

Noul model de recrutare



Memorandumul de înțelegere între Guvernul României și Banca Mondială – Servicii de Asistență Nerambursabilă privind dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică din România



Rezumatul prezentării

Context și metode

Introducere
Metodologia utilizată
Detalierea metodologiei de
estimare a costurilor

Sistemul actual

Probleme structurale
Costuri

Noul model de recrutare

Opțiuni de reformă
Opțiunea recomandată:
Proces și costuri
Centrul de
evaluare

Calea de urmat

Structura raportului ce va fi
livrat
Pașii următori

1. CONTEXT

SDFP 2016-2020

Noul Cod Administrativ

Componenta 4 din Memorandum
(corelată cu cea referitoare la
cadrul de competențe)

2. METODOLOGIE (1)

Analiza legislației și a documentației

Analiza practicilor internaționale

Analiza anunțului de recrutare

Elaborarea și validarea hărților de proces ale sistemului curent de recrutare

Interviuri semistructurate (17 specialiști în domeniul resurselor umane)

Focus-grupuri (3, cu participanți din 12 ministere de resort și ANFP)

Consultare cu specialiști în domeniul resurselor umane din sectorul privat

Evaluarea costurilor

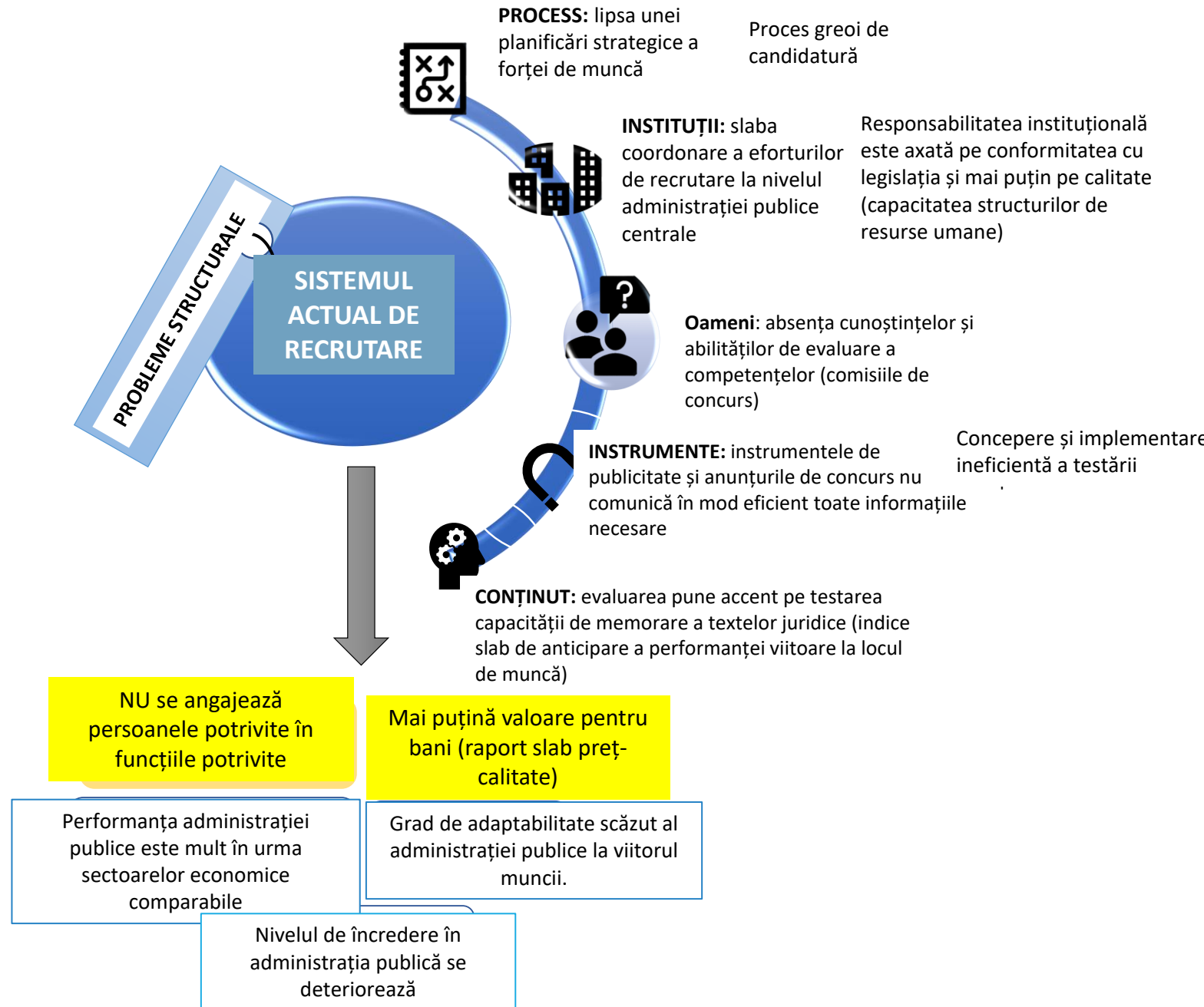
METODOLOGIA (2) pentru EVALUAREA COSTURILOR

