



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI AL PERFORMANȚELOR

Octombrie 2012
Manualul participantului

Acest manual a fost realizat în cadrul proiectului "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice", cod SMIS 35032

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative



Agenția Națională a Funcționarilor Publici



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

CUPRINS

INTRODUCERE – PREZENTARE GENERALĂ	3
PARTEA I-a MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	4
<i>Capitolul I.1. Managementul resurselor umane (MRU) în administrația publică .</i>	
Definiție și importanță. Cadrul legislativ	4
<i>Capitolul I.2. Managementul strategic al resurselor umane</i>	7
<i>Capitolul I.3. Strategia de resurse umane</i>	9
<i>Capitolul I.4. Managementul resurselor umane în contextul reformei administrației publice</i>	11
<i>Capitolul I.5. Roluri și responsabilități în MRU în funcția publică</i>	13
<i>Capitolul I.6. Elaborarea politicilor de resurse umane în administrația publică</i>	19
<i>Capitolul I.7. Analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) în MRU</i>	27
<i>Capitolul I.8. Stabilirea obiectivelor</i>	30
<i>Capitolul I.9. Planul strategic privind resursele umane în institutia /autoritatea publică</i>	31
<i>Capitolul I.10. Stabilirea funcțiilor publice</i>	38
<i>Capitolul I.11. Răspunderea juridică a personalului din administrația publică</i>	43
<i>Bibliografie / partea I-a</i>	50
PARTEA a II-a MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI	51
<i>Capitolul II.1. Managementul performanței</i>	51
<i>Capitolul II.2. Management prin obiective (MPO)</i>	56
<i>Capitolul II.3. Standarde și criterii. Cadru de competențe</i>	59
<i>Capitolul II.4. Evaluarea performanțelor</i>	73
<i>Capitolul II.5. Cultura organizațională</i>	83
<i>Bibliografie / partea a II-a</i>	92
PARTEA a III-a ETICA ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ	93
<i>Capitolul III.1. Contextul și cadrul conceptual și normativ al eticii AP</i>	93
<i>Capitolul III.2. Abordarea eticii în administrația publică</i>	97
<i>Referințe bibliografice / partea a III-a</i>	105



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

INTRODUCERE

PREZENTARE GENERALĂ

Ce poate fi mai provocator și oportun, în contextul profesionalizării resurselor umane din administrația publică din România, decât un Manual generic „Managementul resurselor umane și al performanțelor”?

Provocarea și oportunitatea de realizare a manualului au la bază următoarele **argumente**:

- ☑ **Abordarea și dezvoltarea sintetică, suficient de explicită**, a principalelor concepte și subiecte tematice din domeniul resurselor umane pentru administrația publică din România, pentru entitățile ei structurale și funcționale (autorități și instituții publice) la nivel central și local;
- ☑ **Dezvoltarea conceptelor și subiectelor tematice într-o structură generoasă de 3 părți**, cu capitole, subcapitole și paragrafe destinate detaliilor de prezentare a elementelor de referință care definesc contextul tematic al subiectelor dezvoltate:
 - ✓ Partea I-a “*Managementul resurselor umane*”, constituită din 11 capitole, este destinată prezentării suportului managerial de concepte, instrumente și elemente care trebuie să susțină eficient profesionalizarea și dezvoltarea resurselor umane în condițiile reformei și modernizării continue a administrației publice din România, raportate la postaderarea la Uniunea Europeană;
 - ✓ Partea a II-a “*Managementul performanței*”, constituită din 5 capitole, are ca obiective prezentarea suportului managerial de concepte, instrumente și elemente (performanțe, obiective, competențe, cultură organizațională etc.) care să susțină performanțele organizaționale / instituționale și individuale publice ale administrației publice din România;
 - ✓ Partea a III-a “*Etica în administrația publică*”, constituită din 2 capitole, completează suportul teoretico-metodologic (concepte, metode, tehnici, instrumente, proceduri etc.) prezentat în primele 2 părți, cu elemente de reglementare legală și comportamentală a eticii și integrității organizaționale / instituționale și individuale (resurse umane) publice din administrația centrală și locală a României prezente și viitoare.
- ☑ **Dezvoltarea subiectelor tematice** în cadrul manualului este făcută pe baza unor prezentări descriptive succinte, utilizând tehnici și elemente de structurare logică și gradual:
 - ✓ *subcapitole și paragrafe, numerotate / nu, cu denumiri generice pentru subiectele tematice vizate;*
 - ✓ *marcarea / bolduirea principalelor elemente tematice din contextul subiectelor dezvoltate;*
 - ✓ *înșiruirea / enumerarea principalelor elemente constitutive ale unui subiect tematic, utilizând ca marcatori, diverse simboluri din portofoliul instrumentarului informatic Word;*
 - ✓ *utilizarea listelor / tabelor și graficelor / diagramelor de prezentare / reprezentare a unor sinteze de informații specifice de interes în contextul unui anumit subiect dezvoltat etc.;*
- ☑ **Conectarea celor 3 părți**, prezentate sintetic în manual față de portofoliul teoretico-metodologic incomensurabil al domeniului abordat (managementul resurselor umane și al performanței), **la un suport de referințe bibliografice selectat și recomandat** a fi consultat de către participanți, de către cei interesați de subiectele tematice specifice tratate în manual;

