasurarii concursului.....	19
Atributiile comisiei de concurs, comisiei de solutionare a contestatiilor, ale observatorilor reprezentanti ai sindicatului si ale secretariatului	21
Procedura de desfasurare a concursului.....	22
Informatii privind comisia de concurs	23
Proba scrisa.....	23
Notarea probelor si comunicarea rezultatelor.....	24
Solutionarea contestatiilor.....	24
DOSARUL DE CONCURS	26
Consideratii generale	26
Practici generale privind evaluarea dosarelor de înscriere	26
PROBA SCRISA.....	27
Observatii generale.....	27
Bibliografia concursului	27
Principiile de baza ale probei scrise	28
Alcatuirea subiectelor de concurs.....	30
Notarea subiectelor de concurs si notarea probei scrise.....	31
Stabilirea notei finale.....	34
Concursul pe baza testelor grila.....	35
Formularea întrebărilor pentru testele grila	37
Utilizarea calculatoarelor	37
INTERVIUL.....	38
Introducere	38
Aspecte de baza.....	39
Informatii referitoare la interviu.....	39

Planificarea interviului	40
Presedintele si membrii comisiei	42
Începutul interviului – etapa de acomodare	44
Intervievarea candidatului.....	45
Tipuri de întrebări.....	46
Încheierea interviului	51
Notarea interviului.....	51
Concluzie	52
CONCURSURILE PENTRU PROMOVARE	53
Consideratii generale	53
Vechimea în funcția publică și regulile privind performanța	53
Selectarea dosarelor	54
Proba scrisă	54
Interviul	55
Notarea interviului.....	56

PREFATA

Acest ghid, redactat în cadrul proiectului Phare RO 01.06.04, desfășurat în cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, oferă îndrumări cu caracter general privind procesul de recrutare, selecție și promovare din administrația publică românească și aplicarea prevederilor actelor normative ce reglementează acest proces.

Sunt luate în discuție procedurile aferente procesului de recrutare, selecție și promovare și prevederile legislative care reglementează aceste aspecte. În continuare este analizat conținutul acestor prevederi și sunt prezentate anumite proceduri administrative.

Ghidul cuprinde îndrumări privind desfășurarea interviurilor de selecție și promovare. Aceste secțiuni ale ghidului prezintă exemple de bună practică întâlnite în alte țări, ce ar putea fi aplicate în România.

Ar trebui să explicăm felul în care abordăm terminologia.

Recrutarea este un proces în esență procedural. Acesta tratează procedura admiterii unui candidat într-un proces de selecție.

În sistemul românesc promovarea se face prin concurs (care implică verificarea dosarului de înscriere al candidatului, o probă scrisă și un interviu).

Credem totuși că există diferențe în ceea ce privește tipul de subiecte/ întrebări pentru recrutarea unui potențial funcționar public, respectiv pentru promovarea unui funcționar public, iar aceste diferențe sunt luate în discuție în diferitele secțiuni ale ghidului.

Capitolele dedicate probei scrise și interviului pun accentul pe descoperirea și, pe cât posibil, confirmarea unui potențial de resurse umane, în vederea desfășurării unor activități noi. Aceasta sugerează o schimbare a accentului din abordarea curentă, care se bazează foarte mult pe testarea cunoștințelor dobândite anterior. În mod ideal, cel mai potrivit candidat pentru o anumită funcție este acela care contribuie cu cea mai bună combinație de aptitudini și capacități, care susține cunoștințele pe care le posedă, care se poate dezvolta pe sine și poate dezvolta în mod ingenios și funcția pe care o ocupă. Considerăm că accentul ar trebui pus pe aptitudini și potențial. Decizia finală aparține însă comisiei de concurs, potrivit Legii nr.188/1999 privind Statutul funcționarilor publici și H.G. nr.1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

LEGISLATIA SI PROCEDURILE PRIVIND RECRUTAREA, SELECTIA SI PROMOVAREA

Sediul materiei îl reprezintă Legea nr.188/1999 privind Statutul funcționarilor publici republicată și H.G.nr.1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.

Prevederile privind recrutarea funcționarilor publici în Legea nr.188/1999

Articolul 50

Articolul 50 din Legea nr.188/1999 stabilește condițiile pe care trebuie să le îndeplinească o persoană pentru a ocupa o funcție publică.

Acestea sunt:

- o Candidatul trebuie să aibă cetățenia română și domiciliul în România. Prin aceasta nu se exclude dubla cetățenie, cetățenii naturalizați și nu se impune nici o perioadă obligatorie de rezidență. Este astfel suficient ca acesta să fie cetățean român, fie prin naștere fie prin naturalizare și să aibă domiciliul în România în momentul concursului.
- o Candidatul trebuie să cunoască limba română scrisă și vorbită. Nu se specifică nici un mod de verificare a acestei competențe dar acesta este implicit, dat fiind faptul că cea mai mare parte a concursului se va desfășura în limba română iar concursul cuprinde atât o probă scrisă, cât și un interviu.
- o Candidatul trebuie să aibă cel puțin 18 ani împliniți.
- o Candidatul trebuie să aibă capacitate deplină de exercițiu.
- o Candidatul trebuie să aibă o stare de sănătate corespunzătoare funcției pentru care candidează, atestată pe baza de examen medical de specialitate.
- o Candidatul trebuie să îndeplinească condițiile de studii prevăzute de lege pentru funcția publică. Această prevedere ar trebui interpretată prin prisma prevederilor privind clasificarea funcțiilor publice (o numire într-o funcție din clasa I solicită studii superioare de lungă durată, o funcție din clasa II solicită studii superioare de scurtă durată iar funcțiile din clasa III solicită studii medii).

- o Candidatul trebuie sa îndeplineasca conditiile specifice pentru ocuparea functiei publice. Aceste conditii specifice se regasesc în fisa postului.
- o Candidatul nu trebuie sa fi fost condamnat pentru savârșirea unei infractiuni contra umanitatii, contra statului sau contra autoritatii, de serviciu sau în legatura cu serviciul, care împiedica înfaptuirea justitiei, de fals ori a unor fapte de coruptie sau a unei infractiuni savârșite cu intentie, care ar face incompatibil cu exercitarea functiei publice, cu exceptia situatiei în care a intervenit reabilitarea.
- o Candidatul nu trebuie sa fi fost destituit dintr-o functie publica în ultimii 7 ani (destituirea din functia publica se dispune prin act administrativ al conducatorului autoritatii/ institutiei publice în urmatoarele cazuri: ca sanctiune disciplinara sau daca s-a ivit un motiv legal de incompatibilitate, iar functionarul public nu actioneaza pentru încetarea acestuia în termen de 10 zile calendaristice de la data intervenirii cazului de incompatibilitate).
- o Candidatul nu trebuie sa fi desfasurat activitate de politie politica, astfel cum este definita prin lege. Aceasta prevedere este acoperita fie prin intermediul unei declaratii pe proprie raspundere a candidatului, fie printr-o adeverinta a Consiliului National pentru Studierea Arhivelor Securitatii.

Articolul 51

Art.51 din Legea nr.188/1999, republicata, stabileste faptul ca „ocuparea functiilor publice vacante se poate face prin promovare, transfer, redistribuire si concurs”.

Aceasta ordine este obligatorie pentru ocuparea unei functii publice si asigura mobilitatea în corpul functionarilor publici prin redistribuirea functionarilor publici din corpul de rezerva si prevederea institutiei transferului, ca modalitate de ocupare a unei functii publice, înainte de organizarea concursului.

Trebuie mentionat însa faptul ca nu se au în vedere functiile publice prevazute în Planul de ocupare a functiilor publice, a caror ocupare se face în modalitatea stabilita în conformitate cu art.21 din Legea nr.188/1999.

Art. 51 alin.(2) stabileste modalitatea de organizare si gestionare a concursurilor astfel:

Pentru **înaltii functionari publici** – concursul este organizat si gestionat de comisie de concurs, compusa din cinci persoane, experti în administratia publica, numiti prin decizia primului ministru la propunerea ministrului administratiei si internelor.

Pentru **functiile publice de conducere**, cu exceptia functiilor publice de sef birou si sef serviciu, concursul este gestionat de Agentia Nationala a Functionarilor Publici.

Autoritatile publice si institutiile administratiei locale si centrale raspund de organizarea concursurilor pentru ocuparea functiilor de conducere de sef serviciu, sef birou, si pentru functiile publice de executie. Organizarea concursului se face dupa obtinerea avizului prealabil al Agentiei Nationale a Functionarilor Publici, asa cum se mentioneaza si în art.1 alin (1) din Regulamentul de organizare si desfasurare a concursurilor din H.G. nr.1209/2003.

Cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici, Institutul National de Administratie are autoritatea de a organiza concursul pentru recrutarea persoanelor în vederea participarii la programe de instruire specializata în administratia publica, cu scopul numirii într-o functie publica.

Art. 51 alin.(3) din Legea nr.188/1999 republicata stabileste o serie de principii fundamentale care stau la baza organizarii si desfasurarii concursurilor.

- o Acestea trebuie sa aiba la baza **principiul competitiei deschise**. Definitia conceptului nu contine alte cerinte în afara de acea ca toate concursurile trebuie sa fie deschise tuturor persoanelor care îndeplinesc conditiile de participare. Coroborata cu principiile care urmeaza, aceasta capata o valenta suplimentara: trebuie sa fie echitabile. Candidatii sunt evaluati numai pe baza propriilor merite si fara a se tine cont de nici un fel de alte aspecte.
- o Al doilea principiu este **transparenta**. În conditiile prevazute de legislatia în vigoare (Legea nr.544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public, precum si Legea nr.677/2001 pentru protectia persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal si libera circulatie a acestor date), candidatii au anumite drepturi de acces la documentele elaborate de comisiile de concurs. Transparenta este, de obicei, înțeleasa ca inexistenta unor procese sau elemente ascunse. Responsabilitatea pentru aplicarea acestui principiu revine tuturor membrilor comisiei de concurs.
- o Al treilea principiu se refera la **meritul profesional**. Toate celelalte elemente fiind egale, meritul profesional ar trebui sa determine rezultatul obtinut de candidat. Este însa vorba de meritul profesional într-un anume sens: nu doar acela deja demonstrat într-o functie sau într-o succesiune de functii ci meritul profesional pentru functia publica pentru care se desfasoara concursul. Privit din aceasta perspectiva meritul implica o gândire în perspectiva : prezinta acest candidat cea

mai buna combinatie de aptitudini, experienta, calitati personale si potentialul de dezvoltare care sa îl faca potrivit pentru a obtine acea functie?

- o Al patrulea principiu este **competenta**. Si acest aspect trebuie abordat cu atentie. Cerintele trebuie întotdeauna stabilite în limitele competentelor necesare functiei publice pentru care se organizeaza concursul.
- o Al cincilea principiu este **principiul sanselor egale**, care permite accesul la functiile publice oricarui cetatean care îndeplineste conditiile legale. Acest principiu nu poate însemna diminuarea principiului meritului, care a fost stabilit mai sus. O formulare mai des întâlnita ar fi „acest principiu exista pentru a permite competitia fara discriminari de exemplu, pe motive etnice, de handicap, vârsta sau orientare sexuala, etc”. Majoritatea acestor aspecte au fost deja acoperite explicit sau implicit prin conditiile de baza pentru ocuparea unei functii publice. Consideram ca aceasta prevedere trebuie interpretata ca un corolar al tuturor reglementarilor referitoare la discriminare (mentionam aici prevederile O.G. nr. 137/2000 privind prevenirea si sanctionarea tuturor formelor de discriminare, cu modificarile si completarile ulterioare).

Art. 51 alin. (4) prevede publicarea conditiilor de desfasurare a concursului în Monitorul Oficial al României, partea a III-a, cu cel putin 30 de zile înainte de data organizarii acestuia.

Mentionam si prevederile art.2 din Regulamentul de organizare si desfasurare a concursurilor potrivit caruia referitoare la conditiile de desfasurare a concursului, conditiile de participare la concurs, bibliografia si actele solicitate candidatilor pentru dosarul de înscriere trebuie afisate la sediul institutiei organizatoare si daca este cazul, publicate pe pagina de Internet a autoritatii sau institutiei publice.

Potrivit articolului 51 (5) persoanele care participa la concursul organizat trebuie sa îndeplineasca conditiile de vechime în specialitatea functiilor publice, prevazute de lege.

Aceasta prevedere va fi coroborata cu prevederile art.9 alin (2) din HG 1209/2003. Conditiiile de vechime necesare pentru participarea la concurs sunt :

- o Minimum 7 ani pentru functiile publice din categoria înaltilor functionari publici, cu posibilitatea reducerii acestei perioade în conditiile legii;
- o Minimum 5 ani pentru functiile publice de conducere, cu exceptia functiilor publice de sef birou, sef serviciu, secretar al

comunei, precum si a functiilor publice specifice asimilate acestora;

- o Minimum 2 ani pentru functiile publice de conducere de sef birou, sef serviciu, secretar al comunei, precum si pentru functiile publice specifice asimilate acestora;
- o Minimum 5 ani pentru functiile publice de executie de grad profesional „superior”;
- o Minimum 3 ani pentru functiile publice de executie de grad profesional „principal”;
- o Minimum 1 an, 8 luni, respectiv 6 luni, în functie de nivelul studiilor absolvite, pentru functiile publice de conducere de grad profesional „asistent”.

Prevederile privind numirea functionarilor publici, în Legea nr.188/1999

Articolul 54(1) prevede ca numirile înaltilor functionari publici sa se faca în conditiile articolului 17(1):

Guvernul va numi secretarul general al guvernului, secretarul general adjunct si prefectii.

Primul ministru va numi consilierii de stat, secretarii generali si secretarii generali adjuncti din ministere si alte organe specializate ale administratiei publice centrale, subprefectii.

Ministrul administratiei si internelor va numi secretarul general al prefecturii, secretarul general al judetului, si al municipiului Bucuresti.

Ministrul, sau conducatorul autoritatii sau institutiei publice va numi directorii generali.

Numirea functionari publici de conducere cu exceptia functiilor publice de sef serviciu si sef birou si a celor care au participat la concursurile organizate de Institutul national de Administratie Publica se va face prin ordin administrativ emis de conducatorul autoritatii sau institutiei publice din administratia publica centrala si locala, la propunerea Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Numirea functionarilor publici care au ocupat un post prin concursul organizat de catre institutii si autoritati publice se face prin act administrativ emis de conducatorii institutiilor si autoritatilor respective.

Actul administrativ de numire are forma scrisa si trebuie sa contina:

- temeiul legal al numirii.
- numele functionarului public.
- denumirea functiei publice.
- data de la care urmeaza sa exercite functia publica.
- drepturile salariale.
- locul de desfasurare a activitatii.

Actul administrativ trebuie sa aiba atasata fisa postului aferenta functiei publice iar o copie a acestuia trebuie înmânata functionarului public.

Articolul 54(6) prevede obligativitatea depunerii jurământului de credinta de catre orice functionar public la numirea acestuia în functia publica, iar potrivit art. 54 (7) refuzul depunerii jurământului se consemneaza în scris si atrage revocarea actului administrativ de numire în functia publica.

Hotărârea de Guvern nr. 1209/2003 – privind organizarea si dezvoltarea carierei functionarilor publici

Prevederi generale

Articolele de început ale hotărârii cuprind prevederi generale care prezinta principiile de organizare a carierei functionarilor publici.

