

„PNRR: Fonduri pentru România modernă și reformată!”

Livrabil 1.3.

Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul compartimentelor de resurse umane pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane

Sub-livrabil intermediar 1.3.1: Analiza deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru personalul compartimentelor de RU pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al RU

Beneficiar	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Consultant	Asocierea dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL
Contract	49312/26.10.2023
Obiectul contractului	Servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 - lot I
Activitatea	Activitate 1.3. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul departamentelor de resurse umane pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane

Perioada elaborării: iunie 2024 - februarie 2025

Responsabilitatea pentru conținutul prezentului material revine Asocierii dintre Rovner & Moore SRL, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență | Transparency International Romania și Deloitte Consultanță SRL. Materialul a fost elaborat în cadrul contractului nr. 49312/26.10.2023 privind achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/ analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României. De asemenea, acesta nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

Drepturile de proprietate intelectuală asupra materialului sunt și rămân proprietatea exclusivă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în condițiile prevăzute prin contractul mai susmenționat.

Cuprins

Abrevieri	5
Glosar de termeni	6
1 Rezumat executiv	8
2 Introducere	9
2.1 Contextul proiectului	9
2.2 Eforturile depuse în vederea implementării reformei cadrului de competențe	9
2.3 Scopul analizei și domeniul de aplicare	10
3 Metodologia utilizată	12
4 Rezultatele analizei cu privire la situația compartimentelor de RU.....	14
4.1 Rezultatele analizei documentațiilor existente	14
4.2 Rezultatele sondajului dedicat studiului privind situația actuală (Jalon 418)	18
5 Descrierea mixului de competențe generale și specifice necesare funcțiilor operaționale din compartimentele de RU.....	24
5.1 Cadrul de competențe pentru personalul RU operațional	24
5.2 Competențe generale necesare personalul RU operațional	25
5.3 Competențe specifice necesare personalului RU operațional.....	25
5.3.1 Competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane	26
5.3.2 Competențe specifice privind recrutarea și selecția.....	30
5.3.3 Competențe specifice privind relațiile cu angajații.....	31
5.3.4 Competențe specifice privind managementul performanței.....	32
5.3.5 Competențe specifice privind dezvoltarea și perfecționarea.....	33
5.3.6 Competențe specifice privind salarizarea	34
6 Identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii care îndeplinesc rolul RU Operațional.....	35
6.1 Competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane	35
6.2 Competențe specifice privind recrutarea și selecția	38
6.2.1 Politici și proceduri privind personalul entității publice	38
6.2.2 Metode și instrumente de evaluare.....	38

6.3	Competențe specifice privind relațiile cu angajații	38
6.3.1	Acțiuni disciplinare și soluționarea litigiilor	38
6.4	Competențe specifice privind managementul performanței	39
6.5	Competențe specifice privind dezvoltarea și perfecționarea	39
6.5.1	Dezvoltarea angajaților și design instrucional	39
6.6	Competențe specifice privind salarizarea.....	39
6.6.1	Salarizare și beneficii ale angajaților	39
7	Concluzii.....	40
Anexă: Model de competențe specifice necesare identificate pentru funcționarii publici care îndeplinesc rolul RU Operațional.....		41
Bibliografie		48

Abrevieri

ADR	Autoritatea pentru Digitalizarea României
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
INA	Institutul Național de Administrație
MF	Ministerul Finanțelor
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
MMFTSS	Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale
MRU	Managementul Resursei Umane
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
OUG	Ordonanță de urgență a Guvernului
RU	Resurse umane
SIPOCA	Sistemul informatic al Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Glosar de termeni

Termeni	Definiție
Abilitate	Componentă a unei competențe care se referă la capacitatea, dobândită în urma exersării, de a pune în practică o înțelegere teoretică a unui subiect.
Aptitudine	Componentă a unei competențe care constă în capacitatea de a atinge rezultatele așteptate.
Atitudine	Componentă a unei competențe care se referă la predispoziții învățate de a reacționa cu consecvență la idei, persoane sau situații.
Cadru de competențe	Model de referință pentru organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, exprimat prin totalitatea standardelor, indicatorilor și descriptorilor utilizați cu referire la capacitatea unei persoane de a selecta, combina și utiliza cunoștințe, abilități și alte achiziții constând în valori și atitudini, pentru rezolvarea cu succes a sarcinilor stabilite în exercitarea unei funcții publice, precum și pentru dezvoltarea profesională și personală, în condiții de eficacitate și eficiență.
Categorie de competențe	Competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles.
Competență	Set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficace și eficientă a unei activități.
Comportament	Modalitate observabilă de a acționa a unei persoane în anumite situații.
Competențe generale	Totalitatea competențelor necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra în mod eficient la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

Competențe specifice	Competențe obligatorii care au în componență cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități, stabilite la nivelul autorităților și instituțiilor publice pentru fiecare post în parte, necesare ocupării unei funcții publice.
Cunoștințe	Componentă a unei competențe care se referă la cunoașterea sau înțelegerea teoretică și/sau faptică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.
Indicatori comportamentali	Totalitatea comportamentelor observabile asociate competențelor generale pe care o persoană trebuie să le manifeste.
Niveluri de competență	O clasificare bazată pe gradul de complexitate care definește o competență și care diferențiază competențele între diferitele categorii de funcții publice, inclusiv între gradele profesionale ale funcțiilor publice de execuție.
Subcompetență	Set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini, aptitudini și abilități care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități și care, prin raportare la categoria de funcții publice căreia i se aplică, crește nivelul de complexitate al competenței generale.
Verificarea competenței	Ansamblu de procese și proceduri prin care se verifică dacă o persoană deține competența necesară ocupării unei funcții publice la nivelul de complexitate solicitat.

1 Rezumat executiv

Proiectul desfășurat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) vizează reforma managementului resurselor umane din administrația publică românească, fiind parte a Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR) ce susține proiecte ce includ măsuri legislative și instituționale pentru a spori prestigiul funcției publice și operaționalizarea cadrelor de competență în administrația centrală.

Prezenta analiză se axează pe identificarea deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul compartimentelor de resurse umane (RU) pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane.

Aceasta evidențiază necesitatea îmbunătățirii competențelor personalul compartimentelor de RU din administrația publică, având în vedere provocările identificate: gradul scăzut de digitalizare, fragmentarea bazelor de date și gestiunea neunitară a informațiilor, organizare instituțională deficitară, deficitul de personal și supraîncărcarea celui existent, lipsa de specializare și formare adecvată.

Studiul de față utilizează metode calitative de analiză pentru a evalua situația actuală și competențele necesare personalului din compartimentele de RU. Analiza include analiza documentațiilor existente cu privire la situația și capacitățile compartimentelor de RU și un sondaj de opinie adresat funcționarilor publici. Etapele metodologice includ revizuirea documentelor relevante și analiza datelor colectate prin sondaj pentru a obține o viziune clară asupra nevoilor de instruire și a setului de competențe necesare personalului RU.

Rezultatele analizei indică faptul că funcționarii care dețin acest rol au nevoie de competențe specifice asociate oricăror activități operaționale axate pe resurse umane și de competențe specifice care se referă la anumite domenii de specialitate (recrutare, beneficii pentru angajați, etc) din cadrul activității de management al resurselor umane.

2 Introducere

2.1 Contextul proiectului

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este un organ de specialitate al administrației publice centrale care are ca misiune asigurarea aplicării Strategiei și a Programului de guvernare în domeniul managementului funcției publice și al funcționarilor publici.

În îndeplinirea rolului său, ANFP are atribuții în mai multe domenii, precum reglementarea funcției publice, evidența și managementul funcției publice și al funcționarilor publici sau de dată recentă, gestionarea implementării reformelor, investițiilor și obiectivelor specifice componentelor din Planul național de redresare și reziliență al României, aflate în responsabilitatea sa, în conformitate cu legislația în vigoare.

Pentru întărirea capacității sale instituționale de a dezvolta un corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial așa cum este prevăzut la art. 400 alin. (1) din *OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare* și de a asigura evidența necesară gestiunii personalului plătit din fonduri publice, ANFP implementează proiecte cu finanțare nerambursabilă care răspund priorităților stabilite prin direcțiile strategice de dezvoltare derivate din Codul Administrativ, din Programul de Guvernare 2021-2024 și din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR).

În conformitate cu *Acordul de finanțare privind implementarea reformelor și/sau investițiilor finanțate prin Planul Național de Redresare și Reziliență nr. 38921/05.04.2022*, semnat între Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE), în calitate de coordonator național pentru PNRR și ANFP, în calitate de coordonator de reformă și investiții pentru PNRR, Agenția este responsabilă pentru:

- Gestionarea măsurii privind implementarea unor soluții privind creșterea prestigiului funcției publice, care va include elaborarea, adoptarea și punerea în aplicare efectivă a două acte normative privind managementul resurselor umane din administrația publică. Măsura face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2024: *Jalonul 418 - Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane*.
- Implementarea măsurii privind operaționalizarea cadrelor de competență din administrația publică centrală, care va include pregătirea, adoptarea actului legislativ și punerea în aplicare efectivă a acestuia. Măsura face parte din Componenta C14 - Bună guvernare, Reforma 3 - Management performant al resurselor umane în sectorul public și are drept jalon de îndeplinit până la data de 31 decembrie 2025: *Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală*.

2.2 Eforturile depuse în vederea implementării reformei cadrului de competențe

În vederea atingerii Jaloanelor 418 și 419, ANFP a derulat o licitație publică pentru contractarea serviciilor de consultanță în scopul elaborării de studii/analize și proiecte de

acte normative și acordarea de suport în vederea implementării acestora, iar contractul privind serviciile de consultanță este împărțit pe două loturi, corespunzătoare Jalonului nr. 418, respectiv Jalonului nr. 419.

Prezentul livrabil intermediar a fost realizat în cadrul contractului privind „*Achiziția publică de servicii de consultanță în vederea elaborării de studii/analize și proiecte de acte normative și acordarea de suport în vederea implementării jalonului 418 PNRR*” implementat de către Asociera dintre Rovner & Moore, Public Research SRL, Asociația Română pentru Transparență și Deloitte Consultanță SRL.