Față de întrebarea generică de la începutul acestei prezentări generale, **răspunsurile sunt așteptate a fi date de beneficiarii acestui manual, de către participanții la modulul 2 „Managementul resurselor umane și al performanțelor”** al programului de formare din cadrul proiectului „Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice", cod SMIS 35032.

PARTEA a I-a

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Capitolul I.1.

Managementul resurselor umane în administrația publică Definiție și importanță. Cadrul legislativ

Managementul resurselor umane (MRU) nu reprezintă o idee nouă care să fie impusă serviciilor publice. Acesta reprezintă o parte firească și esențială a managementului, toți managerii jucând un rol activ în procesul gestionării propriului personal. Managerii gestionează oameni, aceasta este una dintre responsabilitățile lor de bază. Dar managerii mai gestionează și alte resurse, printre care se numără bugetele și resursele materiale. Descrierea oamenilor drept "resurse" poate duce la respingerea unei asemenea etichetări, deoarece factorul uman deține o valoare intrinsecă mult mai mare decât banii sau alte aspecte materiale. Cu toate acestea, nerecunoașterea lor ca resursă a dus la acordarea unei atenții diminuate sarcinii de gestionare a oamenilor. Acceptarea oamenilor ca resursă subliniază faptul că aceștia sunt cel puțin la fel de importanți ca alte resurse, precum și faptul că buna lor gestionare necesită niveluri de pregătire similare celor necesare gestionării oricărui alt tip de resurse. Acest lucru se aplică mai ales în sectorul public unde oamenii rămân bunul cel mai prețios, asigurarea de servicii publice eficiente depinzând în mare parte de competența și calibrul funcționarilor publici.

O definiție simplă a rolului managementului resurselor umane (MRU) ar putea fi:

Managementul resurselor umane dintr-o instituție constă în planificarea, atragerea, selecția, formarea și dezvoltarea de competențe, aptitudini și atitudini care să maximizeze potențialul organizației pentru atingerea obiectivelor propuse.

Toți managerii sunt responsabili de gestionarea eficientă a resurselor de care dispun, rolul directorilor în gestionarea și evoluția personalului fiind la fel de important ca și acela al managerului "specialist" în RU. Managementul resurselor umane se referă - asemenea tuturor activităților de management - la politici și la proceduri. Acestea au rolul de a susține activitatea managementului ierarhic, mai ales a celor din eșalonul superior, prin consiliere, elaborare de politici și proceduri de RU, precum și prin monitorizarea punerii lor în practică. Rolul acestor manageri este de gestionare a personalului conform politicilor și procedurilor instituției din care fac parte, cu precădere în ceea ce privește alocarea, tratamentul corect, performanța, comportamentul și dezvoltarea. Sunt responsabili de stabilirea obiectivelor și evaluarea realizării de către personal a obiectivelor respective, precum și de luarea de măsuri necesare optimizării performanței.