Etapa principală (exemplu: Instituțiile publice solicită avizul ANFP de a organiza un concurs de recrutare pentru un post de execuție în administrația publică centrală)								
Nr	Descriere pe scurt	Instituția responsabilă (instituție publică/ANFP)	Personal implicat Cine? Câți?	Timp de procesare (timp de lucru efectiv)	Timp cumulat	Alte costuri implicate (tip, valoare)	Candidați implicați în această etapă?	Probleme/ Variație
1	Factor declanșator	Instituția publică	1, personal Resurse Umane, nivel execuție	...	...	...	0	...
Pași cheie	2	...						
	3	...						
	...	...						
	X	realizat						
Ce document/ acțiune indică finalizarea etapei?								

1. Au fost elaborate 2 modele detaliate, unul pentru funcționari publici de execuție și unul pentru funcționari publici de conducere
2. Fiecare activitate a fost cuantificată prin utilizarea:
 1. (i) nr. de persoane implicate,
 2. (ii) durata timpului de lucru per persoană,
 3. (iii) salariul median pentru funcții de execuție/conducere în administrația publică centrală
 4. (iv) un coeficient de multiplicare, de obicei stabilit în funcție de nr. de candidați
 5. Alte costuri: publicitate, indemnizații, transport, cazare.
3. Au fost utilizate **variabile calitative**: etapa procesului (au fost dezvoltate 8 etape), repetabilitate etc.

II. SISTEMUL ACTUAL DE RECRUTARE

Probleme structurale



2. COSTURILE sistemului actual

Comparabil cu cele din
Regatul Unit:

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

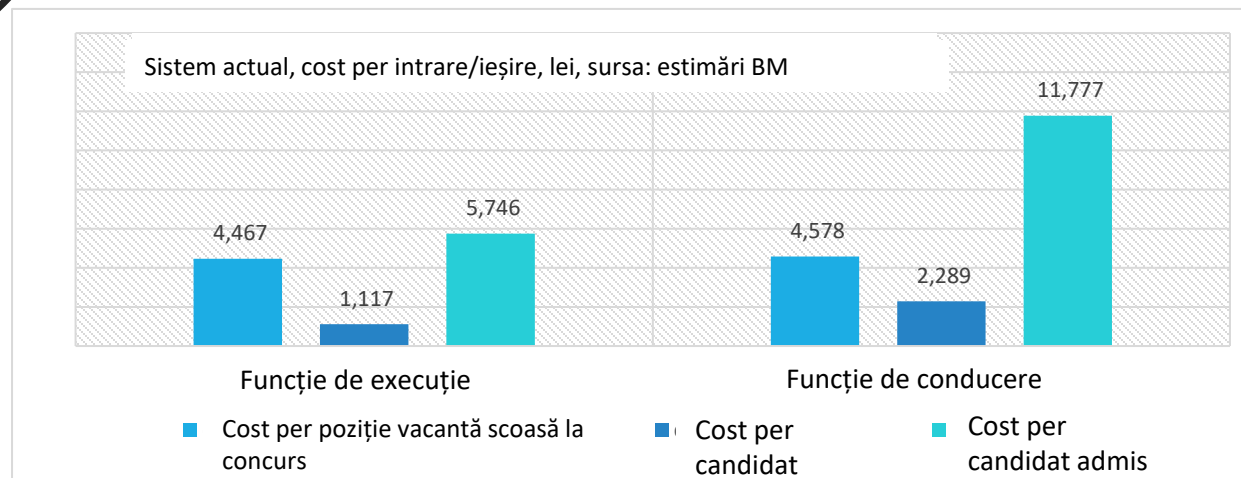
Mult mai ridicate
decât în Slovacia (675
Euro)

Costul mediu per persoană recrutată:

- **11.777 lei** (aprox. **2.505 euro**/persoană recrutată) pentru **funcțiile de conducere**
- **5.746 lei** (aprox. **1.220 euro**/persoană recrutată) pentru **funcțiile de execuție**.