2.3 Scopul analizei și domeniul de aplicare

Având în vedere liniile trasate în cadrul contractului antemenționat, prezenta analiză se subsumează activității intitulată **“1.3. Propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul compartimentelor de resurse umane pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane”**.

Activitatea 1.3. include următoarele etape și acțiuni asumate de către Asociere:

- Etapa 1. Elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru personalul compartimentelor de resurse umane (RU) pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al resurselor umane
 - Etapa 1.1. Analiza documentației existente;
 - Etapa 1.2. Elaborarea unei analize a deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru personalul compartimentelor de RU pentru consolidarea competențelor de îndeplinire a activităților operaționale de management al RU;
 - Etapa 1.3. Elaborarea propunerii privind competențele necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane.
- Etapa 2. Transpunerea modalităților adecvate de instruire aplicată identificate astfel încât acestea vor putea spori cunoștințele și abilitățile participanților (prin elaborarea unui ghid și a unui tutorial):
 - 1.3.1 Ghid pentru personalul din departamentele de resurse umane;
 - 1.3.2 Tutorial pentru personalul din departamentele de resurse umane.

Astfel, prezentul document reprezintă Etapa 1.2. și presupune o analiză a deficitului de competențe și de nevoi cu privire la competențele necesare și nevoile de instruire pentru personalul compartimentelor de RU.

Scopul prezentei analize este triplu:

- 1) descrierea situației actuale în ceea ce privește activitatea compartimentelor de RU;
- 2) prezentarea percepției vizavi activitatea de management a resursei umane (MRU);
- 3) creionarea mixului de competențe necesar personalului compartimentelor de RU împreună cu propuneri cu privire la cele mai bune metode de formare/instruire atât

pentru asigurarea competențelor necesare și personalizarea experienței de învățare, cât și pentru îmbunătățirea gradului de implicare a participanților în cadrul instruirilor.

Analiza nevoilor de formare pentru personalul compartimentelor de RU

Analiza/evaluarea nevoilor de formare identifică nivelul actual de competență, abilități sau cunoștințe ale personalului compartimentelor de RU din instituțiile publice și compară acel nivel de competență cu standardele de management al calității necesare stabilite pentru realizarea atribuțiilor de serviciu. Diferența dintre nivelul de competență actual și cel cerut ajută la determinarea nevoilor de formare a angajaților.

Evaluarea nevoilor de formare este adesea efectuată după nominalizarea funcționarilor publici în funcția specifică, în timpul evaluărilor de performanță, pentru îmbunătățirea performanței, pentru planurile de dezvoltare a funcționarilor publici specialiști în RU, sau în timpul schimbărilor organizaționale.

O analiză a deficitului de competențe are drept rezultat o listă de abilități pe care personalul deja le posedă, dar care trebuie să se îmbunătățească și să se dezvolte.

Aceste informații pot fi colectate prin chestionare, sondaje, observarea angajaților și examinarea muncii acestora sau efectuarea unor evaluări formale.

3 Metodologia utilizată

Metodologia s-a bazat pe metoda calitativă de analiză a informațiilor și datelor disponibile cu privire la activitatea de RU în entitățile publice și analiza datelor colectate cu privire la percepția vizavi de competențele și nevoile de instruire.

Din punct de vedere metodologic, elaborarea studiului de față a subsumat două etape principale, după cum urmează:

1. Etapa analizei documentațiilor existente (*desk review*) și a datelor colectate în derularea Activității 1.

În cadrul acestei etape au fost centralizate, analizate, sistematizate și sintetizate informațiile existente cu privire la activitatea compartimentelor de RU.

Prin urmare, în ceea ce privește analiza materialelor transmise de către ANFP, au fost parcurse informațiile relevante din cadrul materialelor aferente proiectelor SIPOCA 136, respectiv:

- Livrabilul 2.4. Analiza capacității compartimentelor de RU de a implementa reformele propuse;
- Livrabilul 3.2. Propunere pentru Cadrul de competențe;
- Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică;
- Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică;
- Procedură pentru introducerea cadrelor de competență în instituțiile publice;
- Metodologii și ghiduri de analiză a posturilor și identificare a competențelor;
- Utilizarea competențelor în procesele de management al resurselor umane când, cum și de ce;
- Instrumente utile în implementarea cadrului de competențe.

De asemenea, au mai fost consultate următoarele materiale:

- Strategia în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027;
- Rapoartele ANFP privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici între 2020-2023.

2. Etapa elaborării propriu-zise a analizei.

În cadrul acestei etape, echipa de experți ai Asocierii s-a axat pe sistematizarea informațiilor și a concluziilor extrase din Etapa 1 în vederea creionării mixului de competențe necesar personalului care activează în rolul RU Operațional. În plus, în cadrul acestei etape au fost elaborate propuneri cu privire la cele mai bune metode de formare/instruire atât pentru asigurarea competențelor necesare și personalizarea experienței de învățare, cât și pentru îmbunătățirea gradului de implicare a participanților în cadrul instruirilor.

Principalele tehnici și instrumente metodologice utilizate în realizarea acestei analize au fost:

1. Analiza documentației și a datelor existente și extragerea concluziilor aferente;
2. Analiza calitativă a rezultatelor sondajului desfășurat în cadrul prezentului contract, Activitatea 1 “Realizarea unui studiu integrat și actualizat privind managementul resurselor umane și a măsurilor de intervenție pentru creșterea competențelor necesare îndeplinirii activităților manageriale și de resurse umane și întărirea rolului consilierului de etică” dedicată elaborării Livrabilului 1.1. “Studiu privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică”.

4 Rezultatele analizei cu privire la situația compartimentelor de RU

4.1 Rezultatele analizei documentațiilor existente

Conform *Strategiei în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027*, principalele provocări identificate în activitatea personalului RU sunt următoarele¹:

- **Lipsuri tehnologice și infrastructură inadecvată.** Sistemele instituționale actuale nu dispun de suficiente instrumente tehnologice adecvate pentru a asigura o gestiune eficientă a activităților de resurse umane. Problema este acută mai ales la nivel local unde aceste compartimente se confruntă cu lipsa dotărilor tehnologice de bază, precum telefoane, calculatoare și acces la Internet. Prin urmare, procesul de gestiune are un grad scăzut de digitalizare, ceea ce face dificilă profesionalizarea activităților de RU, dar și monitorizarea, standardizarea și evaluarea eficienței activităților compartimentelor de RU.
- **Fragmentarea bazelor de date și gestiunea neunitară a informațiilor.** Informațiile despre personal sunt fragmentate, colectate și gestionate neunitar, ceea ce creează dificultăți în centralizarea și coordonarea eficientă a resurselor umane. Nu există un sistem integrat care să permită colectarea și gestionarea standardizată și actualizată a datelor despre personalul din administrația publică.
- **Organizare instituțională deficitară.** Deși legislația prevede existența unor structuri distincte de RU, în practică, multe instituții nu au astfel de structuri funcționale. Ele fie nu există, fie sunt reprezentate doar grafic în organigramă, fără posturi ocupate sau cu personal care gestionează și alte atribuții.
- **Suprasolicitarea personalului.** Compartimentele de RU sunt supraîncărcate, în special din cauza numărului mare de solicitări și a responsabilităților administrative legate de gestiunea personalului. Această situație este agravată de numărul redus de angajați și de posturile vacante care nu sunt ocupate.
- **Decalaje de competențe.** Există diferențe semnificative între competențele actuale ale angajaților și nevoile instituțiilor. Această provocare este accentuată de faptul că rolul compartimentelor de RU este predominant administrativ, concentrându-se pe activități birocratice și de suport. În acest sens, se accentuează lipsa competențelor în domeniul managementului strategic al resurselor umane (mai ales conștientizarea importanței acestora de către conducătorii instituțiilor), un aspect ce afectează activitatea instituțională per ansamblu. Astfel, planificarea anuală a resurselor umane nu are în vedere legătura dintre nevoile strategice și operaționale ale instituției și competențele necesare personalului însărcinat cu atingerea obiectivelor instituționale. În plus, acest decalaj creează dificultăți în alinierea angajaților la reformele necesare în contextul schimbărilor tehnologice, demografice și sociale.

¹ ANFP, *Strategia în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027*, 2022, disponibilă la http://respectreciproc.ro/wp-content/uploads/2020/01/ANALIZA_ETICA_FINAL.pdf

- **Provocări specifice la nivel central și local.** Compartimentele se confruntă cu provocări diverse în funcție de nivelul administrativ la care operează. La nivel local, problemele sunt amplificate de resursele limitate și infrastructura deficitară, în timp ce la nivel central, dificultățile sunt legate de complexitatea instituțională și coordonarea interinstituțională.

Analizele desfășurate în cadrul SIPOCA 136 cu privire la situația compartimentelor de RU expun o serie de dificultăți importante în ceea ce privește capacitatea acestor structuri² să își îndeplinească eficient atribuțiile, acestea fiind prezentate în cele ce urmează.