Obiectivele MRU

- Facilitarea recrutării și fidelizării mâinii de lucru calificate și dedicate de care are nevoie o instituție pentru a fi pe deplin eficientă;
- Dezvoltarea și consolidarea aptitudinilor personalului prin asigurarea permanentă de oportunități de evoluție personală;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- Elaborarea de politici, proceduri și sisteme eficiente de personal;
- Crearea unui climat de cooperare și încredere reciprocă în care se pot menține relații productive și eficiente în cadrul parteneriatului stabilit între management și angajați;
- Crearea unui climat propice muncii în echipă și practicilor bazate pe flexibilitate;
- Analizarea permanentă și, la nevoie adaptarea politicilor în vederea satisfacerii nevoilor clienților;
- Aprecierea personalului în funcție de activități și realizări;
- Gestionarea forței de muncă diverse, prin luarea în calcul a nevoilor fiecărui angajat;
- Asigurarea de oportunități egale pentru toți;
- Adoptarea unei abordări etice față de management bazată pe preocuparea față de oameni, pe corectitudine și transparență.

Există câteva piedici în calea realizării unei bune gestionări a resurselor umane și a dezvoltării culturii organizaționale privind resursele umane:

- Prioritățile în continuă schimbare;
- Gândirea pe termen scurt;
- Infrastructura necorespunzătoare;
- Lipsa resurselor;
- Pregătirea insuficientă;
- Lipsa de încredere între conducere și personal;
- Rezistența la schimbare.

Și mai ales ... lipsa susținerii din partea conducerii. Nu există nici o îndoială că în momentul în care nu se creează o cultură pozitivă față de MRU, nu va exista nici susținere din partea conducerii organizației. Introducerea principiilor MRU face parte dintr-un proces care pornește de sus în jos, și nu poate funcționa corespunzător dacă nu există susținere clară din partea conducerii.

Principalele caracteristici ale MRU

- Subliniază importanța angajamentului față de obiectivele instituției;
- Este gestionat de către managementul de la vârf, dar este realizat de managementul ierarhic;
- Contribuie într-o măsură cuantificabilă la realizarea obiectivelor operaționale;
- Se referă la performanță și la optimizarea nivelelor de realizare;
- Sporește concentrarea asupra muncii în echipă și nivelul de flexibilitate;
- Pune accentul pe ameliorarea calității serviciilor și pe satisfacerea clienților.

Conceptul strategic

- Conceptul strategic al MRU în contextul administrației publice se referă în primul rând la considerarea oamenilor din cadrul sistemului ca fiind o resursă strategică, vitală asigurării obiectivelor organizaționale;
- Se referă la dezvoltarea nivelului de cunoștințe, aptitudini și comportament al personalului, în vederea realizării optime și ameliorării rezultatelor și standardelor calității;
- Nu reprezintă o sumă de sisteme de personal care să se numească împreună MRU, ci o dezvoltare orientată, care anticipează un rezultat operațional.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Cadrul legislativ al managementului resurselor umane în funcția publică

Principalul act normativ pe care se construiește sistemul de management al funcției publice în România este **Legea nr. 188** privind Statutul funcționarilor publici, adoptată în decembrie 1999 și republicată a doua oară în mai 2007. Statutul stabilește condițiile care trebuie îndeplinite de orice aspirant la o funcție publică, definește categoriile de funcții publice, construiește mecanisme prin care funcționarii publici să fie reprezentați în relația lor cu instituțiile și autoritățile publice, înființează Agenția Națională a Funcționarilor Publici și stabilește instrumente necesare în managementul funcției publice și al funcționarilor publici. De asemenea, legea stabilește drepturile și îndatoririle funcționarilor publici, precum și mecanismele de angajare a răspunderii, sancțiunile aplicabile acestora, procedurile de selecție, evaluare și promovare. Un capitol special este dedicat modificării și încetării raporturilor de serviciu. În ceea ce privește definirea incompatibilităților între funcția publică și alte funcții publice sau private, **Legea nr. 188/1999** a fost modificată semnificativ prin **Legea nr. 161/2003**.