Costurile de publicitate sunt ridicate – aprox. 40.000 Euro/lună pentru concursurile de recrutare pentru funcțiile publice din administrația publică centrală și teritorială

ANFP cheltuie în medie 5.000 – 8.000 Euro/lună pentru anunțurile de concurs



Noul model de recrutare

Cadrul de referință precizat în CODUL ADMINISTRATIV, dar:

- Trebuie să fie corelat cu **managementul strategic** al resurselor umane, în baza unui **cadru de competențe**;
- **procesul administrativ** care sprijină procedura de recrutare trebuie să fie **simplificat, standardizat** și, după caz, **digitalizat**.



Noul sistem de recrutare:

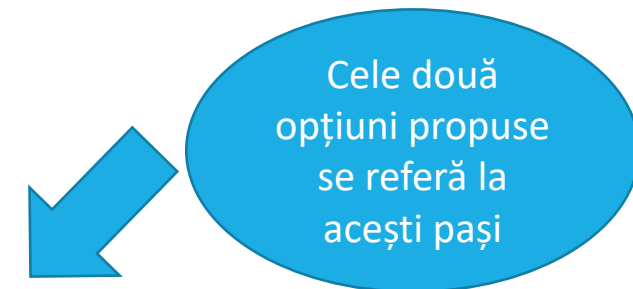
OBIECTIVE

Nr.	Obiectiv	Indicator cheie de performanță
1.	Creșterea gradului de utilizare a planificării strategice a forței de muncă în corelare cu competențele cerute în administrația publică centrală	Procentul posturilor vacante incluse în planul de recrutare pentru care s-a elaborat o justificare prin raportare la cadrul de competențe și nevoile instituționale
1.	Creșterea numărului de angajați pe posturi de debutant, pentru a soluționa provocarea piramidei de vechime inversate	Procentul posturilor vacante de debutant și asistent scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi scoase anual la concurs
1.	Asigurarea recrutării bazate pe merit	Procent personal/candidați care consideră că noul model asigură o recrutare bazată pe merit
1.	Creșterea eficienței procesului de recrutare	Procent timp economisit per candidat/persoană recrutată Cost per candidat Cost per candidat admis în urma concursului național Cost per persoană recrutată
1.	Creșterea eficacității metodelor de promovare a anunțurilor de concurs	Creșterea procentuală a nr. de candidați pentru un post
1.	Îmbunătățirea adecvării personalului nou recrutat la cerințele și așteptările instituției angajatoare	Procentul plecărilor pentru personalul nou recrutat Procentul personalului de conducere care la 6 luni după recrutare sunt mulțumiți de rezultatul selecției
1.	Îmbunătățirea abilității membrilor în comisiile de concurs de a evalua competențe	Procentul membrilor în comisiile de concurs care au beneficiat de formare recentă (cel puțin în anul anterior concursului) și relevantă (direcționată spre evaluarea de competențe)

Etape cheie ale noului model de recrutare

a) FAZA I: CONCURSUL NAȚIONAL

- i. Planificarea procesului de recrutare (planificarea forței de muncă și planul de recrutare);
- ii. Campanie de publicitate
- iii. Selecția și numirea în comisia în concurs
- iv. Procesul de depunere a candidaturilor
- v. Verificarea eligibilității
- vi. Testare preliminară (inclusiv teste de aptitudini; teste de limbă; testarea cunoștințelor IT; testarea cunoștințelor generale despre administrația publică)
- vii. Testare avansată/centru de evaluare
- viii. Managementul grupului de candidați admiși.



Fiecare etapă de selecție la care participă candidații va include activități specifice legate de procedura de contestație.

a) FAZA II: SELECȚIA PE POST

- ix. Publicitate și invitație trimisă candidaților selectați din grupul aflat în evidența ANFP
- x. Numirea comisiei de selecție
- xi. Interviu, inclusiv procedura de contestație
- xii. Numirea în funcție