- **Deficitul de personal și rata ridicată a posturilor vacante.** Una dintre problemele majore cu care se confruntă compartimentele de resurse umane din administrația publică este deficitul de personal suficient și calificat. Multe posturi sunt vacante, în special în rândul debutanților. În plus, structurile de RU se confruntă cu o îmbătrânire a personalului, ceea ce înseamnă că majoritatea funcționarilor cu experiență urmează să se pensioneze în următorii 10-15 ani. Această lipsă de personal reprezintă o provocare majoră, întrucât personalul existent este adesea suprasolicitat, iar recrutarea este îngreunată de multiple bariere, inclusiv lipsa de atractivitate a sectorului public și oportunitățile limitate de dezvoltare profesională.
- **Absența unei structuri clare pentru progresul în carieră.** O altă problemă identificată este lipsa unei structuri formale pentru dezvoltarea carierei în cadrul compartimentelor de RU. Gestionarea resurselor umane nu este percepută ca o profesie de sine stătătoare, iar oportunitățile de avansare în carieră pentru personalul de RU sunt neclare sau inexistente. Această problemă, pe de o parte, limitează atractivitatea acestor posturi pentru specialiști, iar pe de altă parte afectează și capacitatea de a atrage și de a reține talentele în administrația publică. Mai mult, absența unor trasee de carieră bine definite afectează și performanța personalului existent, care nu are perspective clare de avansare profesională sau de perfecționare a competențelor în domeniul specific al RU. Această situație este exacerbată de lipsa unui cadru coerent pentru formarea continuă a funcționarilor de RU, în ciuda importanței crescute a unor competențe specializate pentru îndeplinirea noilor responsabilități în contextul implementării reformelor începute în sectorul public.
- **Grad scăzut de digitalizare.** Un alt obstacol semnificativ îl reprezintă nivelul scăzut de digitalizare al proceselor de resurse umane. Majoritatea compartimentelor de RU continuă să opereze cu proceduri manuale și pe suport de hârtie, ceea ce nu doar că încetinește activitatea, dar limitează capacitatea acestora de a se adapta la cerințele moderne. Documentul subliniază că lipsa unei infrastructuri digitale adecvate afectează negativ eficiența compartimentelor de RU, care trebuie să se bazeze pe procese laborioase și consumatoare de timp pentru a gestiona activitățile zilnice. În plus, utilizarea scăzută a tehnologiei împiedică standardizarea și

² ANFP, Banca Mondială, *Livrabilul 2.4 Analiza capacității compartimentelor de RU de a implementa reformele propuse*, SIPOCA 136, februarie 2021, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

automatizarea anumitor procese, ceea ce ar putea elibera resurse pentru activități cu valoare adăugată mai mare, precum dezvoltarea strategică a resurselor umane. Această deficiență este o problemă structurală, derivată din lipsa investițiilor în soluții tehnologice pentru gestionarea RU și din gradul scăzut de interconectare, dar și de folosire a sistemelor informatice existente, precum HRMIS/SIMRU.

- **Limitarea rolului la verificarea conformității administrative și juridice.** Rolul compartimentelor de RU este limitat la verificarea și gestionarea conformității juridice și administrative, ceea ce reduce semnificativ capacitatea lor de a se implica în activități strategice. Din cauza complexității și volumului sarcinilor administrative, resursele umane din administrația publică nu sunt capabile să aloce timp și resurse suficiente pentru activități legate de politicile și procesele de MRU. Lipsa implicării în aceste domenii poate limita eficiența instituțiilor publice pe termen lung, acestea neputând astfel beneficia de expertiza strategică în domeniul RU.
- **Lipsa de specializare și formare.** Lipsa de specializare și formare continuă a personalului de RU reprezintă o deficiență majoră. Unele instituții au început să dezvolte posturi și funcții specializate în domeniul RU, iar majoritatea personalului trebuie să îndeplinească o gamă largă de sarcini în contextul unei formări profesionale inadecvate și neactualizate. Sistemul se confruntă cu o lipsă de programe standardizate de formare și certificare pentru personalul din aceste compartimente, ceea ce limitează capacitatea acestora de a face față unor cerințe tot mai complexe. Astfel, este necesară profesionalizarea funcției de RU prin dezvoltarea unor competențe în domenii precum analiza datelor, managementul strategic al RU și utilizarea tehnologiilor digitale în procesele de RU.

În concluzie, principalele provocări care se manifestă cu privire la activitatea compartimentelor de RU se pot rezuma la resurse instituționale, bugetare și umane limitate, infrastructură tehnologică deficitară, capacitate insuficientă de gestionare strategică a resurselor umane în sectorul public și lipsa unor programe standardizate de formare continuă.

În ceea ce privește nevoile precise de specializare și formare pentru compartimentele de RU, rezultatele analizei capacității compartimentelor de RU³ realizată în cadrul SIPOCA 136 indică următoarele:

1. **Formarea de bază și specifică.** Este necesară o programă de formare de bază și standardizată pentru personalul RU (mai ales cel debutant, nou angajat sau transferat) care să includă elementele fundamentale ale legislației muncii și ale proceselor administrative și instituționale, fiind astfel o certificare de bază în administrația resurselor umane, similară certificărilor din sectorul privat (ex. „inspector resurse umane”, „referent resurse umane”). De asemenea, pentru personalul cu experiență, sunt necesare programe de perfecționare specializate, adaptate nevoilor și specificului instituțional. Astfel, având în vedere caracterul fragmentat al atribuțiilor de RU, este nevoie de o colaborare interinstituțională în

³ Idem.

formare la nivel central între ANFP, Institutului Național de Administrație (INA), Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale (MMFTSS), Autoritatea pentru Digitalizarea României (ADR) și Ministerul Finanțelor (MF).

2. **Specializarea în domeniile RU și în rolurile specifice.** Este nevoie de programe avansate de formare pentru a se dezvolta oportunități de specializare în funcție de diversele roluri specifice existente în cadrul acestor compartimente, precum recrutarea, salarizarea sau planificarea strategică a personalului.
3. **Formare în domeniul digitalizării și utilizării tehnologiei.** În contextul tendinței accelerate de digitalizare a administrației publice, este nevoie de investiții în programe de formare în competențe TIC (Tehnologia Informației și Comunicațiilor) pentru personalul RU astfel încât acesta să poată folosi eficient instrumentele digitale și automatizarea proceselor de resurse umane.
4. **Formare în management strategic.** Personalul de RU trebuie să dezvolte abilități de planificare strategică a resurselor umane, dar și de analiză a datelor cu scopul de a putea contribui la atingerea pe termen lung a obiectivelor strategice și operaționale ale instituțiilor publice. Aceste abilități sunt necesare pentru dezvoltarea rolului strategic al compartimentelor RU cu scopul de a îmbunătăți planificarea eficientă a forței de muncă, evaluarea necesităților de competențe și de instruire și atingerea obiectivelor instituționale.
5. **Formare în mentorat și îndrumare.** Este nevoie de investiții în dezvoltarea competențelor funcționarilor RU de a oferi servicii de mentorat și coaching pentru angajați în managementul carierei și pentru manageri în managementul performanței.
6. **Formare în managementul carierei.** Personalul RU trebuie să dezvolte capacitatea de a implementa și perfecționa cadrul de competențe în tandem cu asigurarea managementului carierei și formarea angajaților și a carierei acestora în concordanță cu nevoile viitoare ale instituțiilor.
7. **Formare continuă și practică.** În ceea ce privește formarea continuă, se menționează faptul că principiul 70-20-10 (70% învățare prin experiențe la locul de muncă, 20% prin interacțiuni cu alți colegi și 10% prin formare formală în clasă) este din ce în ce mai folosit de către compartimentele de RU, acesta fiind un model de bună practică.

Conform sondajului realizat în rândul compartimentelor de RU în noiembrie 2020, principalele competențe necesare indicate⁴ de către personalul RU au fost:

- Cunoașterea legislației specifice RU;
- Comunicare;
- Competențe TIC;
- Mediere.

Mai puțin importante au fost considerate analiza datelor și managementul proiectelor.

⁴ Ibid 2, p. 50.

Cu privire la domeniile prioritare de formare specifică, respondenții la sondajul RU au indicat⁵: recrutarea și politica salarială.

În ceea ce privește rolul **RU Operațiuni**, se indică⁶ nevoi precum:

- expertiză în legislația din domeniul resurselor umane (legislația și proceduri MRU);
- competențe digitale;
- competențe în management de proiect.

Aceste nevoi subliniază necesitatea unui program complex, robust și coerent de formare pentru personalul din compartimentele de RU din administrația publică, iar acesta trebuie să se concentreze atât pe o pregătire profesională generală în domeniul RU, cât și pe o instruire axată pe dezvoltarea unor competențe specifice și specializate în domeniul resurselor umane. Nevoia generală de formare identificată este în domeniul digitalizării și utilizării tehnologiei în vederea îmbunătățirii și dezvoltării competențelor de utilizare eficiente a tehnologiilor specifice resurselor umane.

În ceea ce privește folosirea competențelor în sistemul MRU de la nivelul administrației publice, analizele realizate au indicat o serie de consecvențe și deficiențe, precum⁷:

- Lipsa de claritate în clasificarea posturilor și în specificarea detaliilor fiecărui post (inclusiv fișele de post);
- Organizare ierarhică excesivă în actuala clasificare a funcțiilor publice;
- O viziune ambiguă asupra nevoilor privind resursele umane și lipsa unei planificări adecvate pentru tipurile de posturi și abilitățile necesare;
- Cunoașterea limitată a competențelor necesare pentru anumite tipuri de posturi și evaluarea insuficientă a competențelor candidaților;
- Lipsa competențelor necesare pentru evaluarea profesioniștilor în resurse umane și a managerilor, astfel încât aceștia să poată identifica și să acopere, la rândul lor, o varietate largă și diversificată de competențe.

4.2 Rezultatele sondajului dedicat studiului privind situația actuală (Jalon 418)

Sondajul realizat în vederea elaborării Livrabilului 1.1. s-a desfășurat în perioada noiembrie-decembrie 2023⁸. Acesta a avut acoperire națională, fiind realizat pe un eșantion

⁵ Ibid 2, p. 91.

⁶ Ibid 2, p. 88.

⁷ ANFP, Banca Mondială, *Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe*, SIPOCA 136, martie 2020, p. 16, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

⁸ Agenția Națională a Funcționarilor Publici, *Studiul privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică*, 2024, disponibil la

reprezentativ la nivel național, și a asigurat respectarea principiului egalității de șanse. Răspunsurile au fost colectate, sistematizate și introduse într-o bază de date și analizate statistic.

Grupul țintă a fost format din 3 categorii de reprezentanți instituționali:

1. reprezentanți cu rol de management;
2. consilieri de etică;
3. funcționari publici (funcționari publici de execuție, funcționari publici de conducere și înalți funcționari publici).

Din totalul de 1.157 de răspunsuri valide, distribuția respondenților a fost următoarea:

- Înalt funcționar public (0,52%);
- Funcționar public de conducere (24,03%);
- Funcționar public de execuție (70,61%);
- Consilier de etică (4,84%).

Întrebările din sondaj au fost formulate astfel încât:

1. să răspundă obiectivului de identificare a stării de fapt;
2. să furnizeze informații relevante pentru stabilirea nevoilor de dezvoltare.