Legea nr. 251/2006 a modificat și ea **Legea nr. 188/1999** mai ales în ceea ce privește descentralizarea atribuțiilor în domeniul funcției publice, reglementarea categoriei înalților funcționari publici și în ceea ce privește problematica promovării în funcția publică. De altfel, amendările succesive ale Statutului funcționarilor publici au condus la republicarea Legii nr. 188/1999 de două ori, ultima republicare survenind în 29 mai 2007.

Tot la nivelul legislației primare trebuie menționată și **Legea nr. 7/2004** republicată privind Codul de conduită al funcționarilor publici care enumeră principiile și normele generale de conduită profesională ale funcționarilor publici. **Legea 7/2004** a fost amendată prin **Legea nr. 50/2007** care stabilește mecanismele instituționale și legale pentru coordonarea, monitorizarea și controlul aplicării normelor de conduită.

Cadrul general în care trebuie să fie inclusă și problematica funcției publice este trasat de **Legea nr. 554/2004** privind contenciosul administrativ, **Ordonanța Guvernului nr. 6/2007**, cu modificările și completările ulterioare, privind unele măsuri de reglementare a drepturilor salariale și a altor drepturi ale funcționarilor publici până la intrarea în vigoare a legii privind sistemul unitar de salarizare și alte drepturi ale funcționarilor publici, precum și creșterile salariale care se acordă funcționarilor publici în anul 2007 și de **Ordonanța Guvernului nr. 27/2002** privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.

În ceea ce privește **legislația secundară** cele mai importante acte normative analizate în prezentul manual sunt:

- Hotărârea Guvernului nr. 1000/2006 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, republicată;
- Hotărârea Guvernului nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici;
- Hotărârea Guvernului nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective;
- Hotărârea Guvernului nr. 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină;
- Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, modificată de Hotărârea Guvernului nr. 1173/2008.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Legislația terțiară relevantă constă în ordine emise de Președintele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, între care cel mai important este:

- Ordinul 114/2008 privind delegarea competenței de a organiza concursuri de recrutare pentru ocuparea unor funcții publice de conducere.

Capitolul 1.2

Managementul strategic al resurselor umane

Introducere

Fiecare organizație, fie ea publică sau privată, încearcă să-și definească strategia pentru perioada viitoare într-o manieră periodică și sistematică. Această planificare strategică ar trebui să includă implicarea funcției RU la nivel strategic, ca o componentă a strategiei organizaționale. În practică, planificarea strategică trebuie să ia în considerare un mediu în permanență schimbare și trebuie să planifice dinainte realizarea obiectivelor sale viitoare. Administrația publică, de exemplu, trebuie să se ocupe de probleme cum ar fi protecția mediului înconjurător, abuzul de droguri, imigrația, noua legislație, scăderea numărului populației precum și diminuarea resurselor.

Managementul strategic al resurselor umane

Strategia poate fi descrisă ca: un plan de acțiune pentru viitor care să răspundă la întrebările *ce* trebuie făcut apoi *cum* trebuie făcut. Nivelurile la care este formulată strategia sunt în general cel corporativ (organizațional) și cel funcțional.

Strategia organizațională se referă la toate acțiunile pe care organizația le va urma, strategia funcțională depinde de activitatea întreprinderii și descrie funcțiunile necesare în organizație. Fiecare domeniu funcțional va urma un plan strategic care este consecvent cu planul organizațional și inclus în acesta, trebuie să fie integrat și nu poate fi formulat separat. Strategia RU este parte integrantă și înseamnă o rezolvare a problemelor de resurse umane care să permită administrației publice (organizația) să-și îndeplinească obiectivele asigurându-se de existența capacităților necesare în cadrul organizației. Managerii de RU din administrația publică au nevoie de aptitudinile și abilitățile necesare pentru a obține obiective contradictorii (dezvoltarea personalului și controlul costurilor) într-un mediu politic caracterizat câteodată de conflicte și compromisuri.