Modalitatile de dezvoltare a carierei în functia publica sunt promovarea într-o functie publica superioara si avansarea în gradele de salarizare. Principiile care stau la baza organizarii si dezvoltarii carierei în functia publica sunt urmatoarele:

Competenta. Este definita în urmatorul mod: persoanele care doresc sa acceda la o functie publica sau sa promoveze într-o functie superioara, trebuie sa detina si sa confirme cunostintele si aptitudinile necesare exercitarii functiei publice respective. Acest principiu trebuie aplicat cu atentie. Persoanele din afara administratiei publice, care doresc sa acceda la o functie publica, sau chiar si cei care urmeaza a fi promovati vor dovedi foarte rar întreaga gama de competente si cunostinte care sa le permita desfasurarea activitatilor aferente unei noi functii publice în mod satisfacator, chiar din prima zi de munca. Mai realista ar fi conditia ca respectiva persoana sa aiba un nivel de competenta si cunostinte suficient de ridicat, care, combinat cu aptitudinile, sa le permita sa faca fata atributiilor functiei.

Competitia. Confirmarea cunostintelor si aptitudinilor necesare exercitarii unei functii publice se face prin concurs sau examen. Cel mai bun candidat trebuie sa combine cunostintele adecvate si competenta cu alte calitati cum ar fi flexibilitatea si adaptabilitatea si capacitatea de perfectionare.

Egalitatea de sanse. Recunoasterea vocatiei la cariera în functia publica a oricarei persoane care îndeplineste conditiile stabilite potrivit legii. În principal textul ar trebui interpretat ca implicând toate prevederile împotriva discriminarii (handicap, etnie, sex, etc). Prin definitie egalitatea de sanse este anti-discriminatorie.

Profesionalismul. Exercitarea functiei publice se face cu respectarea principiilor prevazute de lege.

Principiile sunt prevazute în art. 3 din Legea nr.188/1999 republicata:

- o legalitate, impartialitate si obiectivitate;
- o transparenta. (prevazuta si de H.G. nr.1209/2003);
- o eficienta si eficacitate.
- o responsabilitate, în conformitate cu prevederile legale.
- o orientare catre cetatean. Cetateanul este persoana sau entitatea juridica în numele careia sau spre beneficiul careia este initiata actiunea. Prevederile de acest tip se întâlnesc foarte des în majoritatea tarilor, în general sub forma „orientarea catre serviciu” sau „orientarea catre client”.
- o stabilitate în exercitarea functiei publice.
- o subordonarea ierarhica.

Motivarea. Aceasta este definita în termenii obligatiei autoritatilor si institutiilor publice de a identifica si aplica instrumentele motivatiei morale si materiale pentru dezvoltarea carierei functionarilor publici. De asemenea, acestea trebuie sa sprijine initiativele privind dezvoltarea profesionala individuala a functionarilor publici.

Transparenta. Aceasta este definita ca obligatia autoritatilor si institutiilor publice de a pune la dispozitie tuturor celor interesati informatiile de interes public referitoare la cariera în functia publica (în conformitate cu Legea nr.544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public).

Recrutarea functionarilor publici

Sectiunea 1 – Prevederi comune

Articolul 6 al H.G. nr.1209/2003 prevede ca recrutarea functionarilor publici se face prin concurs organizat în limita functiilor publice vacante prevazute anual în acest scop prin planul de ocupare a functiilor publice.

În conformitate cu art.8 din Instructiunile pentru elaborarea Planului de ocupare a functiilor publice, aprobate prin Ordinul presedintelui ANFP nr.2753/2004, acest plan este elaborat de Agentia Nationala a Functionarilor Publici si Ministerul Finantelor Publice, pe baza propunerilor formulate de catre autoritatile si institutiile publice, si se supune spre aprobare Guvernului.

Dat fiind faptul ca planul stabileste numarul de functii rezervate pentru recrutarea si promovarea functionarilor publici, consideram oportuna o prezentare a acestuia. Planul de ocupare a functiilor publice prevede:

- o numarul functiilor publice rezervate promovarii functionarilor publici care îndeplinesc conditiile legale;
- o numarul de functii publice rezervate absolventilor programelor de formare specializata în administratie publica, organizate de Institutul National de Administratie sau alte institutii similare din tara si din strainatate;
- o numarul functiilor publice care vor fi ocupate prin concurs;
- o numarul functiilor publice care vor fi înfiintate;
- o numarul functiilor publice care vor fi supuse reorganizarii;
- o numarul maxim de functii publice pentru fiecare clasa, categorie si grad profesional;
- o numarul maxim al functiilor publice de conducere.

În mod exceptional, în conformitate cu dispozitiile art.6 alin.(2) din H.G. nr.1209/2003, este posibila organizarea unui concurs în cazurile în care functia nu a fost prevazuta în planul de ocupare. Autoritatile si institutiile publice pot organiza concurs sau pot solicita organizarea acestuia, atunci când o functie publica **devine vacanta în timpul anului datorita unor conditii neprevazute.**

Cine organizeaza concursurile?

Concursul de recrutare se organizeaza, potrivit art.7 din H.G. nr.1209/2003, astfel:

Pentru **întalții functionari publici** se organizeaza o comisie de concurs. Comisia este formata din cinci personalitati, recunoscute ca specialisti în administratia publica, numite prin decizie a primului ministru la propunerea ministrului administratiei si internelor.

Agentia Nationala a Functionarilor Publici organizeaza concursuri pentru ocuparea functiilor publice de conducere vacante, cu exceptia functiilor publice de conducere de sef birou si sef serviciu.

Autoritatile si institutiile publice din administratia publica centrala si locala organizeaza concursuri pentru ocuparea functiilor publice de sef serviciu si sef birou, precum si pentru ocuparea functiilor publice de executie si, respectiv, functiile specifice vacante, cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Institutul National de Administratie, cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici, organizeaza concursuri pentru admiterea la programele de formare specializata în administratia publica, organizate în scopul numirii într-o functie publica.

Dupa cum se poate observa, în toate cazurile concursurile se pot organiza numai cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Stabilirea conditiilor specifice de participare la concurs.

Conditiiile specifice de participare la concursul pentru ocuparea **functiilor publice generale** se aproba de Agentia Nationala a Functionarilor Publici, la propunerea autoritatilor si institutiilor publice.

Conditiiile specifice de participare la concursul pentru ocuparea **functiilor publice specifice** se stabilesc de autoritatile si institutiile publice, cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Acestea trebuie corelate cu conditiile specifice din fisa postului.

Publicarea

Conditiiile de desfasurare a concursului trebuie publicate în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a, **cu cel puțin 30 de zile înainte de data desfasurarii concursului**, de catre autoritatea sau institutia publica ce organizeaza concursul.

De asemenea, **conditiile de participare, conditiile de desfasurare a concursului, bibliografia si actele solicitate candidatilor pentru dosarul de**

Înscriere trebuie publicate pe pagina de Internet a autoritatii sau institutiei publice organizatoare si afisate la sediul acesteia. Legea prevede respectarea aceluiasi termen de minimum 30 de zile si pentru publicitatea de la sediul autoritatii sau institutiei precum si pentru publicarea pe pagina de Internet.

Aceste prevederi nu trebuie interpretate restrictiv, modalitatile de publicitate **pot fi extinse** în functie de resursele financiare disponibile astfel încât sa fie atrasi cei mai buni candidati.

Concursul de recrutare

Toate persoanele care îndeplinesc conditiile prevazute de lege au dreptul de a participa la concursurile organizate pentru recrutarea functionarilor publici (art. 9 din H.G. nr.1209/2003).

Art.10 din H.G. nr.1209/2003 prevede ca pentru recrutarea functionarilor publici, concursul consta în trei etape:

- selectarea dosarelor de înscriere al candidatilor;
- o proba scrisa care va consta fie în redactarea unei lucrari, fie în rezolvarea unor teste grila
- interviu.

Proba scrisa si interviul sunt notate cu un numar de puncte de la 1 la 100. Pentru promovarea concursului, candidatul trebuie sa obtina o medie generala de cel puțin 100 de puncte si peste 50 de puncte pentru fiecare etapa (proba scrisa sau interviu). Participarea la etapa ulterioara este conditionata de obtinerea unui punctaj minim de 50 de puncte la proba anterioara.

Având în vedere ca H.G. nr.1209/2003 nu detaliaza modul de stabilire a subiectelor pentru proba scrisa sau structura si continutul interviului, (lasând aceste elemente la aprecierea comisiei de concurs), vom dezvolta aceste subiecte, exemplificativ, în urmatoarele capitole ale ghidului.

Promovarea concursului

Punctajul final al concursului se obtine prin cumularea punctajului obtinut la proba scrisa cu cel obtinut la proba interviu. Candidatii care obtin minimum 100 de puncte, cu un punctaj de cel puțin 50 pentru fiecare proba vor fi clasati în ordine descrescatoare potrivit punctajului final obtinut.

Este declarat admis, si va fi numit în functie, candidatul care a obtinut cel mai mare punctaj dintre candidatii care au concurat pentru aceeasi functie publica, cu conditia ca acestia sa fi obtinut punctajul minim necesar promovarii.

Potrivit art.17 alin.(3) din Regulament, la punctaje egale are prioritate candidatul care a obtinut punctajul cel mai mare la proba scrisa, iar daca egalitatea se mentine, are prioritate cel care are specializari în domeniul functiei publice pentru care a candidat.

În cazul în care candidatul declarat admis nu se prezinta în vederea ocuparii postului în termenul de 5 zile lucratoare, prevazut de art. 12 alin.(2) din H.G. nr.1209/2003, este decazut din dreptul de a fi numit în functia publica pentru care a candidat.

În aceasta situatie, functia publica va fi ocupata de urmatorului candidat pentru functia publica respectiva, cu conditia ca acesta sa fi obtinut punctajul minim necesar promovarii. Daca urmatoarea persoana de pe lista nu a reusit sa obtina punctajul minim necesar, functia publica ramâne vacanta si se organizeaza un alt concurs.

Comisiile de concurs si comisiile de rezolvare a contestatiilor

Articolul 13 al H.G. nr.1209/2003 prevede constituirea comisiilor de concurs si comisiilor de solutionare a contestatiilor prin act administrativ al conducatorului autoritatii sau institutiei publice organizatoare a concursului.

Potrivit art. 14 din H.G. nr.1209/2003 calitatea de membru în comisia de concurs este incompatibila cu calitatea de membru în comisia de solutionare a contestatiilor iar desemnarea membrilor comisiei de concurs se face cu respectarea regimului conflictului de interese privind functionarii publici, prevazute de lege (Legea nr. 161/2003).

Presedintele comisiei de concurs sau al comisiei de solutionare a contestatiilor este desemnat din rândul membrilor comisiilor prin actul administrativ de constituire a comisiilor.

Membrii comisiilor nu pot fi demnitari sau rude pâna la gradul al IV-lea inclusiv cu oricare dintre candidati. Daca exista o astfel de incompatibilitate, aceasta poate fi sesizata de persoana în cauza, de oricare dintre candidati, de conducatorul autoritatii sau de orice alta persoana interesata, situatie în care, în termen de doua zile de la data sesizarii, persoana care are competenta de numire a membrilor în comisia de concurs, trebuie sa ia masuri de înlocuire a membrului respectiv cu o alta persoana care sa îndeplineasca conditiile cerute.

Pentru participarea la comisia de concurs si la cele de solutionare a contestatiilor membrilor acestora li se plateste o indemnizatie reprezentând 20% din salariul de baza de catre autoritatea sau institutia publica al carei stat de functii este prevazuta functia publica pentru care se organizeaza concursul.

Atributiile comisiilor sunt prezentate în detaliu în anexa la H.G. nr. 1209/2003.

Secretariatul comisiilor

Conform articolului 14(5), fiecare comisie de concurs, respectiv comisie de solutionare a contestatiilor are un secretariat a carui componenta se stabileste prin actul administrativ de constituire a comisiilor. Atributiile secretariatului sunt prevazute în anexa la H.G. nr.1209/2003. Persoanele care asigura secretariatul comisiilor de concurs si de solutionare a contestatiilor au dreptul la o indemnizatie de 10% din salariu de baza, ce este platita de catre autoritatea sau institutia publica în al carei stat de functii este prevazuta functia publica pentru care se organizeaza concursul

Membrii în comisia de concurs sau comisia de solutionare a contestatiilor desemnati din partea sindicatului

Acest aspect este reglementat de art. 15 din potrivit caruia, un membru al comisiei de concurs, precum si la cele ale comisiei de solutionare a contestatiilor, poate fi desemnat de organizatiile sindicale reprezentative ale functionarilor publici, cu avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Accesul la informatie

Potrivit art.16 din H.G. nr.1209/2003, candidatii pot solicita autoritatii sau institutiei publice organizatoare a concursului informatii cu privire la documentele elaborate de comisia de concurs, respectiv de comisia de solutionare a contestatiilor. Acestia au dreptul de acces numai la informatiile de interes public. Orice candidat are acces, la solicitarea sa, la lucrarea individuala redactata în cadrul probei scrise a concursului.

Recrutarea înaltilor functionari publici

H.G. nr. 1209/2003 contine reglementari specifice privind recrutarea înaltilor functionari publici (art.18– 21).

Recrutarea se face prin concurs, organizat de regula anual, iar pentru functiile publice vacantate în cursul anului, se poate organiza si trimestrial.

Comisia de concurs este formata din 5 personalitati recunoscute ca specialisti în administratia publica, numite prin decizie a primului ministru, la propunerea ministrului administratiei si internelor. Comisia de solutionare a contestatiilor este formata din 5 personalitati desemnate în aceleasi conditii ca cele pentru comisia de concurs. Secretariatul comisiei de concurs si al comisiei de solutionare a contestatiilor este asigurat de catre Agentia Nationala a Functionarilor Publici.

Candidatii, care trebuie sa îndeplineasca conditiile prevazute de lege pentru numirea într-o functie publica în România, vor fi testati în urmatoarele domenii de competenta:

- nivelul cunostintelor generale teoretice si practice în domeniul administratiei publice;
- capacitate de analiza si sinteza
- capacitatea de a fundamenta o viziune strategica
- exercitarea controlului decizional
- previzionarea impactului deciziilor
- nivelul cunostintelor generale în domeniul institutiilor comunitare
- nivelul cunoasterii uneia dintre limbile oficiale ale Uniunii Europene.

Într-un capitol urmator al acestui ghid, vom trata în detaliu aceste cerinte.

Recrutarea functionarilor publici de catre Agentia Nationala a Functionarilor Publici

Art. 21 si art.22 din H.G. nr.1209/2004 stabilesc conditiile de organizare a concursurilor de recrutare de catre Agentia Nationala a Functionarilor Publici.

Prima prevedere se refera la ocuparea functiilor publice de conducere vacante cu exceptia celor de sef birou si sef serviciu, pentru care se organizeaza concurs la nivelul autoritatilor si institutiilor publice. Concursurile vor fi organizate în limita functiilor publice de conducere vacante stabilite în planul de ocupare a functiilor publice sau, în cursul anului, în situatia în care functiile devin vacante din motive neprevazute.

Comisia de concurs se constituie prin ordin al presedintelui Agentiei Nationale a Functionarilor Publici si este formata din 5 membri, dupa cum urmeaza:

- 3 functionari publici din cadrul autoritatii sau institutiei publice în al carei stat de functii figureaza functia publica pentru care se organizeaza concursul;
- 2 functionari publici din cadrul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici dintre care cel putin unul detine o functie

publica echivalenta cu functia pentru care se organizeaza concursul.

Comisia de solutionare a contestatiilor este formata din 5 membri, desemnati cu respectarea acelorasi conditii ca si comisia de concurs.

Secretariatul comisiei de concurs si al comisiei de solutionare a contestatiilor se asigura de catre Agentia Nationala a Functionarilor Publici.