În ceea ce privește componenta de resurse umane din cadrul propriei instituții, majoritatea respondenților (61%) a apreciat că sunt necesare mici ajustări, adaptări la noile realități, pe când procentul în cazul înalților funcționari publici și al funcționarilor de conducere a fost de 67% (vezi Figura 1).

Ajustările recomandate de către respondenți care au răspuns că sunt necesare schimbări profunde de structură și mod de lucru includ următoarele aspecte:

- creșterea nivelului de digitalizare,
- monitorizare și evaluare realizate de către terți,
- respectarea strictă a procedurilor,
- înființarea/modernizarea compartimentului funcțional cu atribuții în gestionarea resursei umane (după caz),
- îmbunătățirea procesului de recrutare,
- revizuirea fișelor de post,
- modificarea organigramelor în funcție de nevoile instituționale,
- motivarea pozitivă bazată pe bonusuri în funcție de performanță și atingerea obiectivelor,
- asigurarea echității salariale (de exemplu, „economist/inginer”, „femeie/bărbat”),
- eliminarea/diminuarea suprasolicității,
- creșterea gradului de implicare,
- îmbunătățirea comunicării și colaborării interne,

https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf

- introducerea unor funcții noi adaptate noului nivel de dezvoltare socio-economică (precum user experience designer, social media specialist, graphic designer, consilier de inovare).

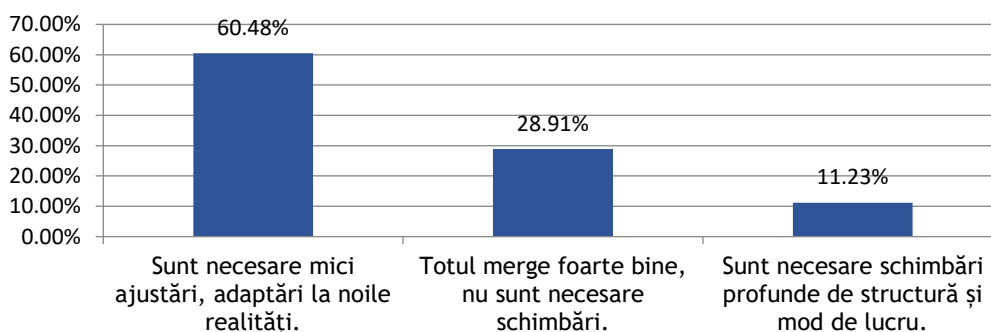
Unii dintre respondenți au indicat în mod precis următoarele:

- „Crearea structurii de personal adecvată misiunii instituției, căutarea (activă și permanentă) a personalului potrivit, implicarea directă în stabilirea sarcinilor posturilor de lucru și evaluarea performanței individuale”;
- „Apreciez că ar fi util ca această structură să devină un adevărat recrutor pentru funcția publică, să înțeleagă necesitățile și să caute resurse pentru a le satisface, să consilieze și chiar să contribuie la întocmirea actelor vizând fiecare funcție (fișe de post, obiective, etc.), nu doar să ceară transmiterea acestora și să le colecteze, să analizeze dosarele celor angajați și să le propună prin raportare la noile condiții legale pentru a ocupa anumite funcții, completarea competențelor/abilităților prin urmarea unor cursuri în domeniul IT, limbi străine, alte arii și curricule.”
- „În ce privește modul de lucru, un departament de resurse umane ar trebui să fie transparent, proactiv și dotat cu personal și tehnică corespunzătoare. Acesta ar trebui să comunice permanent cu funcționarii dintr-o instituție, să îi țină la curent cu orice acțiune (administrativă sau de ordin legislativ - în curs sau post adoptare, după caz), să acorde consultații și/sau consultanță, etc.”
- „Comunicare mai bună, implicare în dezvoltarea carierei angajaților, servicii mai aproape de angajați;
- „Înființarea unui post care să se ocupe strict de compartimentul resurse umane.”
- „[...] birocrăția și numărul șefilor afectează în mod real mersul eficient al lucrurilor. Mai mult, ar trebui eficientizat departamentul printr-o digitalizare, crearea unei pagini interne prin care să poți aplica direct (online) orice solicitare către departamentul de Resurse Umane/Administrativ, etc., care ar scurta cu mult durata obținerii unui document.”
- „Stabilirea clară a nevoilor organizației și dezvoltarea unei organigrame ținând cont de acestea. Evitarea schimbărilor organizaționale constante, deoarece acestea generează haos în rândul angajaților și încetinesc și îngreunează desfășurarea activităților.”
- „Regândirea atribuțiilor, așa cum se întâmplă - cel care efectuează o sarcină nu o are în fișa postului, ci apare altundeva sau există oameni care nu doresc să muncească, refuză sarcini de serviciu pe motiv că nu e treaba lor sau există persoane cu studii superioare care fac muncă de secretariat sau de registratură, pentru că li se pare comod și lipsit de riscuri.”
- „Încărcarea este prea mare pentru un singur om, fișa postului este supradimensionată, sistem informatic vechi, se lucrează destul de haotic.”
- „Schimbări privind managementul deficitar al funcției publice, a organizării activității funcționarilor publici și a corelării gradului de ocupare a tuturor funcționarilor publici din fiecare instituție.”

- „Personalul din cadrul direcției de resurse umane nu este conștient de atribuțiile din fișa postului.”

Figura 1. Percepția cu privire la starea de fapt în ceea ce privește compartimentul de resurse umane din cadrul propriei instituții

Întrebarea 19: Cu privire la componenta de resurse umane, în instituția dumneavoastră:



Sursa: Prelucrare autori în baza datelor din ancheta sociologică (Q19)

Cu privire la situația proceselor de management a resurselor umane din cadrul propriei instituții (vezi Figura 2), aproximativ 75% dintre respondenți sunt total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, în cadrul instituției, au posibilitatea să se dezvolte profesional, să participe la programe de formare și să învețe, însă aproape 37% nu sunt de acord cu această afirmație, iar aproximativ 7% nu au răspuns la întrebare.

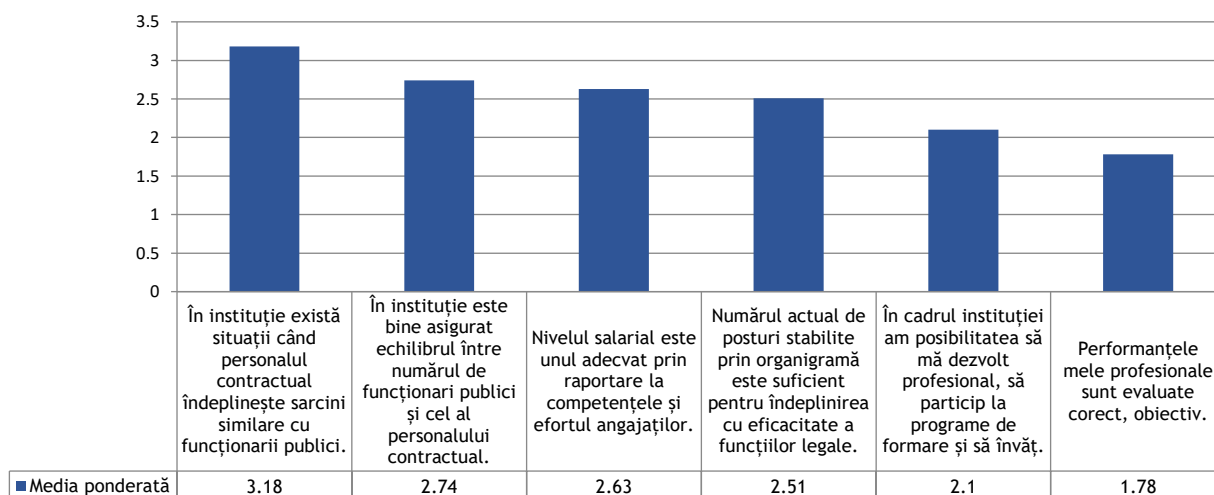
În ceea ce privește înalții funcționari publici și funcționarii publici de conducere, 76% dintre respondenți apreciază posibilitățile de dezvoltare profesională, iar 23% au indicat că nu sunt de acord cu această afirmație.

Vizavi de procesul de evaluare al performanțelor, majoritatea respondenților (aproape 87%) au fost total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, în cadrul instituției, performanțele profesionale sunt evaluate în mod obiectiv și corect.

Totuși, aproximativ 10% dintre respondenți nu au fost de acord cu această afirmație și doar 3% nu au răspuns la această întrebare.

Figura 2. Percepția cu privire la starea de fapt în ceea ce privește managementul resurselor umane în cadrul propriei instituții

Întrebarea 15: Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre managementul resurselor umane din cadrul instituției dumneavoastră:



Sursa: Prelucrare autori în baza datelor din ancheta sociologică (Q15)

Răspunsurile oferite de respondenți la întrebarea deschisă cu privire la principalele măsuri de îmbunătățire a activității la nivelul instituției⁹ sunt în concordanță cu concluziile analizei documentației prezentată anterior în ceea ce privește nevoile compartimentelor de resurse umane.

Astfel, respondenții au indicat următoarele soluții pentru eficientizarea activității instituționale:

- Asigurarea resurselor organizaționale la un nivel adecvat cu asigurarea condițiilor de lucru (resurse umane, resurse financiare, inclusiv fonduri europene nerambursabile, dotări tehnice cu evaluarea și actualizarea periodică a echipamentelor și tehnologii actuale, dezvoltarea infrastructurii IT);
- Accelerarea procesului de digitalizare în cadrul instituției;
- Implementare managementul calității totale la nivelul instituției;
- Actualizarea permanentă a registrului riscurilor;
- Îmbunătățirea planificării operaționale;
- Completarea schemei de personal;
- Îmbunătățirea comunicării și colaborării interne;
- Acces la baze de date comune pentru toate instituțiile publice;

⁹ „Propuneți cel puțin trei măsuri de îmbunătățire a activității la nivelul instituției” (Q61).

- Creșterea gradului de implicare directă a funcționarilor în luarea deciziilor;
- Îmbunătățirea sistemului de recrutare/selecție;
- Mobilitatea funcționarilor;
- Creșterea nivelului salarial și recompense salariale;
- Flexibilizarea programului de lucru;
- Organizarea de cursuri de pregătire profesională cu majorarea fondurilor alocate cu această destinație.