Prezentarea opțiunilor de reformă

	Opțiunea 1		Opțiunea 2
	Opțiunea 1.1 – Proces de recrutare integral intern	Opțiunea 1.2 – Combinație între testarea internă și testarea avansată externalizată	Schimbări incrementale ale procesului actual
Aspecte generale	Preconizează implementarea unui centru de evaluare intern și constituie cea mai avansată și solicitantă alternativă. De asemenea, poate fi considerat ca fiind obiectivul final și pe termen lung al sistemului de recrutare dorit.	Aceasta propune o combinație dintre un centru de evaluare extern și o testare realizată intern, prin care testarea avansată va fi efectuată extern de către o organizație competentă iar testele preliminare, mai generice, vor fi realizate intern.	Opțiunea 2 propune o testare îmbunătățită realizată intern, adică care va include metodologii de testare diferențiate care să permită evaluarea bazată pe competențe.
Costuri (inițiale și de operare)	Cost inițial : 307.700 lei Cost de operare anual: 148.400 lei + cost per candidat/persoană recrutată, conform detalierii din secțiunea 3.5	Cost inițial: 34.500 lei Cost de operare anual: 349.900 lei + cost per candidat/persoană recrutată	Cost inițial: 174.700 lei Cost de operare anual: 235.100 lei + cost per candidat/persoană recrutată

Prezentarea
principalelor
diferențe de
PROCES

Pași	Opțiunea 1.1. Centru de evaluare	Opțiunea 1.2 Externalizare	Opțiunea 2 Testare îmbunătățită
Planificarea forței de muncă	Nicio diferență		
Plan de recrutare	Nicio diferență		
Publicitate	Nicio diferență		
Selecția și numirea comisiei de concurs	Nicio diferență		
Procesul de depunere a candidaturilor	Nicio diferență		
Verificarea eligibilității	Nicio diferență		
Testarea preliminară	Realizată intern, în baza aplicațiilor licențiate		Comisia de concurs și aplicații licențiate
Testarea avansată	Centru de evaluare	Externalizată	
		Comisia de concurs	
Managementul grupului de candidați selectați	Nicio diferență		

Prezentarea
principalelor
diferențe de
IMPACT

Criterii de evaluare a impactului	Concordanța corectă dintre competențele necesare și personalul selectat	Simplificarea procedurilor	Transparența procesului de recrutare	Responsabilitate	Sustenabilitate	Oportunități suplimentare de îmbunătățire în faza a doua/alte instituții	Costuri inițiale	Costuri recurente– perspectivă pe termen lung (costuri anuale!)	Total
OPȚIUNEA 1.1	5	5	5	5	5	5	3	4	36
OPȚIUNEA 1.2	4	5	5	3	2	2	5	3	29
OPȚIUNEA 2	3	2	5	3	2	2	4	4	25

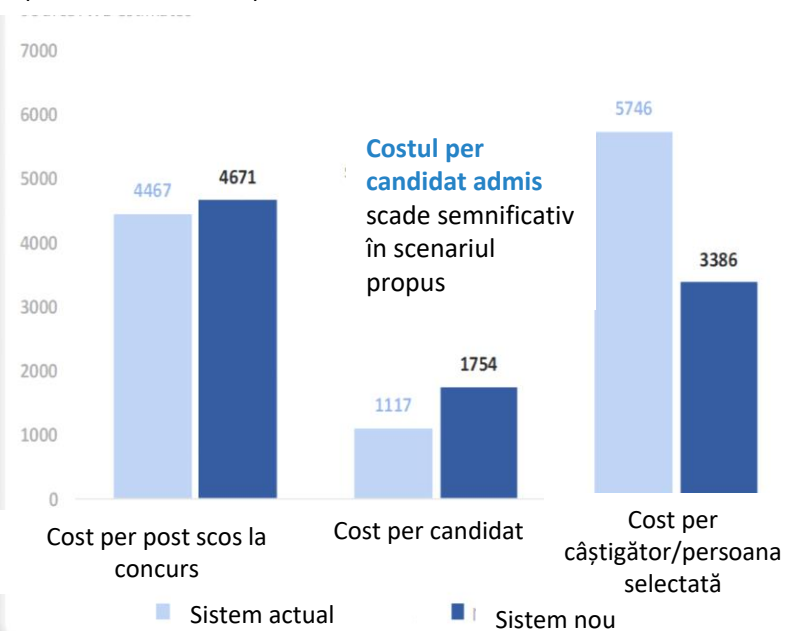
Opțiunea cu cel mai mare impact pe termen lung este opțiunea 1.1.