Recrutarea functionarilor publici de catre autoritatile si institutiile publice

Art. 23 si 24 din H.G. nr.1209/2003 reglementeaza procesul de recrutare a functionarilor publici de catre autoritatile si institutiile publice.

Acestea stabilesc conditiile de organizare a concursului pentru functiile publice de executie vacante si pentru functiile de conducere de sef serviciu si sef birou si, respectiv, functiile publice specifice vacante, stabilite în planul de ocupare a functiilor publice sau, în cazul în care acestea devin vacante, în cursul anului. Se înțelege implicit faptul ca acestea pot fi organizate ori de câte ori este nevoie. Recomandam însa planificarea judicioasa a concursurilor, atât în scopul reducerii cheltuielilor, cât si pentru eficientizarea activitatii institutiei/ autoritatii publice.

Comisia de concurs se constituie printr-un act administrativ al conducatorului autoritatii sau al institutiei publice în al carei stat de functii sunt prevazute functiile publice vacante. Comisia de concurs este formata din 5 membri numiti în urmatoarele conditii:

- o cel putin 3 sunt functionari publici, dintre care cel putin unul detine o functie publica echivalenta cu functia publica pentru care se organizeaza concursul;
- o un membru este reprezentant al Agentiei Nationale a Functionarilor Publici;

Toti membrii comisiei trebuie sa aiba cunostintele necesare evaluarii probelor de concurs si experienta în evaluarea cunostintelor si aptitudinilor candidatilor, specifice procesului de recrutare. **Recomandam de asemenea o selectie atenta a persoanelor desemnate ca membrii în comisiile de concurs, avându-se în vedere competenta, pregatirea profesionala, obiectivitatea, precum si specialitatea functiilor publice pentru ocuparea carora se organizeaza concursul.**

Comisia de solutionare a contestatiilor este formata din cinci membrii, numiti în aceleasi conditii.

Secretariatul comisiei de concurs si al comisiei de solutionare a contestatiilor va fi asigurat de catre functionarii publici cu atributii în acest domeniu, prevazute în fisa postului.

Recrutarea functionarilor publici de catre Institutul National de Administratie

Potrivit art.25 din H.G. nr.1209/2003, concursul pentru admiterea la programele de formare specializata în administratia publica, care la rândul sau, va duce la numirea într-o functie publica, se va desfasura în baza Regulamentului privind organizarea si desfasurarea concursului national pentru admiterea la programul de formare specializata în administratia publica cu durata de 2 ani, aprobat prin hotarâre a Guvernului la propunerea Ministerului Administratiei si Internelor.

Conform articolului 25 (2) absolventii programului de formare specializata în administratia publica cu durata de 2 ani vor fi numiti în functiile vacante rezervate prin planul de ocupare a functiilor publice, în ordinea mediilor de absolvire, prin act administrativ al conducatorului autoritatii sau institutiei publice în cadrul careia exista functia publica vacanta, la propunerea Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Anexa 1 – Regulament de organizare si desfasurare a concursurilor pentru ocuparea functiilor publice

Anexa 1 a H.G. nr.1209/2003 completeaza continutul general al hotarârii cu prevederi specifice. Acest capitol al ghidului urmeaza structura generala a anexei si este formulat în sectiuni separate dedicate activitatilor premergatoare desfasurarii concursului, evaluarii dosarelor de înscriere, notarii probei scrise si desfasurarii interviurilor.

Activitati premergatoare desfasurarii concursului

Articolele 1 – 3 ale anexei nr. 1 a H.G. nr.1209/2003 prevad activitatile premergatoare concursului.

Potrivit art. 1, în vederea organizarii si desfasurarii unui concurs, autoritatile si institutiile publice care pot organiza concurs potrivit legii au obligatia sa solicite avizul Agentiei Nationale a Functionarilor Publici **cu cel puțin 45 de zile înainte** de data sustinerii concursului, iar Agentia are obligatia de a emite avizul solicitat în termen de **10 zile** de la data primirii solicitarii.

Solicitarea avizului trebuie sa cuprinda urmatoarele:

- o data pînă la care se pot depune dosarele de înscriere;
- o autoritatea sau institutia publica la care se depun dosarele de înscriere;
- o data, ora si locul fiecărei probe din concurs;
- o functiile publice vacante pentru care este organizat concursul;
- o conditiile de studii necesare ocuparii fiecărei functii vacante;
- o conditii specifice prevazute în fisa postului aferenta fiecărei functii publice vacante;
- o bibliografia /tematica concursului;
- o alte mentiuni referitoare la organizarea concursului sau la conditiile de participare la concurs.

Pe baza avizului Agentiei Nationale a Functionarilor Publici, înainte cu cel puțin 30 de zile de data sustinerii concursului, autoritatea sau institutia publica organizatoare a concursului are urmatoarele obligatii.

- o sa constituie comisia de concurs si comisia de solutionare a contestatiilor;
- o sa publice conditiile de desfasurare a concursului în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a;
- o sa afiseze la sediul autoritatii sau institutiei publice si sa publice, daca este cazul, pe pagina de Internet a autoritatii sau institutiei publice organizatoare conditiile de desfasurare a concursului, conditiile de participare la concurs, bibliografia si actele solicitate candidatilor pentru dosarul de înscriere.

În situatia în care concursul se organizeaza de Agentia Nationala a Functionarilor Publici, conditiile de participare la concurs se aproba prin ordin al presedintelui Agentiei Nationale a Functionarilor Publici, la propunerea autoritatilor si institutiilor publice în al caror stat de functii sunt prevazute functiile publice vacante. Publicarea detaliilor referitoare la organizarea si desfasurarea concursului este obligatia Agentiei Nationale a Functionarilor Publici.

Agentia Nationala a Functionarilor Publici poate modifica sau completa solicitarea autoritatilor sau institutiilor publice programând, potrivit calendarului concursurilor, desfasurarea acestuia.

Atributiile comisiei de concurs, comisiei de solutionare a contestatiilor, ale observatorilor reprezentanti ai sindicatului si ale secretariatului

Principalele atributii ale *comisei de concurs* sunt urmatoarele:

- o **Selecteaza dosarele de concurs ale candidatilor.** Comisia va elimina candidatii care nu îndeplinesc conditiile stabilite pentru ocuparea functiei publice pentru care candideaza. Selectarea dosarelor trebuie sa se faca în termen de **5 zile lucratoare** de la data expirarii termenului de depunere a dosarelor. Rezultatele selectarii dosarelor de înscriere se afiseaza, cu mentiunea "admis" sau "respins", la sediul autoritatii ori institutiei publice organizatoare a concursului. Recomandam specificarea motivului care a stat la baza respingerii dosarului.
- o **Stabileste subiectele pentru proba scrisa.** Subiectele vor fi stabilite pe baza bibliografiei si tematicii concursului si vor fi concepute astfel încât sa testeze capacitatile de analiza si sinteza ale candidatilor. De asemenea, acestea trebuie sa fie în concordanta cu nivelul si specificul functiilor publice pentru care se organizeaza concursul. Având în vedere ca în lege nu se prevad alte detalii cu privire la modul de selectare a subiectelor pentru proba scrisa, acestea sunt tratate într-un capitol ulterior al acestui ghid.
- o **Stabileste planul interviului si realizeaza interviul.** Responsabilitatea comisiei se extinde si asupra desfasurarii si notarii interviului. Potrivit art. 13 din Anexa nr.1 la H.G. nr.1209/2003, fiecare membru al comisiei poate adresa întrebări candidatului. Nu se vor adresa candidatului întrebări referitoare la opiniile politice, activitatea sindicala, religie, etnie, sex, stare materiala si origine sociala. Desfasurarea interviului face obiectul unui capitol ulterior al ghidului.
- o Noteaza pentru fiecare candidat fiecare proba a concursului. Sistemul de notare (acordarea punctajelor) este discutat într-un alt capitol al acestui ghid.
- o Transmite compartimentelor de resurse umane, prin secretariatul comisiei, rezultatele concursului pentru a fi comunicate candidatilor

Comisiile de solutionare a contestatiilor au urmatoarele atributii specifice:

- o Solutioneaza contestatiile depuse de candidati **cu privire la notarea fiecărei probe a concursului.**
- o Transmit, prin secretariatul comisiei, compartimentelor de resurse umane rezultatele contestatiilor pentru a fi comunicate candidatilor.

Secretariatul comisiei de concurs are următoarele atribuții :

- o verifica respectarea procedurii de organizare si desfasurare a concursului.
- o întocmeste, redacteaza si semneaza alaturi de comisia de concurs întreaga documentatie privind activitatea specifica a acesteia.
- o asigura transmiterea rezultatelor concursului compartimentelor de resurse umane, pentru a fi comunicate candidatilor.
- o îndeplineste orice sarcini specifice necesare pentru buna desfasurare a concursului.

Secretariatul comisiei de solutionare a contestatiilor întocmeste, redacteaza si semneaza alaturi de comisia de concurs întreaga documentatie privind activitatea specifica a acesteia si asigura transmiterea rezultatelor concursului compartimentelor de resurse umane, pentru a fi comunicate candidatilor.

Procedura de desfasurare a concursului

Documente necesare

Candidatii care doresc sa participe la un concurs trebuie sa depuna la secretariatul comisiei de concurs în termen **de 20 de zile de la data publicarii anuntului un dosar de concurs, care trebuie sa cuprinda:**

- o copia actului de identitate
- o formularul de înscriere, care se poate obtine de la secretariatul comisiei.
- o copiile diplomelor de studii si ale altor acte care atesta efectuarea unor specializari;
- o copia carnetului de munca sau, dupa caz, o adeverinta care sa ateste vechimea în munca si, dupa caz, în specialitate;
- o cazierul judiciar;
- o adeverinta care sa ateste starea de sanatate corespunzatoare;
- o copia raportului de evaluare a performantelor profesionale individuale sau, dupa caz, recomandarea de la ultimul loc de munca (daca nu exista evaluare).
- o declaratia pe propria raspundere sau adeverinta care sa ateste ca nu a desfasurat activitati de politie politica.

Copiile actelor incluse în dosarul de concurs se prezinta în copii legalizate sau însoțite de documentele originale, care se certifica pentru conformitatea cu originalul de catre secretariatul comisiei de concurs.

Informatii privind comisia de concurs

Conform bunelor practici instituite, înainte de sustinerea probei scrise candidatii trebuie sa primeasca informatii succinte referitoare la membrii comisiei de concurs. Acest lucru poate fi realizat prin pregatirea unei note, accesibila eventual în sala de asteptare. Nota trebuie sa contina cel puțin informatii referitoare la numele, prenumele si functiile membrilor comisiei.

Proba scrisa

Comisia de concurs va stabili subiectele si va alcatui seturile de subiecte pentru proba scrisa, înainte cu doua ore de începerea acestei probe. În cazul în care proba scrisa consta în rezolvarea unor teste grila, întrebările pot fi formulate cu cel mult 5 zile înainte de proba scrisa, cu conditia ca numarul acestora sa fie de 3 ori mai mare decât numarul întrebărilor stabilit pentru fiecare test grila. Întrebările pentru fiecare test grila se aleg înainte cu doua ore de începerea probei scrise. Selectia finala a subiectelor se face cu 2 ore înainte de începerea probei scrise. În cazul în care, datorita numarului mare de candidati, proba scrisa se organizeaza în mai multe serii de concurs, subiectele se vor schimba la fiecare serie, cu exceptia situatiei în care se organizeaza simultan. Seturile de subiecte se semneaza de toti membrii comisiei de concurs si se închid în plicuri sigilate purtând stampila autoritatii sau a institutiei publice organizatoare a concursului (Anexa 1 - articolul 10).

Durata probei scrise se stabileste de comisia de concurs în functie de gradul de dificultate si complexitate al subiectelor, dar nu poate depasi 3 ore. La ora stabilita pentru începerea probei scrise, comisia de concurs prezinta candidatilor seturile de subiecte si invita un candidat sa extraga un plic cu subiectele de concurs.

În continuare sunt prezentate aspecte mai detaliate care trebuie avute în vedere în timpul desfasurarii probei scrise (Anexa 1, art. 11 si 16) :

Cu 30 de minute înainte de începerea probei scrise se va face apelul nominal al candidatilor, în vederea îndeplinirii formalitatilor prealabile, respectiv verificarea identitatii. Verificarea identitatii candidatilor se face numai pe baza buletinului de identitate sau a cartii de identitate.

Dupa verificarea identitatii candidatilor, iesirea din sala a acestora atrage eliminarea din concurs, cu exceptia situatiilor de urgenta în care acestia pot fi însoțiti de unul dintre membrii comisiei de concurs sau de persoanele care asigura supravegherea.

Nu este permis accesul în sala de concurs nici unui candidat dupa deschiderea plicurilor cu subiecte.

Candidatilor nu le este permisa detinerea sau folosirea vreunei surse de consultare sau a telefoanelor mobile ori a altor mijloace de comunicare la distanta .

Lucrarile vor fi redactate numai pe hârtia asigurata de autoritatea sau institutia publica organizatoare a concursului, purtând stampila acesteia pe fiecare fila, în coltul din stânga sus. Numele si prenumele candidatului vor fi scrise în coltul din dreapta sus al primei pagini dupa care coltul se îndoaie, se lipeste si se aplica stampila autoritatii sau institutiei. Lucrarile scrise care prezinta însemnari în scopul identificarii candidatilor se anuleaza .

Candidatii care încalca regulile de comportament în timpul probei scrise sunt eliminati din concurs. Comisia de concurs va mentiona „Anulat” atât pe lucrare, cât si pe borderoul de predare a lucrarii, consemnându-se aceasta în procesul-verbal.

Notarea probelor si comunicarea rezultatelor

Acordarea punctajului pentru fiecare proba se face pe baza mediei aritmetice a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei de concurs.

Notarea probei scrise sau a interviului se face, de regula, în termen de 48 de ore, dar nu mai târziu de 3 zile de la data sustinerii probei. Punctajele obtinute, cu mentiunea "admis" sau "respins", se comunica candidatilor prin afisare la sediul autoritatii sau institutiei organizatoare a concursului cu cel putin 24 de ore înainte de sustinerea urmatoarei probe de concurs.

La punctaje egale, are prioritate candidatul care a obtinut punctajul cel mai mare la proba scrisa, iar daca egalitatea se mentine, are prioritate cel care are specializari în domeniul functiei publice pentru care a candidat. Rezultatul final se va afisa la sediul autoritatii sau institutiei publice organizatoare a concursului.

Punctajele finale ale concursului, în ordine descrescatoare, vor fi înscrise într-un centralizator nominal în care se va mentiona, pentru fiecare candidat, punctajul obtinut la fiecare dintre probele concursului, în vederea unor eventuale contestatii. Centralizatorul nominal se semneaza pe fiecare pagina de fiecare dintre membrii comisiei de concurs.

Solutionarea contestatiilor

Candidatii nemultumiti pot face contestatie, în termen de 24 de ore de la data afisarii punctajelor pentru fiecare proba a concursului, la sediul autoritatii sau institutiei publice organizatoare a concursului

Comisia de solutionare a contestatiilor va analiza contestatiile si va acorda punctajele pentru fiecare dintre cele doua probe.

Contestatia va fi aprobata si punctajul final acordat de comisia de concurs va fi modificat în situatia în care:

- constata ca punctajele nu au fost acordate potrivit baremului si raspunsurilor din lucrarea scrisa
- sau exista o diferenta mai mare de 10 puncte/proba între punctajele acordate de comisia de concurs si comisia de solutionare a contestatiilor.

Contestatia va fi respinsa în urmatoarele situatii:

- daca în urma analizarii contestatiei de concurs ca punctajele au fost acordate potrivit baremului si raspunsurilor din lucrarea scrisa;
- daca între punctajul acordat de comisia de concurs si cel apreciat de comisia de solutionare a contestatiilor nu este o diferenta mai mare de 10 puncte/proba;
- daca punctajul acordat de comisia de solutionare a contestatiilor este mai mic decât punctajul acordat de comisia de concurs.