5 Descrierea mixului de competențe generale și specifice necesare funcțiilor operaționale din compartimentele de RU

5.1 Cadrul de competențe pentru personalul RU operațional

Competențele profesionale se referă la capacitatea personalului RU de a performa eficient și eficace în această calitate profesională și includ o serie de situații și variabile complexe.

Tabel 5. Niveluri de complexitate pentru măsurarea competențelor personalului RU

Nivel de complexitate (scală)	Caracteristici principale
Operațional	- Nivelul operațional presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe optime necesare exercitării funcției publice). Principalele caracteristici ale nivelului operațional sunt următoarele: a) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe detaliate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente; b) aplicarea competenței presupune îndrumare și supraveghere minimă; c) capacitatea de a oferi sprijin în vederea aplicării competenței.
Extins	- Nivelul extins presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel are definite cerințe complexe necesare exercitării funcției publice. Principalele caracteristici ale nivelului extins sunt următoarele: a) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate în vederea îndeplinirii atribuțiilor curente; b) capacitatea de a asigura ghidare și coordonare în vederea aplicării competenței.
Strategic	- Nivelul strategic presupune că fiecare competență generală inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică, în vederea atingerii obiectivelor autorității sau instituției publice. Principalele caracteristici ale nivelului strategic sunt următoarele: c) capacitatea de înțelegere și deținerea de cunoștințe aprofundate pentru aplicarea competenței; d) capacitatea de a lucra transversal;

	e) capacitatea de evaluare a impactului deciziilor pe termen lung; f) capacitatea de a asigura coordonare și a acționa strategic pentru aplicarea competenței.
--	--

Sursă: OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare

5.2 Competențe generale necesare personalul RU operațional

Pentru ducerea la îndeplinire cu succes a activităților operaționale de resurse umane, angajații, asemenea oricărui funcționar public din România, trebuie să dețină atât competențe generale, cât și competențe specifice, conform Anexei nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019.

Pe baza **Secțiunii a 3-a Cadrul de competențe generale, nivelurile de complexitate aferente, descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale, art.17** și în funcție de analiza postului și a atribuțiilor din fișa postului vor fi identificate categoriile de competențe generale, nivelurile de complexitate aferente, descriptorii și indicatorii comportamentali aferenți competențelor generale asociate fiecărui post.

5.3 Competențe specifice necesare personalului RU operațional

Conform art. 11 din anexa nr. 8 la Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019, cadrul de competențe necesare pentru exercitarea atribuțiilor funcționarului public includ și competențe specifice, care se identifică în condițiile prevăzute la art. 25-30 din prezenta anexă, pe baza condițiilor specifice pentru ocuparea funcției publice.

Competențele specifice necesare ocupării unei funcții publice vacante pot fi:

- competențe lingvistice de comunicare în limbi străine, necesare pentru exercitarea atribuțiilor din fișa postului;
- competențe lingvistice de comunicare în limba minorității naționale, dacă este cazul, în condițiile legii;
- competențe în domeniul tehnologiei informației;
- alte competențe specifice necesare ocupării funcției publice, identificate în condițiile prevăzute la art. 25-30 din anexă.

Propunerea pentru modelul de competențe specifice pentru necesare îndeplinirii activității operaționale de resurse umane este ilustrată mai jos.

Prezentare generală

Această secțiune conține modelul de competențe necesare îndeplinirii activităților operaționale de resurse umane.

Modelul este conceput în felul următor:

1. competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane, și deci aplicabile tuturor posturilor care desfășoară astfel de activități;
2. competențe specifice care se referă la anumite domenii de specialitate (de exemplu: recrutare, beneficii pentru angajați) din cadrul activității de management al resurselor umane.

5.3.1 Competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane

Lista de mai jos enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea tuturor activităților de management al resurselor umane:

- Responsabilitate;
- Atenție la detalii;
- Implicarea celorlalți/managementul schimbării;
- Confidențialitate;
- Gestionarea conflictelor;
- Învățare continuă;
- Gândire creativă;
- Inovare;
- Orientare către solicitanți;
- Luarea deciziilor;
- Formare și perfecționare;
- Flexibilitate;
- Managementul resurselor umane;
- Influențare/Negociere;
- Gestionarea informațiilor;
- Valorificarea diversității și sprijinirea diversității;
- Cunoașterea organizației;
- Parteneriat;
- Planificare și evaluare;
- Managementul proiectelor;
- Autogestionare;
- Toleranța la stres;

- Mentorat;
- Deschidere la noi competențe specifice;
- Conformitate;
- Analiza datelor;
- Egalitate de șanse la angajare;
- Juridic și administrativ;
- Cercetare;
- Planificarea forței de muncă.

Definiții ale competențelor specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea tuturor activităților de management al resurselor umane

- ✓ **Responsabilitate** - Se consideră pe sine și pe alții responsabili pentru rezultate măsurabile de înaltă calitate, la timp și cu impact. Determină obiectivele, stabilește prioritățile și delegă munca. Acceptă responsabilitatea pentru greșeli. Respectă sistemele de control și normele stabilite.
- ✓ **Atenție la detalii** - Este minuțios atunci când efectuează munca și conștiincios în ceea ce privește respectarea detaliilor.
- ✓ **Implicarea celorlalți/managementul schimbării** - Cunoașterea impactului schimbării asupra oamenilor, proceselor, procedurilor, conducerii și culturii organizaționale; cunoașterea principiilor, strategiilor și tehnicilor de management al schimbării necesare pentru planificarea, implementarea și evaluarea eficientă a schimbării în cadrul organizației.
- ✓ **Confidențialitate** - Respectă și aderă la principiile etice privind protecția datelor și confidențialitatea, folosind în același timp o judecată sănătoasă și menținând responsabilitatea cu privire la orice informații (documente, conversații, acțiuni ale agenției etc.) obținute în cadrul activității profesionale.
- ✓ **Gestionarea conflictelor** - Gestionează și rezolvă conflictele, nemulțumirile, confruntările sau dezacordurile într-o manieră constructivă pentru a minimiza impactul personal negativ.
- ✓ **Învățare continuă** - Evaluează și recunoaște propriile puncte forte și puncte slabe; urmărește autodezvoltarea.
- ✓ **Gândire creativă** - Utilizează imaginația pentru a dezvolta noi perspective asupra situațiilor și aplică soluții inovatoare la probleme; concepe metode noi atunci când metodele și procedurile stabilite sunt inaplicabile sau nu sunt disponibile.
- ✓ **Inovare** - Introduce perspective noi; pune sub semnul întrebării abordările convenționale și încurajează ideile inovatoare; concepe și ia în considerare programe/procese noi sau de ultimă oră.

- ✓ **Orientare către solicitanți** - Lucrează cu solicitanții (adică orice persoană care utilizează sau primește serviciile sale, inclusiv publicul larg, persoanele care lucrează în cadrul entității, alte entități sau organizații din sectorului public) pentru a le evalua nevoile, a le oferi informații sau asistență, a le rezolva problemele sau a le satisface așteptările; cunoaște serviciile disponibile; se angajează să furnizeze servicii de calitate.
- ✓ **Luarea deciziilor** - ia decizii solide, bine informate și obiective; percepe impactul și implicațiile deciziilor; se angajează să acționeze, chiar și în situații incerte, pentru a atinge obiectivele organizaționale; contribuie activ la schimbări.
- ✓ **Formare și perfecționare** - cunoaște de predare, formare, cercetare, prezentări, prelegeri, teste și alte metode de instruire.
- ✓ **Flexibilitate** - Este deschis la schimbare și la informații noi; își adaptează comportamentul sau metodele de lucru ca răspuns la informații noi, condiții schimbătoare sau obstacole neașteptate; face față în mod eficient ambiguității.
- ✓ **Managementul resurselor umane** - Construiește și gestionează forța de muncă pe baza obiectivelor organizaționale, a considerentelor bugetare și a nevoilor de personal. Se asigură că angajații sunt recrutați, selectați, evaluați și recompensați în mod corespunzător; ia măsuri pentru rezolvarea problemelor de performanță. Gestionează o forță de muncă multisectorială și o varietate de situații de muncă. Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor legate de disciplinele din domeniul resurselor umane (de exemplu, sisteme informatice, salarizare, recrutare și selecție, beneficii pentru angajați, dezvoltarea angajaților, managementul performanței, relații cu angajații, relații de muncă).
- ✓ **Influențare/negociere** - îi convinge pe ceilalți să accepte recomandări, să coopereze sau să-și schimbe comportamentul; colaborează cu ceilalți pentru a ajunge la un acord; negociază pentru a găsi soluții reciproc acceptabile.
- ✓ **Gestionarea informațiilor** - Identifică nevoia de informații și știe unde sau cum să le colecteze; organizează și menține informații sau sisteme de gestionare a informațiilor.
- ✓ **Învățare** - Utilizează tehnici eficiente de învățare pentru a dobândi și aplica noi cunoștințe și competențe; utilizează formarea, feedback-ul sau alte oportunități de autoînvățare și dezvoltare.
- ✓ **Valorificarea și sprijinirea diversității** - Promovează un loc de muncă favorabil incluziunii, în care diversitatea și diferențele individuale sunt valorificate și valorizate pentru a realiza viziunea și misiunea organizației. Menține o minte deschisă față de idei, opinii, valori și credințe diferite; recunoaște propria viziune asupra lumii și înțelege influența acesteia asupra interacțiunilor cu ceilalți; încorporează o varietate de puncte de vedere pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor de lucru; contribuie la un mediu de lucru incluziv, cu tratament egal al persoanelor din toate grupurile demografice (de exemplu, rasă, sex) și sociale (de exemplu, cultură).
- ✓ **Cunoașterea organizației** - Cunoaște misiunea și funcțiile organizației, precum și modul în care funcționează sistemele sale sociale, politice și tehnologice și operează eficient

în cadrul acestora; aceasta include programele, politicile, procedurile, normele și reglementările organizației.