Din punct de vedere conceptual, **Managementul Strategic al Resurselor Umane** constă din elemente cum ar fi:

- **Recunoașterea faptului că Managementul Resurselor Umane este o funcțiune foarte importantă a organizației**

Printr-un management eficace al resurselor umane, administrația trebuie să-și atingă obiectivele, ceea ce înseamnă și să lucreze într-o manieră eficace și eficientă pentru a reduce costurile și pentru a dezvolta calitatea serviciilor. Încercarea de a obține un echilibru între reducerea costurilor și îmbunătățirea serviciilor creează tensiuni în cadrul organizațiilor publice.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- **Diferențierea clară dintre posturile de bază din cadrul administrației și cele temporare**
Administrația trebuie să facă distincția dintre posturile necesare pe termen lung și care se încadrează într-o strategie consecventă RU și posturile care sunt necesare doar pe o perioadă scurtă de timp. Persoanele care lucrează în posturi temporare nu beneficiază în mod normal de politicile referitoare, de exemplu, la dezvoltarea carierei. Trebuie precizat faptul că în administrația publică din România posturile de natură contractuală pot fi temporare, pe când funcțiile publice sunt posturi permanente care pot fi ocupate pe perioadă determinată, în condițiile legii.
- **Pentru posturile de bază, e nevoie de o concentrare clară asupra implicării și participării.**
În absența unei recompense financiare semnificative, performanța angajaților va continua să se îmbunătățească dacă caracteristicile de lucru și climatul organizației sunt potrivite.
Presupunerea care stă la baza activităților este că un nivel superior al motivației, dezvoltarea, satisfacția și eficacitatea muncii sunt obținute atunci când oamenii percep că munca lor este plină de sens, atunci când se simt responsabili pentru calitatea și cantitatea de muncă produsă și când obțin feedback cu privire la rezultatele reale. Aceste stări psihologice rezultă cel mai probabil dintr-o activitate care încorporează următoarele caracteristici: varietate, munca ce are un început și un sfârșit identificabil, munca ce are o semnificație și munca ce este caracterizată de autonomie și feedback. Posturile care dețin aceste calități într-o mare proporție sunt considerate a fi „superioare” și a avea un mare potențial motivațional.
Dacă motivația crescută, satisfacția și productivitatea sunt într-adevăr rezultate ale deținătorilor unor astfel de posturi depinde de individ, de cunoștințele, de aptitudinile și de nevoile sale, cum ar fi nevoia de auto-apreciere sau aprecierea celorlalți. De asemenea, depinde și de alte satisfacții cum ar fi salariul, supervizarea și condițiile de muncă. Rezultatul cercetărilor acestui model a sprijinit în general teoria.
- **Pentru posturile de bază, e nevoie de o concentrare clară pe instruirea și dezvoltarea angajaților**
Îmbunătățirea productivității organizaționale se concentrează atât pe performanța individuală cât și pe eficacitatea grupului de lucru. De aceea, instruirea și dezvoltarea includ nu numai aptitudinile individuale specifice postului, ci și îmbunătățirea relațiilor de muncă ale angajaților. Exemplele includ activitățile de team building și dezvoltarea la nivelul organizației a atenției pentru calitatea muncii și diversitatea instruirii.
- **Realizarea unei legături între performanțe și salarizare**
Aceasta este un măr al discordiei în administrația publică. În general, administrațiile publice nu își permit să facă diferențe semnificative între salarizarea aceleiași funcții. S-au făcut experiențe prin care s-au plătit salarii mai mari funcționarilor publici de rang înalt, însă pe bază de contract. Slaba performanță va conduce la ne-reînnoirea contractului. Totuși, angajații pun, în general, preț pe recunoașterea performanțelor, a rezultatelor lor deosebite, printr-o primă sau printr-o salarizare anuală mai mare. Ei apreciază, de asemenea, dacă nonperformanțele și rezultatele modeste / slabe (ale altora) nu conduc automat la o creștere salarială periodică.
- **Pentru posturile de bază, trebuie să se pună accent pe programele de beneficii**