Rezultatele la contestatiile depuse vor fi afisate la sediul autoritatii sau institutiei publice organizatoare a concursului, imediat dupa solutionarea contestatiilor.

În cazul respingerii contestatiei, candidatul se poate adresa instantei de contencios administrativ.

DOSARUL DE CONCURS

Consideratii generale

Candidatii care se înscriu la concursul pentru ocuparea unei functii publice vacante vor depune la secretariatul comisiei de concurs documentele enumerate la sectiunea privind „Procedura de desfasurare a concursului”.

Art. 10 din H.G. nr.1209/2003 prevede ca selectarea dosarelor de înscriere este prima din cele trei etape ale concursului – celelalte doua fiind proba scrisa si interviul.

Candidatul trebuie sa îndeplineasca **conditiile generale** (cetatenie, vârsta, cunoasterea limbii române, capacitatea deplina de exercitiu etc.) prevazute de art.50 din Legea nr.188/1999 republicata.

Art. 9 din Regulamentul de organizare si desfasurare a concursurilor, aprobat prin H.G. nr.1209/2003, prevede de asemenea obligatia comisiei de concurs de a selecta dosarele candidatilor pe baza îndeplinirii **conditiilor de participare** la concurs (vechimea necesara, conditiile de studii, alte conditii specifice stabilite pentru ocuparea functiei publice).

Atributiile comisiei de concurs în aceasta etapa sunt prevazute în art.4, lit.a) din Regulamentul adoptat prin H.G.nr.1209/2003: „Comisiile de concurs... selecteaza dosarele de concurs ale candidatilor”.

Practici generale privind evaluarea dosarelor de înscriere

Dosarele de înscriere reprezinta un element standard al procesului de recrutare si selectare. În mod obisnuit, acest proces este abordat în doua etape : „triarea primara” si „triarea secundara”. **În administratia româneasca exista numai o singura etapa si anume „triarea primara”.**

„Triarea primara” este folosita pentru eliminarea candidatilor care nu îndeplinesc conditiile prevazute pentru participarea la concursul de ocupare a functiei publice respective.

Recomandam o atentie sporita pentru verificarea **vechimii în specialitatea studiilor necesare exercitarii functiei publice**, pe baza carnetului de munca sau a adeverintei care atesta vechimea în munca, sau dupa caz în specialitate, precum si **certificarii documentelor** pentru conformitate cu originalul.

Dupa selectia dosarelor, urmeaza cea de-a doua proba a concursului, proba scrisa.

PROBA SCRISA

Observatii generale

Art. 10 alin.(3) din H.G. nr.1209/2003 prevede ca „Proba scrisa consta în redactarea unei lucrari **sau** rezolvarea unor teste grila în prezenta comisiei de concurs’.

Dupa cum se poate observa sunt doua posibilitati alternative, care presupun modalitati si termene diferite de elaborare a subiectelor.

Astfel, pentru redactarea unei lucrari, comisia va alcatui seturile de subiecte înainte cu doua ore de începerea probei scrise.

Legea nu prevede numarul subiectelor care poate fi stabilit. Recomandam stabilirea numarului de subiecte, ca si complexitatea acestora si în functie de nivelul postului pentru care se organizeaza concurs.

Daca proba scrisa consta în rezolvarea unor teste grila, întrebările pot fi formulate cu cel mult 5 zile înainte de proba scrisa, cu conditia ca numarul acestora sa fie de 3 ori mai mare decât numarul întrebărilor stabilit pentru fiecare test grila. Întrebările pentru fiecare test grila se stabilesc cu doua ore înainte de începerea probei scrise.

Bibliografia concursului

Fiecare concurs pentru ocuparea unei functii publice are la baza o bibliografie (eventual si o tematica), stabilite în functie de natura postului scos la concurs.

Cu exceptia cazurilor în care concursul se organizeaza pentru ocuparea unei functii publice cu un nivel ridicat de specializare, este recomandabil ca bibliografia sa fie cât mai cuprinzătoare.

Functionarilor publici li se cere tot mai multa adaptabilitate. Legislatia în vigoare asigura mobilitatea functionarilor publici. Astfel acestia pot beneficia de institutia transferului, în interes de serviciu sau la cerere, sau de institutia mutarii într-un alt compartiment. Se asigura atât o mobilitate în cadrul administratiei publice functionarii putând sa se transfere de la o institutie publica la alta dar si în interiorul institutiilor publice de la un compartiment la altul. De asemenea acestia mai pot beneficia de drepturile de detasare unde adaptabilitatea la noile conditii si cerinte este absolut necesara.

Recomandam ca notarea lucrarii scrise sa aiba în vedere inclusiv modul în care candidatul raspunde, daca este în masura sa foloseasca limbajul în mod adecvat, daca îsi poate ordona ideile si poate construi o argumentatie solida,

daca este în masura sa interpreteze datele si materialele scrise si poate avea rezultate de calitate într-o perioada de timp limitata. Potrivit legii, lucrarea trebuie sa testeze în principal capacitatea de analiza si sinteza a candidatului.

Principiile de baza ale probei scrise

În aceasta sectiune vom trata proba scrisa de tip lucrare. Ulterior, vom aborda întrebările de tip grila.

Dupa cum s-a mentionat mai sus, obiectivul probei scrise este acela de a testa cunostintele dar si informatiile generale, coerenta, formularea argumentelor si a concluziilor.

Se impune astfel o întrebare fundamentala, si anume: 'Ce urmareste sa stabileasca proba scrisa?'. Exista o serie de raspunsuri separate, dar având legatura între ele :

- proba scrisa trebuie sa testeze **cunostintele** teoretice ale candidatului în domeniul în care își va desfasura activitatea;
- proba scrisa trebuie de asemenea sa descopere **potentialul**, urmarind în ce masura raspunsurile candidatului demonstreaza potential nu numai pentru ocuparea unui anumit post, ci si pentru a dovedi eficienta, în general, ca functionar public; cât de mult poate evolua candidatul în postul respectiv si, în final, daca acesta este potrivit pentru activitati mai dificile. Potentialul este esential, întrucât face diferenta între foarte bun si mediocru. Evaluarea potentialului reprezinta, desigur, o sarcina dificila pentru examinatori, necesitând un efort de gândire mai mare decât ar fi necesar, de exemplu, în cazul în care notarea se face doar pe baza de raspunsuri corecte sau gresite.
- De asemenea, probele scrise de tip lucrare testeaza **profundzimea**. Candidatul trebuie sa înțeleaga clar nu numai tema data, ci si implicatiile si consecintele acesteia. Orice examinator cu experienta a întâlnit lucrari bune care au primit o nota proasta sau chiar o nota sub cea de trecere pentru ca nu a fost înțeleasa si abordata tema corecta. Desigur, trebuie sa se faca distinctia între candidatii care trateaza un subiect într-un mod inedit si plin de imaginatie si cei care nu înțeleg subiectul. În oricare dintre cazuri însa, profundzimea este importanta.
- Proba scrisa de tip lucrare testeaza **capacitatea de ordonare si de folosire eficienta a informatiilor** detinute de un candidat, care prezinta relevanta pentru o anumita tema. Vrem sa insistam asupra acestui lucru. Nu se cauta sa se testeze daca respectivul candidat poate însirui pur si simplu informatii, oricât de corect redate ar fi acestea, **ci daca le poate folosi în mod eficient într-o argumentatie bine structurata**. Singure, informatiile sunt importante într-o foarte mica masura sau deloc. Trebuie

sa se aprecieze si daca acestea sunt corect exprimate si pertinente pentru argumentatia respectiva; daca sunt demonstrate implicatiile lor; si daca faptele sunt abordate corespunzator. Nu este vorba doar de niste fapte pe care candidatul trebuie sa le ordoneze, ci de prezentarea informatiilor relevante, în general. De asemenea, candidatul trebuie sa accepte diferite opinii si comentarii. În concluzie, principalul aspect îl constituie folosirea eficienta a materialelor.

- Proba scrisa de tip lucrare testeaza **capacitatea de analiza si sinteza** a candidatului. De fapt, exista o prevedere legala privind testarea capacitatii de analiza si sinteza în aceasta prima parte a concursului. Acest lucru înseamna, în mod clar, mai mult decât enuntarea unor informatii concrete. În termeni de retorica, este necesara formularea unui enunt. Apoi introducerea informatiilor relevante pentru clarificarea enuntului. În al treilea rând, este necesara explicarea cel puțin a principalelor sectoare de implicatii ale enuntului si informatiilor relevante introduse. În al patrulea rând, este necesar un proces de diferentiere între diferitele directii ale implicatiilor. În final, este necesara o concluzie formala sustinuta de dovezi distincte. Acest proces poate fi aplicat si în vederea evaluarii lucrarilor din cadrul probei scrise a unui concurs, cu conditia ca tema lucrarii sa permita aceasta abordare.
- Se poate testa în mod specific **capacitatea de manipulare a datelor**. Se impune din ce în ce mai mult ca functionarii publici sa poata lucra cu tehnici numerice. Acest lucru este valabil pentru toti functionarii publici, nu doar pentru cei ce lucreaza în departamentele de statistica, financiar sau economic. Analiza politicilor are la baza tot mai mult date numerice. Programele de implementare necesita aproape invariabil estimarea si interpretarea datelor. Managementul proiectelor implica, de asemenea, lucrul cu date. În prezent, cele mai multe probe de concurs pentru functionarii publici includ teste de manipulare a datelor. Acestea sunt de doua tipuri. Primul, care corespunde testelor de tip grila, are în vedere în principal manipularea datelor – prin procedee aritmetice, algebrice si interpretarea diferitelor grafice si tabele. Al doilea, asupra caruia vom insista mai mult în aceasta sectiune, îl constituie lucrarea elaborata pe baza unor date. La aceasta proba, candidatilor li se prezinta un tabel statistic având o anumita complexitate, care variaza în functie de nivelul de examinare, si li se cere sa redacteze o lucrare care sa analizeze implicatiile tabelului respectiv. Recomandam introducerea acestor tipuri de teste, chiar daca aceasta ar însemna responsabilitati suplimentare pentru examinatori.

Toate aceste observatii trebuie avute în vedere la alcatuirea subiectelor de concurs. Acest aspect va fi abordat în paragrafele urmatoare.

Stabilirea subiectelor de concurs

Formularea subiectelor de concurs nu este o sarcina usoara. Faptul se datoreaza numarului foarte mare de subiecte care, teoretic, trebuie pregatite. Procedura de derulare a concursului impune ca membrii comisiei de concurs sa formuleze cel putin doua seturi de subiecte. Un candidat este invitat sa aleaga un plic din cele oferite, proba de concurs constând din setul de subiecte continute în respectivul plic.

Aceasta procedura are în vedere eliminarea posibilitatii unor actiuni incorecte. Subiectele trebuie stabilite **cu doua ore înainte de concurs, ceea ce permite** pregatirea temeinica a subiectelor.

Recomandam pregatirea unor modele de raspunsuri pentru subiectele formulate. Altfel, notarea testului devine într-o mare masura arbitrara. În general, în practica, modelul de raspuns constituie baza folosita pentru grila de notare.

În paragrafele anterioare am dorit sa sugeram câteva aspecte care trebuie luate în considerare în desfasurarea probei scrise de tip lucrare, având în vedere ca subiectele si gradul de dificultate trebuie sa fie adecvate nivelului postului scos la concurs.

Am considerat ca durata obisnuita a probei scrise este de trei ore, ceea ce reprezinta limita maxima prevazuta de lege, întrucât este greu de imaginat ca un examen constând în elaborarea unor lucrari pe baza unor subiecte se poate încheia într-un interval de timp mult mai scurt.

Recomandam formularea subiectelor astfel încât sa necesite o argumentatie. Oferim în continuare câteva exemple de formulari tipice:

- ‘Citat’ Comentati acest citat din perspectiva XYZ.
- ‘O ipoteza’ Argumentati aceasta ipoteza.
- Se are în vedere XYZ. Care sunt argumentele în favoarea acestei actiuni?
- În societatea româna moderna au loc XYZ. Comentati.
- Care sunt punctele forte si punctele slabe ale Legii N/ABC?
- Aduceti argumente pro sau contra teoriei ABC.
- Subiecte formulate printr-un singur cuvânt – de exemplu Management, Constitutionalism, UE etc.

Al doilea aspect este **relevanta**. Subiectele alese trebuie sa fie construite pe baza bibliografiei, stabilita la rândul ei pe baza cerintelor din fisa postului.

De exemplu, pentru un post în domeniul IT, subiectele se pot referi la locul ocupat de tehnologia informatiei în contextul societatii, la rolul specialistului fata de rolul utilizatorului etc.

Pentru un specialist în resurse umane, subiectele pot face referire la aspecte generale referitoare la specialitatea respectiva – daca activitatea de resurse umane este cu adevarat o specialitate, daca motivatia reprezinta cu adevarat o parte a stiintei management-ului si alte astfel de subiecte.

Sunt foarte rare sau inexistente cazurile în care se caută un specialist strict pe un anumit domeniu, care să nu știe și să nu se intereseze de nimic altceva în afara specializării sale.

Trebuie subliniat faptul că cele mai eficiente concursuri sunt cele care acopera toate aspectele menționate mai sus, testând potențialul, abilitatea de ordonare a faptelor și a informațiilor, forța argumentațiilor, capacitatea de analiză și sinteză și, dacă este posibil, aptitudinile de lucru cu datele.

De asemenea, apreciem că simpla testare a cunostintelor concrete este, în mare măsură, o pierdere de timp. În practică, informațiile se obțin prin cercetarea materialelor sursă. Important este să se cunoască existența acestor materiale și modul de accesare a lor.

Notarea subiectelor de concurs și notarea probei scrise

Dispozițiile legale prevăd că modul de acordare a punctajului pentru proba scrisă este stabilit de către comisia de concurs, fiind comunicat candidaților prin afișare la locul desfășurării concursului, la finalizarea probei scrise.

Proba scrisă se notează cu puncte de la 1 la 100 iar notarea se face în termen de 48 de ore, dar nu mai târziu de 3 zile de la data sustinerii probei și se afișează la sediul autorității sau instituției organizatoare a concursului.

Dacă este posibil, membrii comisiei de concurs vor ajunge la un consens privind punctajul acordat, în caz contrar acordarea punctajului final al probei făcându-se pe baza mediei aritmetice a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei de concurs.

În majoritatea sistemelor administrative, notarea subiectelor de concurs se face pe baza unor modele de răspuns.

Acestea însă nu pot fi respectate cu strictete: prin însăși definiția lor, lucrările elaborate pe baza unui subiect variază ca abordare și conținut, iar un candidat inteligent poate să părăsească de la o abordare cu totul nouă, prezentând un răspuns remarcabil. Cu toate acestea, modelele de răspuns sunt foarte utile.