COSTURI COMPARATIVE

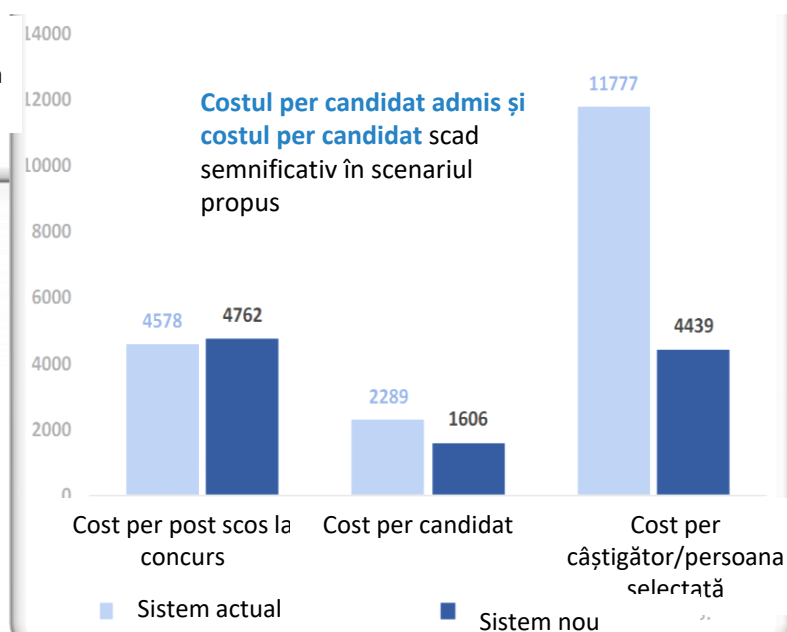
	OPȚIUNEA 1.1		OPȚIUNEA 1.2		OPȚIUNEA 2		SISTEMUL ACTUAL	
	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Conducere
Cost per candidat admis, excluzând centrul de testare	3.386	4.439	3.386	4.439	3.386	4.439	5.746	11.777
Cost per candidat, excluzând centrul de testare	1.168	1.020	1.168	1.020	1.168	1.020	1.117	2.289
Cost adițional per candidat în funcție de formatul centrului de testare (pentru 1000 de candidați)	586	586	1.400	1.400	203	406		
Cost total per candidat	1.754	1.606	2.568	2.420	1.371	1.426	1.117	2.289
COST INIȚIAL	307.700		34.500		174.700			
COST DE OPERARE (licențiere, formare, echipamente)	148.400		349.900		235.100			

COSTURI COMPARATIVE

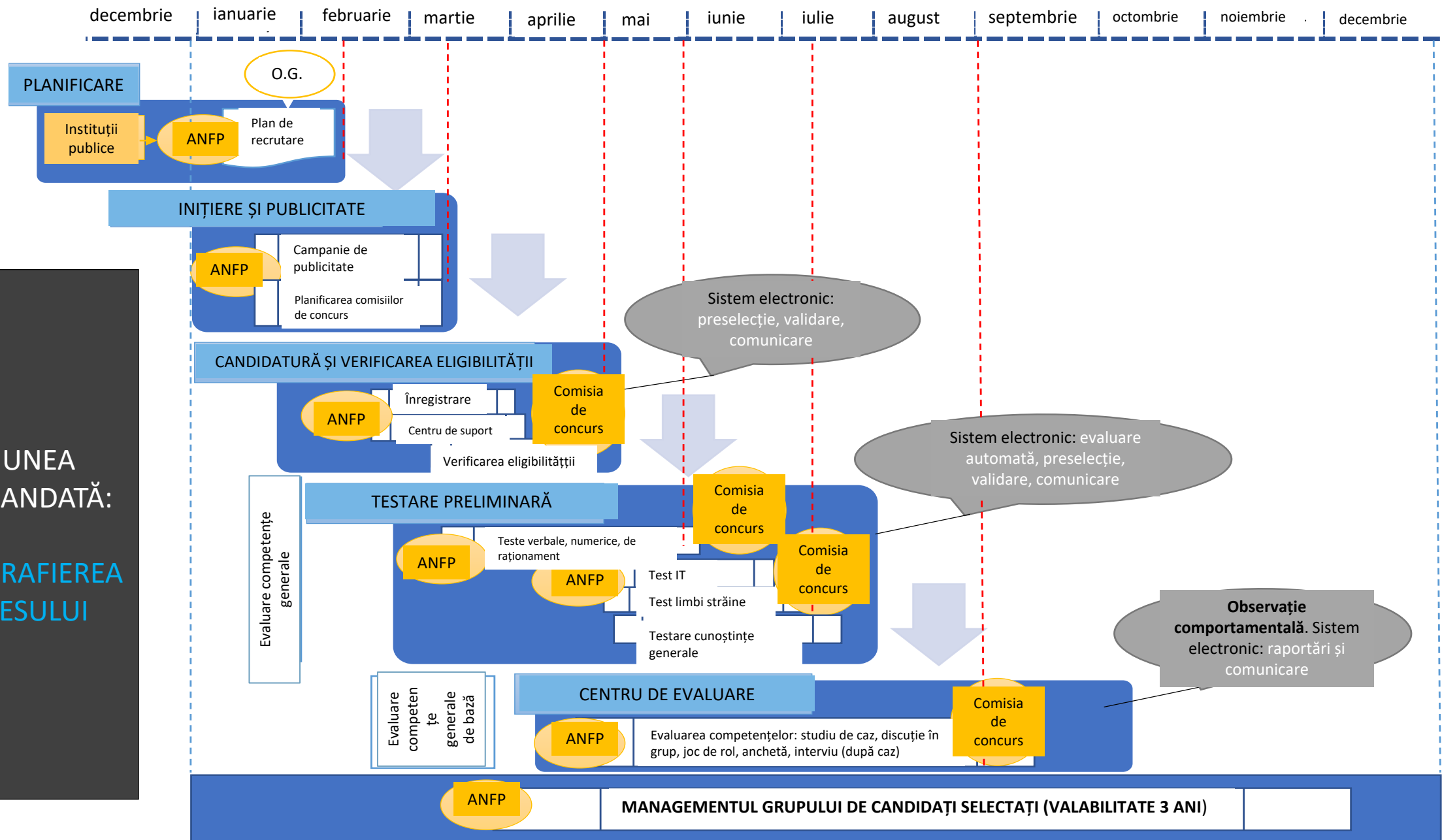
Cost per intrare și ieșire (lei/unitate) – **funcție de execuție**
(sursa: estimări BM)