- ✓ **Parteneriat** - Dezvoltă rețele și construiește alianțe; colaborează dincolo de granițe pentru a construi relații strategice și a atinge obiective comune.
- ✓ **Planificare și evaluare** - Organizează activitatea, stabilește prioritățile și determină necesarul de resurse; stabilește obiective pe termen scurt sau lung și strategii pentru atingerea acestora; coordonează activitatea cu alte organizații sau părți ale organizației pentru atingerea obiectivelor; monitorizează progresul și evaluează rezultatele.
- ✓ **Managementul proiectelor** - Cunoașterea principiilor, metodelor sau instrumentelor de dezvoltare, planificare, coordonare și gestionare a proiectelor și a resurselor, inclusiv monitorizarea și controlul costurilor, a lucrărilor și a performanțelor contractanților.
- ✓ **Autogestionare** - Stabilește obiective personale bine definite și realiste; manifestă un nivel ridicat de inițiativă, efort și angajament față de îndeplinirea sarcinilor în timp util; lucrează cu o supraveghere minimă; este motivat să obțină rezultate; manifestă un comportament responsabil.
- ✓ **Toleranță la stres** - Gestionează calm și eficient situațiile de stres ridicat (de exemplu, termene limită strânse, persoane ostile, situații de urgență, situații periculoase).
- ✓ **Mentorat** - Îi ajută pe alții să învețe prin metode formale sau informale; identifică nevoile de formare; oferă feedback constructiv; îi instruește pe alții cum să își îndeplinească sarcinile; acționează ca un mentor.
- ✓ **Deschidere la noi competențe specifice** - Utilizează cunoștințele dobândite prin formare formală sau prin experiență vastă la locul de muncă pentru a-și desfășura activitatea; lucrează cu, înțelege și evaluează informațiile tehnice legate de activitatea sa; consiliază alte persoane cu privire la aspecte tehnice.
- ✓ **Conformitate** - Cunoașterea procedurilor de apreciere, evaluare și monitorizare a programelor sau proiectelor pentru a asigura conformitatea cu legile, reglementările și orientările federale.
- ✓ **Analiza datelor** - Cunoașterea principiilor, metodelor și proceselor utilizate pentru a analiza date și seturi de date, inclusiv investigarea tendințelor sau anomalieiilor, stabilirea relațiilor și identificarea modelelor.
- ✓ **Egalitatea de șanse la angajare** - Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, conceptelor, principiilor și practicilor legate de egalitatea de șanse la angajare pentru a se asigura că angajatorii nu discriminează angajații și candidații la un loc de muncă pe baza anumitor caracteristici, precum vârsta, rasa, culoarea, credința, sexul, religia și handicapul.
- ✓ **Juridic și administrativ** - Cunoașterea legilor, a practicilor și documentelor oficiale, a reglementărilor, a normelor entităților publice, a organizării și funcțiilor din sectorul public, precum și a procesului politic democratic.

- ✓ **Cercetare** - Cunoașterea principiilor, metodelor și proceselor științifice utilizate pentru a efectua o cercetare sistematică și obiectivă, inclusiv proiectarea studiului, colectarea, analiza și interpretarea datelor și raportarea rezultatelor.
- ✓ **Planificarea forței de muncă** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de resurse umane legate de determinarea previziunilor privind volumul de muncă și a deficitelor de competențe actuale și viitoare pentru a alinia capitalul uman la obiectivele organizaționale.

5.3.2 Competențe specifice privind recrutarea și selecția

Recrutare și selecție - lista de competențe specifice

Lista de mai jos enumeră competențele tehnice considerate a fi importante pentru desfășurarea activităților de recrutare și selecție:

- Politici și proceduri privind personalul entității publice;
- Prelucrarea cererilor;
- Metode și instrumente de evaluare;
- Clasificarea pe categorii;
- Salarizare;
- Gestionarea procesului de numire pe post și angajare;
- Analiza postului;
- Documentație tehnică.

Recrutare și selecție - definiții ale competențelor specifice

Această secțiune prezintă definițiile pentru competențele specifice pentru activitățile de recrutare și selecție.

- ✓ **Politici și proceduri de personal ale entității** - Cunoașterea politicilor și procedurilor specifice entității legate de promovarea pe merit și de activitățile delegate, de exemplu prelucrarea cererilor și reexaminarea.
- ✓ **Prelucrarea cererilor** - Cunoașterea normelor care reglementează acceptarea și prelucrarea cererilor și a CV-urilor, inclusiv cerințele privind cererile, eligibilitatea solicitanților pentru depunerea cu întârziere a cererilor și procedurile de notificare a solicitanților.
- ✓ **Metode și instrumente de evaluare** - Cunoașterea principiilor, metodelor și orientărilor profesionale pentru evaluarea candidaților la un loc de muncă; inclusiv tipurile de instrumente de evaluare și criteriile (de exemplu, validitatea, legalitatea, caracterul practic).

- ✓ **Clasificarea pe categorii** - Cunoașterea legilor, regulamentelor și procedurilor de utilizare a clasificării pe categorii în procesul de angajare, inclusiv cerințele privind categoriile.
- ✓ **Salarizare** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de remunerare, inclusiv administrarea salariilor și a concediilor și flexibilitatea remunerării.
- ✓ **Gestionarea procesului de numire pe post și angajare** - Cunoașterea principiilor, procedurilor și etapelor care alcătuiesc procesul de numire pe post și angajare, inclusiv tipuri de post, funcții, responsabilități, termene și resurse.
- ✓ **Analiza postului** - Cunoașterea principiilor, metodelor și instrumentelor de colectare, analiză și utilizare a informațiilor privind conținutul, contextul și cerințele unui post, inclusiv a procedurilor de documentare a relației dintre sarcinile îndeplinite în cadrul postului și competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor.
- ✓ **Documentație tehnică** - Cunoașterea procedurilor de elaborare a documentației de asistență tehnică și operațională.

5.3.3 Competențe specifice privind relațiile cu angajații

Lista de mai jos enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea activității în domeniul relațiilor cu angajații.

- Acțiuni disciplinare;
- Soluționarea litigiilor;
- Relațiile cu angajații;
- Plângeri și recursuri;
- Relații de muncă;
- Administrarea concediilor;
- Cercetare juridică;
- Managementul performanței.

Această secțiune prezintă definițiile pentru competențele specifice privind activitățile de recrutare și selecție.

- ✓ **Acțiuni disciplinare** - Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, conceptelor, principiilor, practicilor și dispozițiilor referitoare la disciplină.
- ✓ **Soluționarea litigiilor** - Cunoașterea proceselor utilizate pentru soluționarea litigiilor dintre părți, inclusiv a tehnicilor tradiționale și alternative de soluționare a litigiilor (de exemplu, negociere, mediere, stabilirea faptelor, colaborare, ombudsman, acorduri de soluționare, procese cu terți).

- ✓ **Relații cu angajații** - Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor referitoare la acțiunile disciplinare, administrarea concediilor, managementul performanței și soluționarea litigiilor.
- ✓ **Plângeri și recursuri** - Cunoașterea procedurilor de negociere și plângeri administrative, drepturi de apel și arbitraj.
- ✓ **Relații de muncă** - Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor legate de negocierea și administrarea acordurilor și conflictelor de muncă.
- ✓ **Administrarea concediilor** - Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și programelor de concediu pentru angajați.
- ✓ **Managementul performanței** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de management al performanței legate de planificarea, monitorizarea, dezvoltarea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților.

5.3.4 Competențe specifice privind managementul performanței

Lista de mai jos enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea activității de management al performanței.

- Soluționarea litigiilor;
- Relațiile cu angajații;
- Administrarea concediilor;
- Managementul performanței;
- Recunoaștere și recompensare.

Managementul performanței - definiții ale competențelor specifice

Această secțiune prezintă definițiile pentru competențele specifice pentru activitățile legate de managementul performanței.

- ✓ **Soluționarea litigiilor** - Cunoașterea proceselor utilizate pentru soluționarea litigiilor dintre părți, inclusiv a tehnicilor tradiționale și alternative de soluționare a litigiilor (de exemplu, negocierea, medierea, stabilirea faptelor, colaborarea, mediatorul, acordurile de soluționare, procesele părților terțe).
- ✓ **Relații cu angajații** - Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor referitoare la acțiunile disciplinare, administrarea concediilor, managementul performanței și soluționarea litigiilor.
- ✓ **Administrarea concediilor** - Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și programelor de concediu pentru angajați.
- ✓ **Managementul performanței** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de management al performanței legate de planificarea, monitorizarea, dezvoltarea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților.

- ✓ **Recunoaștere și recompensare** - cunoștințe privind crearea, gestionarea sau adaptarea programelor formale de salarizare și premii pentru a recunoaște performanța și realizările angajaților.

5.3.5 Competențe specifice privind dezvoltarea și perfecționarea

Lista de mai jos enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru desfășurarea activității de dezvoltare și perfecționare:

- Formarea adulților;
- Dezvoltarea angajaților;
- Design instrucțional;
- Evaluarea formării;
- Tehnologie de formare.

Dezvoltarea și perfecționare - definiții ale competențelor specifice

Această secțiune prezintă definițiile pentru competențele specifice privind dezvoltarea și perfecționarea.

- ✓ **Formarea adulților** - Cunoașterea modului în care adulții dobândesc și utilizează cunoștințe, abilități, atitudini; înțelegerea diferențelor individuale în învățare.
- ✓ **Dezvoltarea angajaților** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de dezvoltare a angajaților legate de planificarea, evaluarea și administrarea inițiativelor de formare, dezvoltare organizațională și dezvoltare profesională.
- ✓ **Design instrucțional** - Cunoașterea principiilor și tehnicilor actuale și inovatoare de formare a adulților și de design instrucțional pentru a crea activități de învățare eficiente.
- ✓ **Evaluarea formării** - Cunoașterea metodelor utilizate pentru a evalua rezultatele unui program de formare pentru a determina eficiența acestuia în satisfacerea nevoilor individuale și a obiectivelor organizației.
- ✓ **Tehnologie de formare** - Cunoașterea tehnologiilor de formare noi și emergente și a aplicațiilor acestora la o anumită oportunitate sau necesitate de formare.

5.3.6 Competențe specifice privind salarizarea

Salarizare - lista competențelor specifice

Lista de mai jos enumeră competențele specifice considerate a fi importante pentru activitățile privind salarizarea.