Prezentăm în continuare o variantă de notare:

- un procent de 15% din nota alocat pentru **prezentarea generală** a răspunsului. Acest procent ar putea fi distribuit după cum urmează:
 - o 5% pentru interpretarea corectă a subiectului. În mod indiscutabil, nota pentru întreaga lucrare va depinde de cât de pertinent a fost răspunsul candidatului. Aici însă se urmărește un aspect puțin diferit, anume de a se verifica în ce măsură candidatul a inclus în răspunsul său o secțiune specială în care analizează întrebarea înainte de a se lansa în elaborarea propriu-zisă a lucrării.
 - o 5% pentru fluiditatea logică a lucrării. Se urmărește să se verifice dacă lucrarea are o introducere, o secțiune de prezentare a informațiilor, apoi de analizare a argumentelor pro și contra ipotezei respective,

- urmata de selectarea celui mai bun argument din punctul de vedere al candidatului si daca lucrarea se încheie printr-o concluzie clara.
- o 5% pentru prezentarea lucrarii. Sunt respectate paragrafele? Exista o idee centrala clara care se desprinde din fiecare paragraf? Este structura propozitiei clara? Daca sunt folosite titluri, sunt acestea bine alese? În general (daca se urmareste ceva anume) are lucrarea un aspect profesionist?
 - un procent de 75% din nota alocat pentru **stil si argumentatie**. Acest procent ar putea fi distribuit dupa cum urmeaza:
 - o 10% pentru interpretarea corecta a subiectului. De aceasta data se va verifica daca întrebarea a fost corect interpretata de catre candidat. Este important sa se insiste asupra termenului 'corect'. Candidatul poate forta putin maniera de abordare a subiectului, într-un mod perfect legitim, sau poate prezenta o interpretare care, desi fondata, nu a coincis cu cea a examinatorilor. În acest caz, candidatul nu trebuie penalizat. Pe de alta parte, în cazul în care candidatul a divagat foarte tare si nu a înțeles deloc întrebarea, problema care se pune nu mai este cât anume din procentul de 10% din nota sugerat pentru aceasta caracteristica a raspunsului trebuie alocat sau nu. Problema este cu mult mai serioasa si se impune ca întreaga lucrare sa fie depunctata. Candidatul nu va obtine nota de trecere de 50%. Se va acorda punctaj numai pentru continutul logic si argumentatie.
 - o 10% pentru formularea pertinenta a afirmatiilor continute în lucrare. În mod ideal, candidatul ar trebui sa prezinte principiile lucrarii în al doilea sau al treilea paragraf, expunerea sa ocupând unul sau doua paragrafe. În termeni dialectici, este necesara enuntarea unei teze. Dupa analiza întrebării, candidatul ideal va preciza pozitia pe care se va situa. Este greu de oferit un exemplu fara a avea la baza o întrebare concreta, dar vom presupune ca subiectul se refera la responsabilitatea generala a administratiei publice. Candidatul ar trebui sa își prezinte pozitia folosind afirmatii de tipul 'Desi este adevarat ca sistemul administratiei publice a fost creat pentru a servi societatea civila, acest scop nu este nici uniform, nici unilateral. Nu exista o singura definitie a binelui public. Acest concept variaza în functie de timp si spatiu. De asemenea, el variaza în conceptia diferitelor persoane. Teza centrala pe care doresc sa o analizez se refera la definirea binelui public într-o societate pluralista. Cum poate proceda administratia publica pentru a face o distinctie corecta între avantajele de care beneficiaza o persoana si dezavantajele inevitabile ale altei persoane.... etc.'.
 - o 10% pentru introducerea unor informatii relevante si pentru folosirea eficienta a acestora. Acest procent poate fi împartit în doua parti, acordându-se 5% pentru informatii si 5% pentru utilizarea acestora, dar aceasta ar fi o divizare excesiva. Trebuie

subliniat aici faptul ca trebuie sa existe o cantitate semnificativa de informatii. Ne-am putea opri putin si asupra precizarii 'cantitate suficienta de informatii'. Candidatul care prezinta o lucrare prea scurta trebuie penalizat, la fel si candidatul care scrie prea mult. Comisia va trebui sa ia decizii privind cantitatea si caracterul informatiilor. Ar trebui sa fie suficienta verificarea argumentelor prezentate sau expuse. Un numar insuficient de argumente determina pierderea unor puncte.

- o 25% pentru argumentatia generala. Tipul de lucrare recomandata este unul care nu se preteaza la un singur raspuns corect. În esenta, este necesara prezentarea de catre candidat a argumentelor pro si contra si realizarea unui raport just între ele. Aceasta parte a lucrării este cea mai cuprinzatoare, fiind si deosebit de importanta. Candidatul ideal nu va fi atras catre o prezentare unilaterala. Trebuie sa fie expuse toate argumentele, fiecaruia fiindu-i acordata importanta cuvenita. Candidatii mai slab pregatiti au tendinta de a fi unilaterali. S-ar putea ca ei sa stie destul de bine care este concluzia la care vor sa ajunga si, prin urmare, sa „deformeze” prezentarea unui subiect astfel încât sa corespunda punctului de vedere la care vor sa ajunga. Acest lucru ar trebui penalizat. În mod ideal, candidatul va prezenta argumentele în mod echilibrat, însa va merge putin mai departe în prezentarea sa. El sau ea va explora implicatiile argumentelor aduse si se va dovedi capabil sa indice inconsecventele sau problemele pe care le-ar putea ridica. Ceea ce se doreste a se evita aici este o atitudine ambigua doar de dragul argumentarii. Foarte rar se va întâmpla ca argumentele sa fie prezentate în mod echilibrat . În mod ideal ar fi necesar ca toate argumentele pertinente sa fie enumerate si analizate prin prisma unei “unitati de masura “ rationale si consistente.
- o 10% pentru formularea unui argument. La un anumit punct în lucrare candidatul trebuie sa formuleze un punct de vedere. Aceasta nu se va face la întâmplare, ci acea opinie ar trebui sa decurga în mod logic din paragrafele anterioare ale lucrării. Un candidat a carui întreaga lucrare a condus catre o anumita idee, pentru ca apoi sa ajunga deodata la cu totul alta concluzie, merita sa fie penalizat. Un model de astfel de argumentare contradictorie ar fi : „ *Pâna acum am analizat argumentele pro si contra unui sistem total impartial al functiei publice. În realitate însa acest fapt este imposibil. Exista multe puncte de vedere în favoarea cetateanului, care provin din Constitutie. În urmatoarea sectiune aceste argumente sunt analizate în detaliu....* „

- o 10% pentru o concluzie satisfacatoare a lucrarii. În primul rând, lucrarea ar trebui sa aiba o parte de încheiere clar delimitata. Daca aceasta nu exista, înseamna ca respectivul candidat nu a alocat suficient timp pentru redactarea ei, si în acest caz ar trebui penalizat. Examenul va fi finalizat cu respectarea regulilor privind timpul alocat. Daca nu exista o încheiere, nu ar trebui sa se ezite si sa se aloce 0 la acest punct al lucrarii. În mod ideal, concluzia ar trebui sa constea într-un singur paragraf separat, dar care sa fie totusi mai mult decât simple remarci tardive. Ar trebui bineînțeles sa cuprinda o privire de ansamblu asupra lucrarii, iar cei peste medie vor depasi aceasta cerinta. Încheierea ideala a unei lucrari ar trebui sa fie caracterizata de o oarecare eleganta si frumusetate în exprimare.
- 10% din nota vor putea fi alocate pentru corectitudinea din punct de vedere faptic. O modalitate ar fi utilizarea unei metode de notare prin scadere. Candidatul pierde, în acest caz, de la 10 si pierde câte un punct pentru fiecare eroare de fapt demonstrabila. Aceste sisteme prin scadere sunt deseori folosite când se solicita un grad mare de acuratete din partea candidatului sau când succesul candidatilor depinde de stăpânirea deplina a principiilor generale. Un exemplu ar fi examenele pentru contabilii autorizati. În acest caz procentul alocat poate fi stabilit la 70 % si candidatul pierde 10 puncte pentru fiecare eroare de principiu evidenta .

Stabilirea notei finale

Nu este necesar ca toate întrebările într-o proba scrisa sa aiba alocate aceleasi note. De regula, examinarea consta într-una sau doua întrebări principale, câteva întrebări secundare (sau o delimitare asemanatoare în care numarul de întrebări este diferit) . Legea nu contine nici o prevedere care ar îngradi utilizarea acestui tip schematic de notare în cadrul concursurilor pentru ocuparea functiilor publice, daca se considera ca acesta este cel mai potrivit.

Probele scrise ofera de regula candidatilor o serie de subiecte. Este evident ca atunci când se da posibilitatea unei alegeri (fiind vorba de minimum doua seturi de subiecte) standardul, si chiar tipul subiectului trebuie sa fie comparabil.

În mod evident, ar fi gresit ca unele întrebări sa fie mult mai usoare decât altele. Singura împrejurare în care acest lucru este permis este atunci când grila de evaluare pentru întrebările mai usoare este clar mai riguroasa decât pentru celelalte întrebări. Acest lucru este greu de obtinut în practica. Ar fi de dorit ca gradul de dificultate al întrebărilor sa fie uniform, iar standardele de notare sa se aplice echilibrat pentru toate.

Odata ce grila de notare este stabilita pentru fiecare întrebare, lucrarea trebuie sa fie examinata si notata de fiecare din membrii comisiei.

Este important ca membrii comisiei sa nu scrie nota acordata sau alte comentarii pe foaia de lucru, întrucât aceasta ar putea influența evaluarea din partea celorlalti membri. Se obișnuiește ca fiecare membru al comisiei sa utilizeze o foaie de notare si comentarii separata pentru fiecare lucru.

Dupa ce toate lucrarile au fost notate de catre membrii comisiei, presedintele comisiei va solicita fiecarui membru sa aduca la cunostinta celorlalti notele acordate, dupa care se va face media aritmetica a notelor acordate de fiecare din membrii comisiei. Nota rezultata va fi nota finala a candidatului.

În practica se obișnuiește ca, la sfârșitul sesiunii de notare, comisia de concurs sa revizuiască toate notele acordate tuturor candidatilor , pentru a se asigura ca ordinea este cea mai potrivita si ca acei candidati aflatii la limita, adica cei cu note puțin deasupra sau sub pragul de 50%, au fost evaluati corect.

Nu este neobisnuit ca în acest stadiu al procedurilor, notele candidatilor sa varieze puțin, în special în cazul în care a existat o competitie strânsa. Diferenta înregistrata în mod obișnuit este de plus sau minus 5%.

Concursul pe baza testelor grila

Testele grila pot fi utilizate în probele scrise în cadrul concursurilor pentru ocuparea functiilor publice.

Legea nu contine multe informatii despre acest tip de teste. Se prevede doar posibilitatea utilizarii lor si faptul ca întrebările pot fi formulate cu cel mult 5 zile înainte de proba scrisa, iar întrebările pentru fiecare test grila se aleg cu doua ore înainte de începerea probei scrise.

Formatul standard al unui test grila prezinta candidatilor o serie de întrebări. Numarul de întrebări depinde foarte mult **de complexitatea subiectului** la care se refera testul. Unele teste de matematica sau statistica pot consta chiar în 6 pâna la 10 întrebări. Alte teste pot avea chiar o suta de întrebări sau mai multe. Candidatilor li se prezinta un numar de pâna la 4 raspunsuri pentru fiecare întrebare. Candidatii trebuie sa identifice raspunsul (urile), fie prin încercuirea lui (lor), fie prin marcarea acestora cu semnul „ ` ” sau „ x „.

Elaborarea întrebărilor si a răspunsurilor pentru testele grila necesita de regula foarte mult timp, efort si experienta. Iata câteva din motive :

- Întrebările trebuie sa fie **foarte clare, fara nici o urma de ambiguitate**. Aceasta este usor de spus, însa greu de facut. Chiar si în testele de matematica pura, este foarte usor sa se strecoare ambiguitati. Cu atât mai mult este dificil sa se redacteze întrebări clare si neambigue în forma narativa.
- Întinderea întrebărilor reprezinta o problema în sine. Daca consideram 40 ca numar mediu de întrebări pentru testele grila, aceasta înseamna ca o

comisie de evaluare va trebui sa formuleze pâna la 120 întrebări si 480 raspunsuri posibile. Aceasta este o munca uriasa, daca se doreste ca testul sa fie întocmit corespunzător.

- **Testele grila trebuie probate.** Testele – pilot trebuie sa întocmească corespunzător scopului dorit si testate pe segmentul profesional adecvat , adica cel cât mai aproape de profilul posibililor candidati. Găsirea combinatiei corecte de întrebări necesita mult timp.

Este evident ca testele grila nu sunt utilizate numai în cazul subiectelor ce tin de aspecte practice, concrete. De cele mai multe ori, testele grila se utilizează pentru a observa capacitatea de judecată si rationament a unei persoane. Exista o întreaga industrie creată în jurul testelor de natura psihometrică, în care testele grila reprezintă modalitatea standard de evaluare. Testele grila sunt folosite pe scara largă si în colegii sau universitati si nu numai în domeniul matematicii sau al altor stiinte exacte. Acest tip de teste se utilizează si la alte discipline, cum ar fi arta, stiinte umaniste, medicina si drept.

În consecință, nu exista nici un argument împotriva utilizării testelor grila în sistemul de recrutare pentru functii publice. Singurele motive ar fi de natura practică, aspecte care trebuie analizate cu seriozitate.

Exista o serie de proceduri standard în ce priveste elaborarea testelor grila :

- În general, întrebările ar trebui sa fie scurte - între un rând si un rând si jumătate.
- Întrebările trebuie sa fie formulate la diateza activă : ‘Calculati X’, ‘Care afirmatie este adevarată?’, ‘Care afirmatie este falsă?’, ‘Care este continutul elementului Y?’.
- Întrebările trebuie sa fie precise si complet lipsite de ambiguitate. Structura limbajului folosit trebuie sa fie astfel aleasă încât candidatul care citește cu atentie întrebarea sa nu aiba nici un dubiu asupra înțelesului.
- Toate variantele de raspuns trebuie sa fie plauzibile, pentru a reduce șansele candidatului care alege raspunsul doar ghicind. Raspunsurile trebuie sa fie apropiate din punct de vedere logic si al exprimării. Din nou, aceasta face ca redactarea unui test grila sa fie foarte dificilă.
- De cele mai multe ori, întrebările sunt formulate astfel încât sa aiba aproximativ același grad de dificultate si aceeași pondere. Aceasta nu se întâmplă întotdeauna. De exemplu, în unele teste întrebările sunt enumerate în ordine crescătoare a gradului de dificultate. O astfel de abordare nu creează probleme în genul de teste în care candidatul se raportează la un anumit standard – cum este cazul în cele mai multe teste psihometrice. De

regula cei mai buni candidati trec foarte repede de întrebările ușoare, însă pot apărea probleme legate de compresia notelor atunci când candidații trebuie să fie clasificați într-o anumită ordine.

- De regulă se atribuie note egale tuturor întrebărilor. În teste a căror dificultate crește progresiv, se va aloca o pondere mai mare întrebărilor mai dificile. În testele mixte, formularul de notare poate aloca note conform unei clasificări prestabilite. Pentru teste simple, regula este ca toate întrebările să aibă aceeași pondere.

Formularea întrebărilor pentru testele grila

Cea mai directă metodă pentru redactarea întrebărilor, și totodată cea pe care o considerăm cea mai potrivită pentru sistemul administrației publice din România are următoarele caracteristici :

- Toate întrebările au aceeași greutate. Nota este egală cu 100 împărțit la numărul de întrebări.
- Fiecare întrebare este notată fie corect, fie fals. Nu există nici o chestiune de nuanță.
- Răspunsurile la întrebări sunt stabilite (și convenite de membrii comisiei de concurs) la momentul la care testul este redactat. Comisia nu poate decide dacă un răspuns este corect sau nu.
- Numai căsuța marcată din dreptul răspunsului, sau numai răspunsul încercuit sunt luate în considerare de examinator.

Nu dorim să sugerăm ca acesta este singurul sistem de notare posibil.

Categoric, există și alte posibilități, însă ținând cont de constrângerile privind perioada de timp permisă pentru formularea testelor, precum și necesitatea de a pregăti două seturi de întrebări, este puțin probabil să se poată redacta scheme mai complexe.