Cost per intrare și ieșire (lei/unitate) – **funcție de conducere**
(sursa: estimări BM)



OPȚIUNEA
RECOMANDATĂ:
CARTOGRAFIEREA
PROCESULUI





CALEA DE URMAT

RAPORTUL...

I. CONTEXT

1.1 Funcția de recrutare în cadrul sistemului de management al resurselor umane din administrația publică din România

1.2 Cadrul strategic

I. EXPERIENȚA INTERNAȚIONALĂ

II. SISTEMUL ACTUAL DE RECRUTARE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

III. OPȚIUNI DE REFORMĂ

1. Recrutarea persoanelor potrivite. Principii de bază și măsuri generale de garantare
2. Opțiuni de reformă
3. Rezultatul procesului de consultare
4. Calea de urmat: încadrarea opțiunii recomandate

IV. NOUL MODEL DE RECRUTARE

1. Noua politică, obiective și angajament
2. Implicații asupra planificării forței de muncă
3. Cartografierea detaliată a procesului. Centrul de evaluare ca pilon de bază
4. Nu este un model universal valabil
5. Procesul de implementare etapizată a noului model
6. Aranjamente instituționale. Rolul ANFP, rolul structurilor de resurse umane.

V. CERINȚE DE BRANDING AL ANGAJATORULUI ȘI COMUNICARE

1. Administrația publică ca angajator preferat
2. Cerințe de comunicare

VI. IMAGINEA DE ANSAMBLU. MODELUL NU REPREZINTĂ UN SCOP ÎN SINE.



Activități	Descriere	Termen
Versiunea de lucru a raportului detaliat privind cadrul general al concursului național	✓ Raportul detaliat al cadrului general privind concursul național este elaborat și diseminat în vederea obținerii de feedback	30 octombrie 2019
Versiunea de lucru a manualului de proceduri pentru procesul de recrutare	✓ Proceduri detaliate pentru fiecare etapă ✓ Formulare de înscriere ✓ Instrumente și exerciții ce vor fi utilizate în funcție de diversele profiluri ale locului de muncă ✓ Corelare cu cadrul de competențe ✓ Considerații privind operaționalizarea celei de a doua faze a procesului de recrutare (recomandări privind un Cod de practică pentru ghidarea instituțiilor și de elemente cheie pentru un sistem corespunzător de audit)	31 decembrie 2019
Plan de formare pentru comisiile de concurs – în special având în vedere abordarea bazată pe competențe. Pilotarea unei sesiuni de instruire pentru un grup de membri în comisiile de concurs	✓ Pregătirea materialelor de formare și susținerea sesiunilor practice de instruire privind folosirea cadrului de competențe, pentru grupul de membri în comisiile de concurs	februarie – martie 2020



ÎNTREBĂRI?

VĂ MULȚUMIM!