- Salarizare;
- Administrarea concediilor;
- Administrarea salariilor;
- Beneficiile angajaților.

Salarizare - definiții ale competențelor specifice

Această secțiune prezintă definițiile pentru competențele specifice privind salarizarea.

- ✓ **Salarizare** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de salarizare, inclusiv administrarea salariilor și a concediilor.
- ✓ **Administrarea concediilor** - Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și a programelor de concediu pentru angajați.
- ✓ **Administrarea salariilor** - Cunoașterea conceptelor, principiilor, politicilor și practicilor de administrare a salariilor referitoare la stabilirea salariilor, sistemele de salarizare, primele salariale și alte reglementări privind gestionarea salariilor.
- ✓ **Beneficiile angajaților** - Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de resurse umane legate de pensii, asigurări, compensarea prejudiciilor și alte programe de beneficii pentru angajați.

Propunerea pentru modelul de competențe specifice pentru necesare îndeplinirii activității RU Operațional este ilustrată în **Anexă: Model de competențe specifice necesare identificate pentru funcționarii publici care îndeplinesc rolul RU Operațional**.

6 Identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii care îndeplinesc rolul RU Operațional

6.1 Competențe specifice asociate oricăror activități operaționale de resurse umane

Responsabilitate

Nevoi de instruire: Dezvoltarea capacității de asumare a responsabilităților pentru activități complexe și impactul asupra echipei și organizației. Mulți angajați au nevoie de o mai mare conștientizare asupra modului în care deciziile lor pot afecta organizația.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri de leadership:** Abordări moderne care pun accent pe responsabilitate și pe luarea deciziilor cu impact asupra echipei.
- **Mentorat și coaching:** Programul poate include un mentor care să ajute angajatul să își asume mai bine responsabilitățile, discutând situații reale în care să învețe din experiențele trecute.
- **Workshopuri de simulare a deciziilor:** Acestea oferă oportunități de a analiza decizii dificile și impactul lor asupra echipei și organizației.

Atenție la detalii

Nevoi de instruire: Angajații care se ocupă de MRU trebuie să se asigure că datele sunt corecte și că procesele sunt respectate în mod riguros, mai ales în activități precum salarizarea sau selecția candidaților.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Traininguri de proces și conformitate:** Instruiri care se concentrează pe respectarea procedurilor și rigurozitatea în respectarea termenelor și detaliilor.
- **Teste de precizie:** Exerciții practice care simulează sarcini RU (ex. introducerea corectă a datelor într-un sistem, pregătirea documentelor etc.) cu evaluări pe baza acurateței.
- **Audituri interne:** Instruire pe cum să revizuiască și să îmbunătățească documentele pentru a preveni erorile.

Implicarea celorlalți/managementul schimbării

Nevoi de instruire: Schimbările organizaționale (ex. noi tehnologii, politici) necesită ca angajații să poată adapta modul de lucru și să gestioneze eficient echipele în perioade de tranziție.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri de leadership transformățional:** Învățarea tehnicilor de a ghida echipele prin schimbări majore.

- **Simulări de management al schimbării:** Scenarii practice în care angajații să exerseze strategii de comunicare și implementare a schimbărilor.
- **Feedback continuu:** Crearea de bucle de feedback în echipe pentru a măsura succesul schimbării.

Confidențialitate

Nevoi de instruire: Protejarea informațiilor sensibile este esențială în RU, în special în gestionarea datelor angajaților sau în procese de recrutare.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri despre GDPR:** Legislația europeană privind protecția datelor, cu accent pe cazuri specifice sectorului public.
- **Workshopuri etice:** Dezbateri și scenarii care explorează dileme etice în manipularea datelor confidențiale.
- **Simulări de breșe de securitate:** Exerciții care demonstrează cum pot fi gestionate scurgerile de informații și măsurile preventive.

Gestionarea conflictelor

Nevoi de instruire: În cadrul unei echipe de RU, gestionarea conflictelor interne este o parte critică a rolului, mai ales în medii de lucru diverse sau în fața schimbărilor.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Traininguri de mediere și soluționare a conflictelor:** Aceste cursuri ajută personalul să gestioneze situații dificile între angajați și să ofere soluții constructive.
- **Studii de caz:** Examinarea unor cazuri de conflicte reale și discutarea soluțiilor eficiente.
- **Jocuri de rol:** Practica pe scenarii care simulează conflicte în organizații și metode de gestionare.

Învățare continuă

Nevoi de instruire: Menținerea la zi cu legislația muncii, tehnologiile emergente și bunele practici este esențială pentru a fi competitivi și eficienți în HR.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Acces la platforme de formare online:** Oferirea de acces continuu la cursuri specializate (ex. Coursera, LinkedIn Learning).
- **Workshopuri trimestriale:** Organizarea de ateliere de formare pentru a ține personalul informat despre schimbările relevante în legislație sau procese de RU.
- **Biblioteci de resurse:** Crearea unui hub de resurse interne cu articole, cercetări și informații relevante pentru RU.

Gândire creativă și inovare

Nevoi de instruire: Rezolvarea creativă a problemelor este esențială pentru a aduce valoare organizației.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Sesiuni de brainstorming:** Încurajarea angajaților să participe la întâlniri de inovare în cadrul RU pentru a genera noi idei de îmbunătățire a proceselor.
- **Workshopuri de design thinking:** Instruire în tehnici inovative pentru soluționarea problemelor prin gândire creativă.
- **Hackathonuri interne:** Crearea unor evenimente de soluționare rapidă a problemelor, concentrându-se pe idei inovative pentru eficientizarea RU.

Orientare către solicitanți

Nevoi de instruire: Atât pentru interacțiunea cu candidații, cât și pentru angajați, RU trebuie să fie centrat pe nevoile utilizatorilor.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri de comunicare interpersonală:** Dezvoltarea abilităților de ascultare activă și de gestionare a solicitărilor.
- **Simulări de scenarii cu solicitanții:** Exerciții care să includă gestionarea solicitărilor dificile, oferirea de feedback și consilierea angajaților.
- **Feedback post-serviciu:** Implementarea de sondaje pentru solicitanți, utilizatorii serviciilor de RU și orice alți angajați pentru a măsura calitatea serviciilor oferite.

Luarea deciziilor

Nevoi de instruire: Deciziile eficiente în HR necesită o combinație de analize date, intuiție și alinierea la politicile organizației.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri de decizii bazate pe date:** Învățarea modului în care să folosească datele pentru a lua decizii mai informate în procesele RU.
- **Simulări decizionale:** Ateliere care implică simulări reale de luare a deciziilor, cu feedback din partea colegilor.
- **Studiul celor mai bune practici:** Învățarea din experiențele altor organizații și aplicarea acestora în propriul context.

Managementul resurselor umane

Nevoi de instruire: Cunoștințe aprofundate despre legislația muncii, tehnicile de management al personalului și bune practici în planificarea forței de muncă.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri avansate de RU:** Programe care acoperă toate aspectele managementului resurselor umane, de la legislație la procesele de dezvoltare a angajaților.
- **Traininguri pe software de management RU:** Utilizarea sistemelor precum SAP sau Workday pentru a automatiza și eficientiza activitățile de RU.
- **Certificări în domeniul RU:** Obținerea unor certificări recunoscute, cum ar fi PHR, SHRM-CP.

6.2 Competențe specifice privind recrutarea și selecția

6.2.1 Politici și proceduri privind personalul entității publice

Nevoi de instruire: Înțelegerea în detaliu a politicilor și procedurilor de recrutare și selecție în conformitate cu legislația din sectorul public.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Workshopuri de conformitate:** Formare specifică pentru personalul HR din sectorul public pe legislația locală și proceduri instituționale.
- **Cursuri de actualizare legislativă:** Traininguri care oferă actualizări regulate despre modificările în legislația muncii și reglementările locale.

6.2.2 Metode și instrumente de evaluare

Nevoi de instruire: Necesitatea de a fi la curent cu cele mai noi metode și instrumente de evaluare a candidaților pentru a asigura o selecție corectă și obiectivă.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri despre evaluarea competențelor:** Înțelegerea utilizării de teste psihometrice, interviuri comportamentale și alte instrumente de evaluare.
- **Simulări de evaluare a candidaților:** Sesiuni practice în care angajații să evalueze candidați în situații simulate și să primească feedback.

6.3 Competențe specifice privind relațiile cu angajații

6.3.1 Acțiuni disciplinare și soluționarea litigiilor

Nevoi de instruire: Oferirea de cunoștințe detaliate despre gestionarea procedurilor disciplinare și soluționarea conflictelor într-o manieră care să reducă riscurile legale.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri despre legislația muncii:** Focus pe aspectele legate de disciplină și litigii în mediul public.

- **Traininguri de soluționare a conflictelor:** Acestea ar include metode alternative de rezolvare a disputelor, cum ar fi medierea și negocierea.

6.4 Competențe specifice privind managementul performanței

Nevoi de instruire: Dezvoltarea unor abilități solide de planificare, monitorizare și evaluare a performanței angajaților pentru a stimula dezvoltarea și motivația.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Traininguri pe evaluarea performanței:** Cursuri detaliate despre ciclul de management al performanței, obiective SMART și feedback continuu.
- **Workshopuri de evaluare a angajaților:** Exerciții practice de evaluare și formulare de feedback constructiv.

6.5 Competențe specifice privind dezvoltarea și perfecționarea

6.5.1 Dezvoltarea angajaților și design instrucțional

Nevoi de instruire: Învățarea metodologiilor de design instrucțional modern pentru a crea programe de formare care să răspundă nevoilor organizaționale.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri de design instrucțional:** Formare în tehnici și tehnologii de dezvoltare a programelor de învățare pentru adulți.
- **Evaluarea eficacității formării:** Traininguri pe instrumente de evaluare a rezultatelor programelor de formare.

6.6 Competențe specifice privind salarizarea

6.6.1 Salarizare și beneficii ale angajaților

Nevoi de instruire: Gestionarea cu acuratețe a salariilor și beneficiilor, în conformitate cu legile și reglementările aplicabile în sectorul public.