Utilizarea calculatoarelor

Ca regulă generală, utilizarea calculatoarelor de birou este permisă în cadrul concursurilor, cu excepția cazurilor în care sunt testate cunoștințe matematice de bază.

INTERVIUL

Introducere

Daca nu se realizeaza corespunzator, interviurile nu își îndeplinesc rolul, si aceasta dintr-o serie de motive aflate în strânsa legatura.

- Membrii comisiei pot avea pareri diferite privind scopurile interviului. Ei înțeleg rolul de concurs al interviului, precum si faptul ca rezultatul acestuia îi plaseaza pe candidati în ordinea meritelor lor. Cu toate acestea, ei pot avea opinii foarte diferite privind modul în care trebuie desfasurat. Pe de o parte exista abordarea severa. Interviul trebuie sa fie o experienta dificila pentru testarea candidatului. Acesta trebuie sa fie pus în dificultate si sa simta ca a trecut prin furcile caudine. Pe de alta parte, exista ceea ce se poate numi abordare permisiva. Interviul trebuie structurat si derulat astfel încât sa permita candidatului sa dea cea mai buna masura a capacitatii sale. Pe baza acestei abordari, interviuatorul are mai mult rolul de intermediar decât cel de inchizitor. Desigur ca pot exista numeroase abordari între aceste doua extreme.
- Structura interviului poate afecta negativ buna pretatie a candidatului. În cazul interviurilor sustinute în fata unei comisii, exista pericolul grabirii procesului de punere a întrebărilor si reducerii timpului disponibil pentru elaborarea si prezentarea răspunsurilor candidatului, în timp ce membrii încearca fiecare sa puna cele trei sau patru întrebări pregătite.
- Alte probleme ce tin de structura interviului se refera la timp. Este dificil pentru candidati sa mentina acelasi grad de concentrare mai mult de 35 - 40 de minute, iar interviurile care au o durata mai lunga trebuie în general evitate.
- Alte aspecte se refera la fluxul întrebărilor. În general, candidatului îi este greu sa treaca de la o tema de întrebări la alta, destul de diferita, fara ca macar sa fie facuta o legatura între cele doua teme.
- Unii candidati nu se adapteaza usor unui interviu. Este adevarat ca, pentru toti candidatii, interviul este un factor de stres. Dar unele persoane se relaxeaza mult mai greu decât altele. Acest aspect trebuie avut în vedere la planificarea si programarea interviurilor. Presedintele comisiei are obligatia de a se asigura ca a avut loc adaptarea corespunzătoare a candidatului înainte de începerea întrebărilor.
- În final, exista anumite probleme de perceptie si subiectivitate. Anume, membrii comisiei sunt permanent constienti de faptul ca trebuie sa evite subiectivismul în luarea unor decizii. Dar, într-o anumita masura, acesta nu poate fi evitat. Cu totii suntem întrucâtva influentati de experienta si perceptie. Cu totii consideram anumite tipuri de personalitate mai mult sau

mai puțin atragătoare. Cu totii suntem influențați de aparente și maniere. Unul dintre motivele pentru care se constituie comisii de concurs în locul interviurilor între un examinator și un candidat este acela de a înlătura subiectivismul. Printre responsabilitățile pe care le are președintele se numără și aceea de a recunoaște și reduce la maxim aceste percepții subiective care adesea pot fi foarte subtile.

Deși intervin dificultăți în derularea interviurilor în vederea selectării candidaților corespunzători, interviul rămâne modalitatea de selecție folosită aproape universal. Este greu de imaginat o procedură de recrutare care să nu implice la un moment dat un interviu. Prin urmare, problema care se pune nu este cea referitoare la necesitatea organizării unui interviu, sau chiar a constituirii unei comisii de concurs – acestea sunt prevăzute de lege pentru administrația publică din România. Problema se referă la modul în care comisia de concurs poate deveni un instrument cât mai eficient de determinare a meritelor fiecărui candidat.

Aspecte de bază

Încăperea în care se desfășoară interviul trebuie să fie liniștită, bine ventilată și izolată. Trebuie să se aibă în vedere ca interviurile să nu fie niciodată întrerupte. În mod normal, pe ușă trebuie să fie afișat în mod vizibil mesajul 'Interviu în derulare – Nu deranjați'.

Informații referitoare la interviu

Din nou conform bunelor practici instituite, candidații trebuie să aibă cunoștințe de bază privind interviul înainte ca acesta să aibă loc. Câteva dintre aceste informații pot părea evidente, dar candidații le uita adesea datorită emoției momentului. Din acest motiv (a se vedea mai jos), sugerez ca în preambulul interviului să fie repetate întotdeauna aceste informații de bază. Acestea sunt.

- Faptul că va exista o comisie în fața căreia se va susține interviul, constând din 5 persoane.
- Durata probabilă a interviului. Aceasta nu poate fi precizată cu exactitate. Unele interviuri pot fi mai lungi decât altele datorită timpului necesar pentru acomodarea candidatului. Se folosește în general o estimare de 35 – 45 de minute (de exemplu).
- Punctajul minim pe care candidatul trebuie să îl obțină (50 de puncte).

Recomandăm ca la sfârșitul interviului, candidatului să i se dea ocazia de a aduce în discuție orice aspecte importante care considera că nu au fost atinse în timpul interviului.

Planificarea interviului

Nici un interviu nu trebuie să aibă loc fără o planificare prealabilă.

Potrivit art.4 lit.c) din Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului aprobat prin H.G. nr.1209/2003, comisia de concurs stabilește planul interviului și realizează interviul.

Planul trebuie agreat de membrii comisiei înainte ca interviul să aibă loc. Președintele trebuie să se asigure că planul este urmat.

Având în vedere necesitatea planificării fiecărui interviu în parte, interviurile nu trebuie programate la intervale foarte apropiate. Se obișnuiește stabilirea unui interval de 15 – 20 minute între fiecare două interviuri consecutive.

Interviul nu se desfășoară ca proces izolat. Trebuie analizat dosarul de înscriere.

Prin urmare, sugerez ca planificarea interviului să urmeze următoarele etape principale.

- Stabilirea duratei planificate a interviului și, prin urmare, a orei estimate la care acesta se termină. Ora de începere a interviului este deja stabilită în programul general al comisiei. Interviul nu trebuie să aibă o durată mai scurtă decât cea planificată. Președintele comisiei are responsabilitatea de a se asigura că interviul se încadrează în timpul planificat.
- Stabilirea ordinii în care vor fi puse întrebările și a timpului prevăzut pentru fiecare membru intervievat în parte. Ordinea de interviu ar trebui schimbată la fiecare candidat. Este important ca membrii comisiei să știe cât timp au la dispoziție și să îl respecte cu strictețe, altfel pot interveni decalări serioase.
- Stabilirea temelor asupra cărora vor fi formulate întrebări. Acest aspect este tratat mai în detaliu într-una din secțiunile următoare. Președintele se asigură, de asemenea, că întrebările au o succesiune logică, în măsura în care acest lucru este posibil. Se spune adesea că un interviu în vederea selectării unui candidat trebuie să se desfășoare ca o conversație coordonată (și analitică). În practică, acest lucru este posibil să nu se realizeze întotdeauna. Cu toate acestea, dacă trebuie să intervina schimbarea abruptă a temei de discuție, președintele va crea o punte de legătură. Formule de tipul: 'Multumesc pentru răspunsurile pe această temă. Acum aș dori să îi permit D-lui X să vă pună câteva întrebări, cred că în legătură cu –'. Aceste strategii pot părea destul de banale, dar trebuie să fim permanent conștienți de faptul că, indiferent de aspectul exterior, candidatul se află probabil sub foarte mult stres.
- Nu este suficient doar să fie stabilite întrebările. Excepând cazul în care toți membrii comisiei cunosc foarte bine tema, persoana care propune o anumită întrebare trebuie, de asemenea, să indice tipurile de răspunsuri

pe care le asteapta. Dupa cum vom arata mai jos, aceasta abordare asigura faptul ca întrebările sunt construite corespunzator.

- Întrebările de încheiere ale presedintelui. În mod obisnuit în cazul interviurilor sustinute în fata unei comisii, presedintele se limiteaza la început doar la a pune întrebări având ca scop acomodarea candidatului, fara a avea în vedere ca acestea sa constituie o baza pentru evaluarea sa. Întrebările puse sunt de genul – La ce proiect lucrati acum? Au intervenit de curând schimbari în activitatea dvs.? Cum este organizata echipa în care lucrati? Si asa mai departe. La sfârșitul interviului, presedintele are de regula câteva întrebări pregatite. Dar el trebuie sa fie pregatit sa renunte la ele daca situatia o cere. Acest lucru se poate întâmpla din mai multe motive. De exemplu, este posibil ca un candidat sa fi fost evident încurcat de o întrebare, iar în acest caz ar fi indicat ca întrebarea respectiva sa fie reformulata pentru a mai da o sansa candidatului respectiv. O alta situatie, destul de tipica, este aceea în care un candidat s-a pierdut atât de mult în timpul interviului încât ar fi inutil si nepoliticos deopotriva ca acesta sa fie supus în continuare unor întrebări rigide.
- Finalul interviului. Fiecare interviu trebuie sa aiba un final planificat, chiar daca procedura de rutina este similara pentru toti candidatii. Acest aspect va fi, de asemenea, tratat mai târziu.

La începutul sesiunii, planificarea interviurilor trebuie sa acopere câteva dintre interdictiile importante. Majoritatea sunt evidente, dar, de multe ori în practica, acestea sunt încălcate, în general de catre noii membri ai comisiei înca nefamiliarizati cu practica interviuarii.

- În orice moment, un singur membru al comisiei interactioneaza cu candidatul.
- Întrebările vor fi puse numai în ordinea convenita. Nici un membru al comisiei nu poate interveni în timpul interviuarii candidatului de catre un alt membru al comisiei.
- Numai presedintele are dreptul de a interveni si numai daca are un motiv foarte puternic. Lucrurile trebuie sa ia o turnura foarte nefireasca pentru a necesita interventia presedintelui.
- Membrii comisiei nu vor intra în disputa cu candidatii. Se poate spune ‘Exista un alt punct de vedere, anume ca’. dar angajarea într-o disputa este cu totul altceva.
- Candidatul trebuie întotdeauna tratat cu respect, indiferent cât de lipsit de inteligenta sau de judecata poate parea.
- Nu este rolul comisiei acela de a-l înfrânge pe candidat. Daca este evident ca un candidat nu cunoaste o tema de discutie si se pierde, multumiti-i si treceti la un alt subiect – în general ceva mai usor pentru a-l ajuta sa-si recapete încrederea.
- Membrii comisiei nu trebuie sa își exprime dezacordul (sau aprobarea) fata de raspunsurile date de candidati. Au existat relatari despre membri ai

comisiilor care au izbucnit în râs zgomotos sau chiar au mormait 'prostii'! Dezinteresul afisat este în egala masura nerecomandat..

Presedintele si membrii comisiei

Membrii comisiilor de concurs sunt desemnati pe baza experientei lor în administratia publica sau a unei pregatiri corespunzatoare.

Conditia generala este ca ei trebuie sa aiba pregatirea profesionala necesara pentru a testa corect cunostintele teoretice si practice cerute pentru functia publica scoasa la concurs.

Desemnarea presedintelui comisiei este esentiala. Acesta are responsabilitatea de a asigura derularea corespunzatoare a concursului, respectiv a interviului, în aceasta sectiune.

În ceea ce priveste interviul, presedintele are urmatoarele responsabilitati principale.

- Sa stabileasca si sa controleze durata interviului. Desigur, aceasta nu este liber aleasa de presedinte. Candidatii trebuie sa fie evaluati cel putin o perioada de timp standard, minima.
- Sa controleze limitele si caracterul întrebărilor. În masura în care ele sunt corecte si prezinta relevanta, membrii comisiei trebuie sa aiba libertatea de a pune întrebările pe care doresc sa le puna. Presedintele are responsabilitatea de a se asigura ca fluxul întrebărilor si modalitatea de intervievare sunt corecte si rezonabile. În cazuri extreme, este de datoria presedintelui sa întrerupa fluxul unor întrebări evident neadecvate. Desigur, acest lucru trebuie sa se întâmple doar în cazuri rare si doar ca ultima solutie, si implica o pricepere considerabila din partea presedintelui, daca nu trebuie schimbat cursul interviului – unul dintre motivele pentru care un presedinte trebuie sa detina experienta prealabila privind comisiile de concurs.
- Sa îl ajute pe candidat sa se acomodeze cu interviul.
- Sa controleze timpul petrecut de fiecare membru al comisiei pentru intervievarea candidatului. Adesea timpul reprezinta o problema, în special pentru interviatorii neexperimentati. Acestia au tendinta de a-si depasi timpul alocat. Presedintele trebuie sa nu piarda din vedere acest aspect si sa aiba stratageme pregatite pentru a indica membrilor când sa se opreasca.
- Sa aduca la un loc toate liniile de discutie din cadrul interviului. Acest lucru nu este întotdeauna obligatoriu, dar de cele mai multe ori devine necesar. Atunci când un interviu a atins teme diverse, în mod normal presedintele trebuie sa sintetizeze principalele subiecte discutate. O modalitate convenabila este aceea de a formula o introducere la întrebările presedintelui. De regula, acest lucru este simplu. Se spune ceva de genul:

‘Bun, pâna acum am discutat X, Y si Z. Acum as vrea sa ne îndreptam atentia asupra aspectelor A,B,C.’.

- Sa încheie interviul. Fiecare interviu trebuie încheiat în mod oficial. Presedintele ar trebui sa spuna ca întrebările au luat sfârșit si sa invite candidatul sa formuleze orice întrebări sau puncte de vedere. Aceasta nu reprezinta o ocazie pentru reluarea interviului. În cazul în care candidatul are ceva de spus, presedintele trebuie doar sa îi multumeasca si sa mentioneze ca punctul sau de vedere va fi luat în considerare. Apoi interviul se încheie prin multumirile adresate de presedinte candidatului pentru participare.
- Sa prezideze discutia privind performanta candidatului dupa încheierea interviului si retragerea candidatului. Se are în vedere acordarea unei note comune candidatului. Acest aspect este tratat în continuare.

Membrii comisiei au, de asemenea, responsabilitati specifice în ceea ce priveste interviul. Iata câteva dintre responsabilitatile lor principale.

- Sa considere interviul drept rezultat al efortului întregii echipe. Interviul trebuie privit ca o unitate coerenta. Întrebările puse candidatului de catre membrii comisiei trebuie sa fie complementare. Obiectivul urmarit este ca interviul în ansamblu sa exploreze totalitatea aptitudinilor si a potentialului candidatului pentru postul respectiv. Interviul nu trebuie fie constituit dintr-o serie de mini teste separate. Cu atât mai puțin el reprezinta o ocazie pentru interviuator de a-si demonstra superioritatea asupra candidatului.
- Sa puna întrebările astfel încât sa permita candidatului sa dea cea mai buna performanta. Acest lucru nu înseamna ca întrebările nu pot fi incisive. Chiar trebuie sa fie. Dar ele trebuie formulate într-un mod clar – iar candidatul trebuie încurajat sa-si exprime opiniile folosind expresii de tipul ‘Puteti dezvolta puțin aceasta idee? Exista un alt punct de vedere ce poate fi adoptat? Care sunt punctele forte si punctele slabe ale acestui argument?’
- Sa respecte orarul prevazut pentru interviu. În special, membrii comisiei nu trebuie sa depaseasca timpul de interviu care le-a fost alocat. Acest lucru prezinta importanta în special în cazul comisiilor formate din multi membri. Întreg orarul poate fi dat peste cap daca membrii comisiei depasesc constant timpul ce le-a fost alocat, iar presedintele trebuie sa îi opreasca de fiecare data.
- Sa fie un ascultator activ pe toata durata interviului. Membrii comisiei nu vor judeca, sau nu trebuie sa judece performanta doar pe baza raspunsurilor la propriile întrebări. Ei ar trebui sa judece candidatul pe baza întregii sale performante pe toata durata interviului. Membrii comisiei trebuie vazuti ca participanti la interviul sustinut de candidat, pe toata durata acestuia. Ei trebuie în mod evident sa își dedice întreaga atentie candidatului. Unii membri ai comisiei iau notite în timpul interviului. Nu

exista obiectii cu privire la acest aspect atâta vreme cât este clar ca atentia lor este îndreptata catre candidat.