Atunci când forța de muncă din administrație este și o reflectare reprezentativă a societății în general, administrația trebuie să recunoască faptul că o asemenea diversitate de angajați implică o diversitate de responsabilități și obligații. Productivitatea acestor persoane în implicarea și participarea lor este legată de măsura în care angajatorul oferă servicii și beneficii care ajută angajații să-și îndeplinească responsabilitățile și obligațiile.

Următoarele exemple ilustrează acest aspect:

- *Programe flexibile pentru zilele de concediu: unele țări au un sistem prin care angajații pot alege dacă își iau numărul maxim de zile de concediu sau dacă unele din zilele de concediu vor fi plătite;*
- *Concediu familial pentru familiile aflate în situații speciale, de ex. nașterea unui copil, îngrijirea unui părinte etc.*
- *Programe și facilități de îngrijirea copilului; deoarece administrațiile au început să se confrunte cu penuria de angajați calificați, s-a demonstrat că facilitățile de îngrijirea copilului sunt necesare pentru a recruta sau menține angajații calificați;*
- *Condiții flexibile pentru asistența medicală;*
- *Locații și programe alternative de lucru;*
- *Un management receptiv - la fel ca și în cazul tuturor aspectelor legate de managementul personalului din administrația publică, calitatea relațiilor dintre manager și angajat este foarte importantă în determinarea climatului organizației. Organizațiile ce doresc să atragă și să mențină angajații de bază prin sprijinirea valorilor unei bune administrații publice trebuie să selecteze și să instruiască manageri eficace.*

▪ **Sisteme de informare și de evaluare a managementului resurselor umane**

Astfel de sisteme sunt folosite pentru a colecta și stoca datele, pentru a produce rapoarte folosite pentru a controla și evalua programele actuale și pentru a realiza simulări în sprijinul deciziilor strategice. Un sistem eficient de informare a managementului RU oferă tipul de date necesare pentru a face angajări corecte și la timp.

Exemple de astfel de date sunt:

- *Treptele de salarizare, cheltuielile cu personalul, numărul și clasificarea tuturor funcțiilor ocupate sau vacante, rotația personalului, procentajul absențelor, instruirea furnizată, numărul de angajați pe vârste, sex, etc.*
- *Pe baza acestor date putem vedea dacă politicile de planificare a resurselor umane au avut vreun rezultat.*

În **concluzie**, managementul strategic al resurselor umane va continua să se dezvolte datorită schimbărilor permanente ale mediului în care funcționează administrația publică. Se dezvoltă, de asemenea, din ce în ce mai mult ca o profesie. Directorii de resurse umane au nevoie, în acest sens, de aptitudinile și capacitățile necesare pentru a atinge obiective uneori contradictorii într-un mediu care trebuie să facă față priorităților politice.



Capitolul 1.3

Strategia de resurse umane

În organizații, departamentele de resurse umane sunt considerate ca îndeplinind funcții suport, ele sunt furnizori de servicii pentru clienți interni ai instituției. *Clienții interni* sunt oamenii - compartimentele care primesc produsul final (servicii, produse, informații) pe care dvs. îl produceți sau oferiți și care lucrează în aceeași instituție. Clienții interni apar datorită modului în care este construită o instituție. De exemplu, oamenii de la resurse umane implicați în angajarea personalului, lucrează de fapt, pentru clienții interni (managerii de unități care au nevoie de angajați noi).