✓ **Modalități de instruire:**

- **Cursuri despre salarizare și administrarea beneficiilor:** Detalii tehnice despre gestionarea compensațiilor, salarizării și programelor de beneficii.
- **Simulări de procese salariale:** Exerciții care să acopere tot ciclul de salarizare, de la calcularea corectă a salariilor până la administrarea concediilor.

Acest set detaliat de metode de instruire și nevoi poate fi adaptat și personalizat în funcție de contextul organizațional specific, resursele disponibile și obiectivele strategice ale compartimentelor de resurse umane.

7 Concluzii

Prezentul studiu reprezintă o analiză a activității compartimentelor de resurse umane din cadrul administrației publice prin, pe de o parte, descrierea principalelor provocări și probleme cu care acestea se confruntă și, pe de altă parte, identificarea nevoilor de formare și instruire necesare pentru a îmbunătăți eficiența îndeplinirii atribuțiilor operaționale.

Principalele probleme întâmpinate includ lipsa de personal calificat și suprasolicitarea celui existent, infrastructura tehnologică deficitară și gradul scăzut de digitalizare, precum și lipsa unui sistem coerent de gestionare a resurselor umane. Totodată, se remarcă o insuficientă specializare a personalului și limitarea rolului acestuia la sarcini administrative, în detrimentul unui management strategic al resurselor umane.

Pe baza acestor constatări, studiul subliniază necesitatea unor programe standardizate de formare continuă, care să acopere atât aspectele fundamentale ale legislației și managementului resurselor umane, cât și utilizarea eficientă a tehnologiilor digitale. În plus, este recomandată dezvoltarea competențelor strategice și manageriale ale personalului de resurse umane pentru a asigura o planificare eficientă a forței de muncă și alinierea activităților la obiectivele strategice ale instituțiilor.

De asemenea, studiul propune un set detaliat de competențe specifice necesare funcționarilor care îndeplinesc activități operaționale de resurse umane. Acestea includ cunoștințe tehnice, abilități de gestionare a conflictelor, salarizare, organizarea documentației tehnice. Pentru a sprijini dezvoltarea acestor competențe, sunt recomandate diverse metode de instruire, precum cursuri de conformitate, workshopuri de simulare a deciziilor, programe de mentorat și coaching, precum și traininguri specifice pe domenii precum recrutarea, salarizarea și managementul performanței.

În concluzie, pentru ca compartimentele de resurse umane să devină mai eficiente și să contribuie la dezvoltarea strategică a administrației publice, este esențială o abordare sistematică a formării personalului, care să includă atât dezvoltarea competențelor tehnice, cât și a celor strategice.

Anexă: Model de competențe specifice necesare identificate pentru funcționarii publici care îndeplinesc rolul RU Operațional

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
Recrutarea și selecția	Politici și proceduri de personal ale entității	Cunoașterea politicilor și procedurilor specifice entității legate de promovarea pe merit și de activitățile delegate, de exemplu prelucrarea cererilor și reexaminarea.
	Prelucrarea cererilor	Cunoașterea normelor care reglementează acceptarea și prelucrarea cererilor și a CV-urilor, inclusiv cerințele privind cererile, eligibilitatea solicitanților pentru depunerea cu întârziere a cererilor și procedurile de notificare a solicitanților.
	Metode și instrumente de evaluare	Cunoașterea principiilor, metodelor și orientărilor profesionale pentru evaluarea candidaților la un loc de muncă; inclusiv tipurile de instrumente de evaluare și criteriile (de exemplu, validitatea, legalitatea, caracterul practic).
	Clasificarea pe categorii	Cunoașterea legilor, regulamentelor și procedurilor de utilizare a clasificării pe categorii în procesul de angajare, inclusiv cerințele privind categoriile.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Salarizare	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de remunerare, inclusiv administrarea salariilor și a concediilor și flexibilitatea remunerării.
	Gestionarea procesului de numire pe post și angajare	Cunoașterea principiilor, procedurilor și etapelor care alcătuiesc procesul de numire pe post și angajare, inclusiv tipuri de post, funcții, responsabilități, termene și resurse.
	Analiza postului	Cunoașterea principiilor, metodelor și instrumentelor de colectare, analiză și utilizare a informațiilor privind conținutul, contextul și cerințele unui post, inclusiv a procedurilor de documentare a relației dintre sarcinile îndeplinite în cadrul postului și competențele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor.
	Documentație tehnică	Cunoașterea procedurilor de elaborare a documentației de asistență tehnică și operațională.
Relațiile cu angajații	Acțiuni disciplinare	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, conceptelor, principiilor, practicilor și dispozițiilor referitoare la disciplină.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Soluționarea litigiilor	Cunoașterea proceselor utilizate pentru soluționarea litigiilor dintre părți, inclusiv a tehnicilor tradiționale și alternative de soluționare a litigiilor (de exemplu, negociere, mediere, stabilirea faptelor, colaborare, ombudsman, acorduri de soluționare, procese cu terți).
	Relații cu angajații	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor referitoare la acțiunile disciplinare, administrarea concediilor, managementul performanței și soluționarea litigiilor.
	Plângeri și recursuri	Cunoașterea procedurilor de negociere și plângeri administrative, drepturi de apel și arbitraj.
	Relații de muncă	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor legate de negocierea și administrarea acordurilor și conflictelor de muncă.
	Administrarea concediilor	Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și programelor de concediu pentru angajați.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Managementul performanței	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de management al performanței legate de planificarea, monitorizarea, dezvoltarea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților.
Managementul performanței	Soluționarea litigiilor	Cunoașterea proceselor utilizate pentru soluționarea litigiilor dintre părți, inclusiv a tehnicilor tradiționale și alternative de soluționare a litigiilor (de exemplu, negocierea, medierea, stabilirea faptelor, colaborarea, mediatorul, acordurile de soluționare, procesele părților terțe).
	Relații cu angajații	Cunoașterea legilor, normelor, regulamentelor, jurisprudenței, principiilor și practicilor referitoare la acțiunile disciplinare, administrarea concediilor, managementul performanței și soluționarea litigiilor.
	Administrarea concediilor	Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și programelor de concediu pentru angajați.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Managementul performanței	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de management al performanței legate de planificarea, monitorizarea, dezvoltarea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților.
	Recunoaștere și recompensare	Cunoștințe privind crearea, gestionarea sau adaptarea programelor formale de salarizare și premiere pentru a recunoaște performanța și realizările angajaților.
Dezvoltarea și perfecționarea	Formarea adulților	Cunoașterea modului în care adulții dobândesc și utilizează cunoștințe, abilități, atitudini; înțelegerea diferențelor individuale în învățare.
	Dezvoltarea angajaților	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de dezvoltare a angajaților legate de planificarea, evaluarea și administrarea inițiativelor de formare, dezvoltare organizațională și dezvoltare profesională.
	Design instrucțional	Cunoașterea principiilor și tehnicilor actuale și inovatoare de formare a adulților și de design instrucțional pentru a crea activități de învățare eficiente.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Evaluarea formării	Cunoașterea metodelor utilizate pentru a evalua rezultatele unui program de formare pentru a determina eficiența acestuia în satisfacerea nevoilor individuale și a obiectivelor organizației.
	Tehnologie de formare	Cunoașterea tehnologiilor de formare noi și emergente și a aplicațiilor acestora la o anumită oportunitate sau necesitate de formare.
Salarizarea	Salarizare	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de salarizare, inclusiv administrarea salariilor și a concediilor.
	Administrarea concediilor	Cunoașterea legislației și reglementările care reglementează administrarea politicilor și a programelor de concediu pentru angajați.
	Administrarea salariilor	Cunoașterea conceptelor, principiilor, politicilor și practicilor de administrare a salariilor referitoare la stabilirea salariilor, sistemele de salarizare, primele salariale și alte reglementări privind gestionarea salariilor.

Categorie de competențe specifice	Competențe specifice tehnice	Descriptor propus pentru rolul RU Operațional
	Beneficiile angajaților	Cunoașterea conceptelor, principiilor și practicilor de resurse umane legate de pensii, asigurări, compensarea prejudiciilor și alte programe de beneficii pentru angajați.

Sursa: autorii analizei.

Bibliografie

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, *Studiul privind situația actuală a carierei funcționarilor publici din administrația publică, cu formularea de recomandări și întărirea rolului consilierului de etică*, 2024, disponibil la https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2024/PNRR%20185/Jalon%20418/LIVRABIL%201.1%20Studiu%20situatia%20actuala_final_26.02.2024.pdf

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Livrabilul 2.4 Analiza capacității compartimentelor de RU de a implementa reformele propuse*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2021, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Livrabilul 3.2 Propunere pentru Cadrul de competențe*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Ghid privind modalități și instrumente pentru motivarea personalului din administrația publică*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Ghid dedicat compartimentelor de resurse umane privind managementul de personal și dezvoltarea carierei în administrația publică*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Manual de utilizare a competențelor în procesele de management a resurselor umane*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136, <https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Procedură pentru introducerea cadrelor de competență în instituțiile publice*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane

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

din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136,
<https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Metodologii și ghiduri de analiză a posturilor și identificare a competențelor*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136,
<https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Utilizarea competențelor în procesele de management al resurselor umane când, cum și de ce*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136,
<https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Banca Mondială, *Instrumente utile în implementarea cadrului de competențe*, Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, 2020, cod SIPOCA 136,
<https://www.anfp.gov.ro/proiecte/proiecte-incheiate/proiecte-2014-2020-expand-list/sipoca136/#sec1>

Agencia Națională a Funcționarilor Publici, Rapoarte privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici, 2020-2023, Arhivă rapoarte privind managementul funcției publice, disponibilă la
<https://www.anfp.gov.ro/comunicare/publicatii/rapoarte/raport-privind-managementul-functiei-publice/>

Titlul proiectului: Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) - Componenta 14 Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, jalon nr. 418 „Intrarea în vigoare a două acte legislative privind managementul resurselor umane”

Editorul materialului: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Data publicării: februarie 2025

Date de contact: Agenția Națională a Funcționarilor Publici, București, Bd. Mircea Vodă nr. 44, bl. M17, Tronson III, sector 3

Material distribuit gratuit

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

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - Următoarea Generație UE”

Website - <https://mfe.gov.ro/pnrr/> Facebook - <https://www.facebook.com/PNRROficial/>