- Sa participe pe deplin la discutia care are loc în urma interviului cu privire la performanta candidatului. De cele mai multe ori, comisiile cu experienta au tendinta de a-si forma opinii similare asupra candidatilor. Dar exista cazuri în care exista o mare diferenta de opinii. Este important ca membrii comisiei sa poata sa îsi mentina opiniile individuale. Este de dorit sa existe un acord, dar acesta nu este obligatoriu.

Începutul interviului – etapa de acomodare

Este foarte important ca interviul sa debuteze bine, iar presedintele sa dedice atentie speciala acestui aspect. Trebuie sa se porneasca de la premiza ca cel care se prezinta drept candidat la un post este stresat. În marea majoritate a cazurilor, acest stres este în limite controlabile, iar interviul se va desfasura normal.

Iata un mod standard de începere a unui interviu.

- Salutul. Formulele obisnuite – buna dimineata – buna ziua.
- Confirmarea identitatii. Dvs. sunteti Dl. X sau D-ra Y. Identitatea trebuia verificata înainte de intrarea candidatului în sala de interviu, dar au fost cazuri în care acest lucru nu sa întâmplat, iar comisiile au petrecut o jumatate de ora interviuând candidatul nepotrivit pentru postul nepotrivit.
- Prezentarea membrilor comisiei. Acesta este un gest obisnuit de politete. În cazul în care candidatul cunoaste un anumit membru al comisiei, acest lucru poate fi confirmat – cred ca îl cunoasteti deja pe Dl. X.
- Întrebări generale. Trebuie sa se aiba în vedere faptul ca obiectivul acestei etape a interviului este acela de a detensiona atmosfera si reduce anxietatea candidatului. Pot fi puse întrebări de acest tip. În masura în care va fi posibil, presedintele trebuie sa încerce sa imprime interviului un ton conversational si sa foloseasca întrebările respective pentru a directiona discutia.
 - o Înteleg ca lucrati la proiectul X. Este actuala aceasta informatie?
 - o În ce proiect sunteti implicat în prezent?
 - o Lucrati în cadrul unei echipe? Cum este organizata?
- Întrebare/întrebări introductive. Dupa încheierea etapei preliminare (câteva minute), în mod obisnuit presedintele începe cu întrebările. Aici sunt câteva aspecte majore de care trebuie sa se tina cont. În primul rând, aceasta este tot o etapa initiala a interviului, iar candidatul probabil ca nu s-a acomodat pe deplin. Prin urmare, întrebarea pusa trebuie sa fie una pur introductiva. O întrebare la care candidatul sa poata raspunde bine cu usurinta. Presedintele va folosi aceasta întrebare pentru a directiona tonul conversational al interviului. În al doilea rând, întrebarea nu ar trebui luata în considerare la notarea candidatului. Partea de testare a interviului înca

- nu a debutat. În al treilea rând, dacă este necesar în cazul unui anumit candidat, presedintele trebuie să pună o a doua întrebare introductivă.
- Legătura cu partea care urmează a interviului. Presedintele va face următoarele.
 - o Va mulțumi candidatului pentru răspunsurile date până la momentul respectiv.
 - o Va preciza faptul că alți membri ai comisiei (toti sau numai unii dintre acestia) vor pune întrebări.
 - o Va menționa faptul că, la sfârșit, presedintele poate avea întrebări suplimentare.
 - o Va menționa faptul că, la sfârșitul interviului, candidatul va avea ocazia de a pune întrebări sau de a-și exprima opinii.
 - o Va permite următorului intervievator să preia candidatul.

Timpu alocat procedurilor preliminare variază în funcție de candidat. Unii candidați în mod evident se acomodează repede și bine. Alții au nevoie de mai mult timp. Trebuie să se aibă permanent în vedere faptul că scopul interviului nu este acela de a vulnerabiliza candidatul. Scopul este acela de a-i permite să arate, într-un mod corect și rezonabil, ceea ce are de oferit și care ar fi contribuția sa într-un anumit post, dacă ar fi selectat pentru acesta. Se recomandă ca membrii comisiei de concurs să aibă mai mult rolul de intermediari decât cel de inchișitori, acest lucru neimplicând însă indulgență. Rigurozitatea este perfect posibilă în acest context.

Intervievarea candidatului

Principala etapă a procesului de interviu este cea în care candidatul trebuie să își demonstreze potențialul. Pe baza acestei etape se iau principalele decizii privind nota care va fi acordată candidatului. Prin urmare, această etapă prezintă o importanță deosebită.

Interviul constituie doar o parte a concursului. Există încă două etape: evaluarea dosarului de înscriere și proba scrisă. Prin urmare, primul aspect important este acela că interviul să nu reprezinte un duplicat al celorlalte etape ale concursului. El trebuie privit ca având funcțiuni distincte. Le vom enumera pe cele mai importante.

- Interviul testează abilitatea de a comunica. În cel mai bun caz și cu participarea celor mai buni candidați, interviul urmează un plan dialectic. Teza o reprezintă întrebarea și interpretarea acesteia de către candidat. Antiteza este ordonarea faptelor și a argumentațiilor importante. Sinteza constă în formularea unor concluzii care pot fi (și sunt) fundamentate. Analiza și sinteza reprezintă, desigur, două dintre aspectele în legătură cu care legea prevede în mod expres să fie testate în timpul concursului.
- Interviul testează facilitatea de exprimare verbală. Caracteristicile necesare aici sunt vocabularul și sintaxa la nivel verbal, precum și

abilitatea de ordonare a argumentatiilor. Cei care au un stil greoi si complicat nu obtin un punctaj bun.

- Interviuul testeaza flexibilitatea. Candidatul se confrunta cu o succesiune de probleme disparate. Acest lucru nu contrazice restrictiile anterioare conform carora candidatului trebuie sa i se asigure conditiile pentru a se acomoda si pentru a fi în largul sau. În cea mai mare parte a interviului, candidatul trebuie sa treaca de la o idee la alta. Succesul este dat în principal de masura în care reuseste sa faca acest lucru.
- Interviuul (într-o oarecare masura) testeaza personalitatea. Trebuie sa se aiba grija sa nu se exagereze în aceasta privinta. La urma urmelor, interviul nu este un test psihometric sau psihologic. Dar, cu aceasta rezerva, el va oferi totusi indicii importante privind personalitatea de baza a candidatului. Este acesta rigid sau flexibil? Comunica bine sau prost? Pare sa dispuna de afectiune? Pare sa aiba o reticenta deplasata sau este suficient de sociabil? Pare sa aiba simtul umorului? Desigur, toate acestea trebuie analizate din perspectiva faptului ca interviul nu reprezinta o situatie obisnuita.

Tipuri de întrebări

Majoritatea interviuatorilor cunosc deja preferinta pentru întrebările deschise fata de cele închise. Acest aspect este cu adevărat important în cazul în care interviul se desfasoara ca o discutie coordonata. Întrebările închise sunt cele la care candidatul poate raspunde printr-un singur cuvânt, de regula prin da sau nu. De exemplu: 'Situatia se prezinta în felul X?' 'Politica actuala este Y?'

Pe de alta parte, întrebările deschise sunt cele prin care se verifica abilitatile de analiza si comunicare ale candidatului. De exemplu: 'În situatia X, care sunt punctele forte si punctele slabe ale acestei pozitii?' 'Daca politica actuala este Y, care sunt factorii care au condus la alegerea ei?' 'Cum ati justifica actiunea X fata de actiunea Y?' Mentionam ca nu se recomanda ca întrebările închise sa nu fie niciodata folosite într-un interviu. În mod frecvent acestea își arata utilitatea. De exemplu: 'Sunteti de acord cu X?' apoi 'Care sunt punctele forte si punctele slabe ale pozitiei lui X?' De asemenea, întrebările închise sunt frecvent folosite ca mijloc de punctare a interviului. Dupa o discutie îndelungata generata de o întrebare deschisa, o scurta întrebare închisa poate fi folosita pentru a prezenta candidatului o noua tema. În fapt, are rolul de a pune punct dupa întrebarea anterioara. Principalul aspect care trebuie avut în vedere este acela de a nu formula întrebări închise când se doreste angajarea candidatului într-o discutie. Desigur, chiar si în cazul întrebărilor închise, unii candidati vor intra într-un dialog, dar altii se vor limita la un raspuns scurt, iar scopul interviuatorilor trebuie sa fie acela de a reduce la minim momentele dificile în derularea unui interviu.

Exista trei tipuri de întrebări asupra carora dorim să ne oprim pentru o analiză mai detaliată. Acestea sunt întrebările bazate pe informații sau cunoștințe concrete, întrebările analitice și întrebările bazate pe scenarii.

Cu câteva rezerve, sugeram ca întrebările bazate strict pe cunoștințe să fie evitate într-un interviu. Motivul este acela că rareori aceste întrebări prezintă relevanță. O întrebare de tipul: 'Care sunt prevederile articolului N din Legea XYZ?' va spune doar dacă, la un moment dat, candidatul a reușit să își amintească prevederea respectivă. Poate fi o întâmplare fericită – candidatul pur și simplu a știut prevederea respectivă. Poate semnifică faptul că s-a pregătit pentru interviu învățând pe de rost prevederile legale. În cazul în care candidatul nu cunoaște prevederea respectivă, răspunsul său are foarte mică relevanță. Informația este la dispoziția tuturor și, în practică, ea poate fi găsită doar prin consultarea textului. Este îndoielnic faptul că a face corect acest lucru implică trecerea unui test de abilitate mai important. Ceea ce cu siguranță o întrebare bazată strict pe informații concrete nu reușește să facă este să testeze capacitatea de discriminare și gândire logică; exact ceea ce se încearcă să se evalueze într-un interviu.

Prin urmare, sugeram ca, în timpul interviului, formularea întrebărilor bazate pe informații concrete să fie limitată. Propunem ca, dacă sunt folosite, acestea să-și limiteze scopul la a conduce către întrebările analitice. Astfel, poate fi formulată întrebarea, 'Cunoașteți prevederile articolului N din Legea XYZ referitoare la ABC?' și apoi, în funcție de răspuns, interviuatorul poate continua, 'Cum se raportează această prevedere la legislația generală împotriva discriminării – există vreo conexiune?'. În cazul în care candidatul spune că nu cunoaște legislația, există două opțiuni. Prima este probabil mai adecvată în cazul candidaților mai buni. Este vorba de a furniza informația candidatului. Astfel: 'Articolul N din Legea XYZ tratează ABC și conține următoarele prevederi..... Din această perspectivă, ce părere aveți despre această legislație din punct de vedere al'. Riscul acestei abordări este posibila neliniște a candidatului datorată necunoașterii prevederii respective. Astfel, el își poate pierde concentrarea pentru o perioadă de timp. Desigur, nu este neapărat lipsit de corectitudine să supui candidatul unei anumite presiuni la un moment dat în timpul interviului, dar acest aspect trebuie stabilit de la caz la caz. Abordarea cea mai obișnuită, în situația în care candidatul nu cunoaște informația și recunoaște acest lucru, este de a trece mai departe la o altă temă de discuție.

Unele ghiduri privind practica interviului susțin ideea că întrebările bazate pe informații concrete sunt indicate atunci când interviurile se organizează pentru ocuparea posturilor de funcționari publici debutanți. Se argumentează că funcționarii publici debutanți trebuie întâi să cunoască anumite lucruri și apoi să le poată discrimina. Testul scris, în special dacă este de tip grilă, se bazează într-o măsură suficient de mare pe cunoștințe. În final, considerăm că este important ca toți funcționarii publici să își poată ordona argumentația verbală și

sa se exprime corect si concis, chiar si într-o masura variabila, în functie de vechimea în munca.

Recomandam însa, chiar si în cazul functionarilor publici debutanti, ca o pondere mai mare sa o aiba discutiile, fata de întrebările bazate pe informatii concrete.

Cel de-al doilea tip de întrebări care va fi luat în discutie este cel analitic. În majoritatea interviurilor, acesta va fi tipul predominant de întrebări. În mod ideal, întrebarea trebuie sa fie scurta, dar complexa din punct de vedere al implicatiilor sale. Formularile tipice care conduc la acest tip de întrebări sunt urmatoarele.

- Va rog sa discutati argumentele pentru si împotriva XYZ si sa îmi comunicati concluziile dvs.
- A fost criticat ABC. De ce si care este pozitia dvs.?
- Care este argumentul cel mai puternic, A sau B?
- În ce masura a avut sau nu succes politica ABC?
- Cum poate fi pus în practica XYZ?
- Care sunt considerentele importante pentru a lua decizia X?

Întrebarea trebuie sa fie astfel construita încât, în general, candidatii sa fie pregatiti sa o abordeze într-un anumit mod. Tipul de abordare pentru acest gen de întrebări este prezentat în continuare.

- Candidatul izoleaza întrebarea. Modul în care poate face acest lucru variaza, desigur, în functie de întrebare, dar, în mod ideal, candidatul va folosi o formula de tipul, 'Aceasta întrebare are în vedere sa stabileasca în ce masura ABC prezinta relevanta pentru/este comparabila cu/este sustinuta deetc'.
- Candidatul introduce informatii relevante. Acestea vor fi în mod normal informatii pertinente si concrete, rareori informatii complexe construite pe baza acestora. În fapt, candidatul spune, 'Sa presupunem ca avem urmatoarea situatie'. În cazul în care informatiile construite pe baza datelor concrete sunt logice, nu se obisnuieste sa se penalizeze candidatul pentru o informatie gresita, desi aceasta poate fi corectata printr-o întrebare lamuritoare.
- Candidatul își construiește o argumentatie. În acest stadiu, ideal ar fi ca el sa expuna argumentele logice pro si contra. În general, candidatii ar trebui sa piarda puncte la aceasta întrebare daca prezinta o singura latura a argumentatiei.
- Candidatul ajunge la o concluzie rationala. Argumentele care conduc la o concluzie, precum si cele folosite în apararea acesteia, daca este cazul, constituie o parte importanta a unui raspuns bun la o întrebare analitica. Candidatul care nu își poate exprima un punct de vedere trebuie în mod obisnuit sa fie penalizat la notare.

Întrebarile analitice trebuie sa provoace discutii. Este neobisnuit ca o întrebare analitica sa fie pusa si ca ea sa nu fie urmata de o întrebare lamuritoare. Întrebarea lamuritoare are la baza, în mod normal, raspunsul candidatului la problema respectiva si îl invita pe acesta sa detalieze un anumit aspect al raspunsului sau. Pe baza acestui raspuns, întrebarea lamuritoare trebuie sa fie mai mult sau mai putin incisiva. În cazul în care candidatul s-a prezentat bine, conform practicii obisnuite, întrebarea lamuritoare este dificila, uneori chiar controversata. Nu este rau nici sa i se înfatiseze candidatului un punct de vedere contrar pe care acesta sa îl combata, atâta vreme cât modul în care întrebarea este pusa este unul politicos. Exista doar doua situatii în care o întrebare analitica nu trebuie sa fie urmata de o întrebare lamuritoare. Prima este cea în care candidatul a fost în mod clar depasit de subiect si nu se mai poate obtine nimic insistând asupra temei respective. Chiar si atunci, o întrebare lamuritoare usoara ar putea readuce interviul pe fagasul sau. Cea de-a doua situatie este cea în care interviewerul si-a depasit timpul alocat întrebărilor sale. Dar daca se întâmpla acest lucru, este semn de proasta organizare a interviului. Nu trebuie pusa o întrebare analitica daca timpul este prea scurt pentru întrebări lamuritoare. O practica mai buna ar fi aceea de a prelungi putin tema anterioara a interviului.

Desigur, este important ca întrebările analitice sa fie pregatite cu multa atentie. Intervieworii cu experienta își construiesc adesea un arbore decizional pentru raspunsurile ideal asteptate si au deja pregatite cel puțin doua sau trei întrebări suplimentare. Pe de alta parte, aceasta planificare nu poate merge prea departe. Interviul este un proces activ, iar interviewerii trebuie sa fie pregatiti sa se confrunte în mod eficient cu materialul prezentat de persoana interviuata. Acesta este un sector în care experienta conteaza.

Al treilea tip de întrebări se bazeaza pe o situatie data. Candidatului i se prezinta un mic studiu de caz si i se cere sa îl analizeze. Aceasta tehnica este în mod frecvent utilizata în legatura cu întrebările de management. Candidatului îi este descrisa o problema de management, în legatura cu care trebuie sa indice actiunile care trebuie întreprinse si motivatia acestora. Sunt apoi formulate întrebări suplimentare pe baza raspunsului dat si adesea studiul de caz este elaborat sau modificat în cursul acestor întrebări suplimentare.

Desi trebuie sa se tina seama de câteva aspecte, acest tip de întrebări poate fi foarte eficient.

- Informatiile necesare pentru rezolvarea studiului de caz sunt fie oferite candidatului prin întrebarea respectiva, fie acesta primeste indicii privind orice tip de informatii suplimentare pe care trebuie sa le inventeze sau sa le solicite. Prin urmare, întrebarea este în mare masura independenta de informatii.
- Se testeaza mai degraba aplicarea cunostintelor decât cunostintele în sine.

- Întrucât nu exista un raspuns pe deplin corect (sau pe deplin gresit) la o întrebare bazata pe un scenariu bun, candidatul este obligat sa se bazeze pe rationament (ce poate fi fundamentat) pentru a argumenta un caz.
- În cazul candidatilor buni, scenariul de baza poate fi adaptat pentru a lua turnuri neasteptate si dificile, interviul devenind astfel mult mai incisiv.

Cu toate acestea, exista câteva aspecte de care trebuie sa se tina seama în legatura cu acest tip de întrebări.

- Tranzitul catre aceste întrebări trebuie facut cu atentie. Este dificil pentru candidatii aflati sub stres sa preia un scenariu complicat. În majoritatea cazurilor, scenariul trebuie dezvoltat printr-o serie de întrebări, prin urmare necesita timp. Daca se folosesc întrebări pe baza unui scenariu bun, intervievatorul va putea adesea sa iasa din perimetrul scenariului.
- Timpul de pregatire este important. Acestea nu sunt întrebări construite sau formulate ad hoc. Intervievatorul trebuie sa stie exact în ce directie se îndreapta si trebuie sa fi pregatit în prealabil cel putin câteva dintre posibilele schimbari de situatie.
- Scenariul trebuie sa fie realist. Teoria se dovedeste însa a fi mai usoara decât practica. În practica, scenariile sunt aproape invariabil complicate. Pot exista informatii sau date generale complexe. În scenariile care au în vedere o problema de management, va exista atât factorul de personal, cât si factorul organizational. Strategia ar fi ca scenariul sa includa suficiente informatii (pe etape), fara a fi însa supraîncărcat cu detalii irelevante în urma carora interviul ar putea degenera într-o disputa asupra continutului si nu asupra principiilor.
- În general, scenariul are o valabilitate scurta. Întrebarea circula printre candidati si nu poate fi repetata prea des, cel putin nu fara câteva schimbari fundamentale.

Întrebările de management reprezinta una dintre aplicatiile comune ale întrebărilor formulate pe baza de scenariu, care însa nu se limiteaza doar la acest domeniu. Întrebările pe baza de scenariu sunt adesea folosite în legatura cu cele ce urmeaza, fara a se limita la acestea.

- Aspecte legate de personal
- Elaborarea politicilor
- Operatiuni si rezolvarea aspectelor problematice
- Planificare
- Dezvoltari legislative si aplicare
- Management de proiect
- Evaluare si îndrumare
- Contabilitate financiara si audit
- Lucru în echipa
- Statistici si management de date

- Tehnologia informatiei

Încheierea interviului

Dupa ce întrebările tuturor membrilor comisiei s-au încheiat, presedintele are obligatia de a pune capat interviului. În multe, sau probabil în majoritatea cazurilor, presedintele va pune întrebări cheie pentru a completa interviul. În general, aceste întrebări sunt selectate pentru a clarifica alte parti ale interviului. De exemplu, presedintele va patrunde într-un sector care a fost deja explorat de un membru al comisiei, de aceasta data aprofundându-l sau abordând problema dintr-o alta perspectiva. De asemenea, este posibil ca presedintele pur si simplu sa formuleze o noua întrebare, rareori fiind timp pentru mai multe întrebări.

Toate interviurile sunt încheiate de presedinte, care va adresa multumiri candidatului pentru raspunsurile sale la întrebările formulate de comisia de concurs si îl va invita apoi pe acesta sa formuleze propriile întrebări sau puncte de vedere relevante pentru interviu. Dupa cum am precizat anterior, aceasta ocazie nu va fi folosita de candidat pentru a relua interviul. În practica, relativ putini candidati au comentarii de facut. În acest caz, se obisnuieste doar sa se mentioneze ca respectivul punct de vedere va fi luat în considerare. În rarele ocazii în care candidatul are o întrebare referitoare la interviu – uneori candidatii doresc sa stie ce s-a urmarit printr-o anumita întrebare – presedintele este cel ce îi va da un raspuns scurt si în termeni generali. În cazul în care presedintele nu cunoaste raspunsul, respectiva întrebare va fi preluata de membrul comisiei care a formulat-o.

Notarea interviului

Legea prevede acordarea unui punctaj dintr-un total de maxim 100 de puncte. Notele individuale acordate de membrii comisiei vor fi totalizate si va fi facuta o medie. Paragrafele urmatoare contin îndrumari mai detaliate.

Exista mai multe modalitati de a calcula notele ce se vor acorda. Cea mai simpla este aceea ca fiecare membru al comisiei, inclusiv presedintele, sa acorde o singura nota pentru întregul interviu. Cei care acorda notele vor lua în considerare nu numai raspunsurile la propriile întrebări, ci si la întrebările adresate de ceilalti membri ai comisiei. Notele individuale acordate de fiecare membru al comisiei sunt apoi adunate si se face o medie a acestora.

Concluzie

Proba interviului este un proces dificil, dar care ofera satisfactii imense. O caracteristica a sa este aceea ca necesita foarte multa experienta pentru a se putea desfasura corect. **Nu este o activitate care poate fi încredintata oricui.** Aptitudinile pe care le implica sunt mai putin legate de cunostintele profesionale si mai mult legate de capacitatea de a aborda probleme de dinamica a personalitatii si a grupurilor. Speram ca acest ghid se va dovedi util. Ar fi ideal ca, împreuna cu acesta, sa fie asigurate cursuri obligatorii de instruire pentru membrii comisiilor de concurs, cursuri ce vor trebui evaluate riguros, fara a putea fi absolvite de toti participantii.

CONCURSURILE PENTRU PROMOVARE

Consideratii generale

Legea nr.188/1999 definește promovarea ca modalitate de dezvoltare a carierei funcționarilor publici prin ocuparea unei funcții publice superioare vacante. Legea prevede totodată că promovarea se face prin concurs sau examen.

Art.43 din Hotărârea de Guvern nr.1209/2003- privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, care prevede că examenul sau concursul pentru promovare constă în trei etape:

- ❑ Selectarea dosarelor de înscriere
- ❑ Proba scrisă constând în redactarea unei lucrări sau rezolvarea unor teste grila în prezenta comisiei de concurs
- ❑ Interviu

Vechimea în funcția publică și regulile privind performanța

Legea nr.188 / 1999 prevede în art.55 că vechimea și condițiile standard de performanță pentru admiterea la concursul de promovare :

- ❑ Pentru promovarea într-o funcție publică de execuție din gradul profesional principal, funcționarul public trebuie să aibă o vechime minimă în gradul de asistent și în clasa corespunzătoare studiilor pe care le deține. Funcționarii publici trebuie să fi obținut cel puțin calificativul “foarte bine” la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale din ultimii doi ani, și trebuie să îndeplinească cerințele funcției publice pe care vor fi promovați.
- ❑ Pentru participarea la concursul pentru ocuparea unei funcții publice de grad profesional „superior”, este necesar ca funcționarul să aibă fie minimum 2 ani de experiență în funcțiile publice de execuție din gradul profesional principal sau 4 ani în funcțiile publice de execuție din gradul profesional asistent, în clasa corespunzătoare studiilor absolvite. Funcționarii publici trebuie să fi obținut cel puțin calificativul “ foarte bun “ la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale din ultimii doi ani anteriori, și să îndeplinească cerințele funcției publice pe care vor fi promovați.

Selectarea dosarelor

Acest proces este similar evaluării dosarului de înscriere al unui candidat pentru admiterea în corpul funcționarilor publici.

Punctul de plecare al evaluării dosarului ar fi verificarea îndeplinirii condițiilor de vechime în funcția publică și obținerea calificativului “foarte bun” (sau mai mult) la ultimele două evaluări anuale ale performanțelor profesionale individuale.

Proba scrisă

Legea prevede utilizarea testelor grila sau a lucrărilor scrise. Am analizat acest tip de teste și subiecte în alt capitol al manualului, și nu vom repeta acele afirmații. Principalul motiv de îngrijorare este dificultatea elaborării acestui tip de teste atunci când nu se dispune de experiența suficientă. O practică uzuală este testarea acestor seturi de întrebări pe un esanșion de personal care corespunde profilului posibililor candidați.

Testele întocmite corespunzător vor include secțiuni distincte. Toate răspunsurile trebuie să fie plauzibile, însă nu trebuie să fie atât de generale încât să permită alegerea celui corect prin simplă ghicire. Gradul de dificultate trebuie să fie stabilit astfel încât un candidat de nivel mediu să poată obține 50 %. Secțiunile pe care le sugerăm pentru cuprinsul testelor grila sunt :

- ❑ Întrebări generale privind administrația publică. Acestea ar trebui să reprezinte aproximativ 20 % din total. Întrebările nu trebuie să se refere pur și simplu la anumite stări de fapt, ci candidatului trebuie să i se solicite o judecată/analiză a situației. Situațiile de fapt vor fi un element care va ajuta la formularea unui raționament. Am dori să menționăm că prin întrebări pe teme de administrație publică se înțeleg întrebările direct legate de legislație, instrumente legislative și practici care guvernează activitatea administrației publice, cum ar fi : UE, finanțe publice, activitatea specifică ministerelor sau administrației publice locale.
- ❑ Întrebări legate de specificul funcției publice respective, reprezentând aproximativ 30 % din total. Întrebările se vor referi la aspecte caracteristice postului pe care se va face promovarea și pentru care se presupune că acel candidat s-a pregătit. Întrebările se vor referi la toate aspectele acelei funcții publice, și vor fi enumerate în ordine ascendentă a gradului de dificultate. Toate întrebările vor presupune într-o oarecare măsură o activitate de analiză.
- ❑ Întrebări pe teme de management, însumând aproximativ 25%, sau chiar 30 % atunci când funcția publică pe care se promovează este una de conducere. Conceptul de ‘management’ trebuie înțeles în sens larg, incluzând printre altele :

- ❑ Structura sistemului functiei publice din România – administratia publica centrala si locala
 - ❑ Disciplina, control si reglementare
 - ❑ Conducere si motivare– inclusiv evaluarea personalului
 - ❑ Managementul schimbarii – inclusiv teoria grupurilor restrânse
 - ❑ Organizarea si planificarea activitatii – în special planificarea implementarii, sisteme de monitorizare si de management al datelor
 - ❑ Managementul proiectelor – inclusiv metodologii de control, structuri de management al proiectelor, sisteme de raportare, planificarea implementarii si obtinerea rezultatelor
 - ❑ Întâlniri – prezidarea unei întâlniri, secretariatul si membrii
 - ❑ Teoria managementului - principalele teorii si scoli de management
-
- ❑ Teme actuale, însumând aproximativ 15 %. Pe cât posibil, aceste întrebări nu ar trebui sa fie concrete, ceea ce se poate obtine printr-o atenta elaborare a structurii întrebărilor. Exemple de întrebări: “Care din urmatoarele definitii ale inflatiei este cea mai corecta?”, “ Care este procedura de numire a Presedintelui Senatului ? “ etc.
 - ❑ Operare cu date – pentru care ar trebui sa fie permisa utilizarea calculatorului de buzunar. Am subliniat deja importanta acestei aptitudini pentru functionarii publici. Am sugera teste care sa implice operatii matematice de înmultire si împartire, procente – cresteri si reduceri procentuale dintr-o anumita baza, interpretarea graficelor.

Notarea probei scrise

Candidatii care au obtinut mai putin de 50 % vor fi respinsi. Candidatii care au obtinut 50 % sau mai mult vor fi clasificati în ordinea procentajului obtinut.

Interviul

Am detaliat acest subiect în alt capitol al ghidului, si acele prevederi sunt în majoritate aplicabile si interviului sustinut în vederea promovării. Singura diferenta substantiala este continutul, în cazul interviului pentru promovare este logic ca majoritatea întrebărilor sa se refere la administratia publica si la specificul functiei publice pe care se promoveaza. Cu toate acestea, trebuie sa existe si întrebări cu caracter mai general. Asa cum am mai spus, nu este bine ca functionarii publici sa aiba o perspectiva limitata în ce priveste experienta anterioara, potentialul sau abordarea. Prin urmare am sugera alocarea a 25 % din interviu pentru întrebări cu caracter general. Presedintele si membrii comisie de concurs pot conveni asupra acestor întrebări în perioada de pregătire a concursului.

Am sugera ca abordarea generala a interviului sa urmeze câteva din ideile prezentate aici :

- Aproximativ 40% din timp va fi alocat întrebărilor la care candidatul va raspunde pe baza cunostintelor dobândite pe parcursul activitatii desfasurate într-o functie publica. Am enumerat în sectiunea anterioara câteva din subiectele posibile.
- Aproximativ 25% sau 30% din timp va fi alocat pentru întrebări *cu caracter general* privind functia publica pe care se va face promovarea.
- Restul timpului va fi alocat pentru întrebări pe teme generale, cum ar fi eficienta administratiei publice, chiar daca acestea ar putea aduce în discutie probleme actuale ale administratiei. Asa cum am mai afirmat, scopul interviului este de atesta capacitatea de analiza si sinteza a candidatului, si nu doar cunostintele în sine.

Notarea interviului

În principiu nu exista nici o diferenta între desfasurarea interviurilor în vederea promovarii si a celor pentru intrarea în corpul functionarilor publici, iar acest aspect a fost analizat într-o alta sectiune a ghidului. Fiecare membru al comisiei va acorda o nota iar nota finala va reprezenta media aritmetica a notelor acordate individual de membrii comisiei de concurs.