Astfel, strategia de resurse umane este și trebuie subordonată strategiei generale a organizației. Elementele 'importante' ale strategiei de resurse umane sunt derivate din strategia generală a organizației (de exemplu: nevoia de schimbare sau alți factori externi). Pe de altă parte, prin procesul de planificare a strategiei de resurse umane se pot sugera idei și propuneri pentru strategia generală a instituției. Fiecare strategie reprezintă întotdeauna o parte integrată a managementului instituției ținând către îmbunătățirea eficienței (productivității).

Deși strategia reprezintă decizia conducerii unei instituții, procesul de planificare strategică nu face obiectul activității lor. De fapt, fiecare membru al instituției ar trebui să participe în cadrul acestui proces. Participarea duce la instituirea loialității.

Iată provocările pentru managementul public modern:

- Să facă instituțiile mai responsabile, transparente și accesibile;
- Să instaureze o abordare bazată pe performanță în sectorul public;
- Să schimbe percepția asupra performanței în sectorul public;
- Să faciliteze relocarea și restructurarea;
- Să organizeze și să motiveze mai bine funcționarii publici.

Între managementul general, de linie sau departament al unei organizații și managementul resurselor umane există diferențieri esențiale. Ele sunt exemplificate mai jos (tabelul nr.1):

Tabel nr.1

<i>Management general</i>	<i>Corespondențe de nivel ierarhic</i>	<i>Managementul RU</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivul pentru care există instituția • Viziune • Opțiuni strategice • Factori de succes 	Conducerea instituției/autorității publice	<ul style="list-style-type: none"> • Conformitatea cu politica de RU • Programe de dezvoltare și schimbare • Resurse • Competențe cheie
<ul style="list-style-type: none"> • Obiective • Stabilirea nivelurilor de performanță pentru obiective • Indicatori • Trasarea de responsabilități 	Management de linie Șef birou/serviciu/direcție	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutare • Cunoaștere • Managementul RU • Evaluare, beneficii
<ul style="list-style-type: none"> • Procese de muncă • Organizarea muncii • Separarea posturilor 	Șef birou/serviciu/direcție	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Cooperare • Interacțiune, comunicare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

• Sarcini		• Capacitatea de a face performanță
-----------	--	-------------------------------------

Tipurile de strategii existente într-o organizație au forma foilor unei cepe: strategia instituției este punctul de plecare și referința pentru strategia de resurse umane, iar aceasta include pe termen lung strategia de dezvoltare a resurselor umane.

Planificarea strategică a unei instituții este apanajul exclusiv al top managementului. Se constituie într-un instrument pentru a ajuta organizația publică să-și realizeze activitatea mai performant. Este un efort disciplinat de a produce decizii și acțiuni fundamentale. Este de asemenea un proces prin care instituția publică își planifică răspunsul la mediul în care-și desfășoară activitatea.

Însă nici o strategie nu se poate realiza fără a cunoaște în cele mai mici detalii care este punctul din care plecăm. Pare evident că trebuie să cunoaștem bine de unde pornim ca să știm unde ne propunem să ajungem. În același timp, este indispensabil să luăm în calcul atât factorii catalizatori cât și pe cei frenatori ai procesului de dezvoltare. În acest sens, cea mai uzitată metodă de evaluare a situației actuale este analiza SWOT – puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări. În general se consideră că punctele tari și cele slabe țin de instituție în timp ce oportunitățile și amenințările țin de mediul extern în care acționează instituția.

Pentru a înțelege modul în care decurg unele din altele documentele de planificare, trebuie să precizăm că un plan strategic este un document foarte scurt, care oferă fundația și stabilește un cadru de activitate. Este vizionar, oferă direcție și un concept unitar al activității. O politică este de obicei un document mai detaliat (cum ar fi: politica referitoare la recrutare). Un plan operațional este un document de planificare pe termen scurt, tactic, concentrat, măsurabil și gata pentru a fi implementat (de exemplu: planul de formare profesională al unui departament).

Destul de des auzim comentarii, din partea unor funcționari publici, că este dificil, dacă nu imposibil, să stabilești indicatori măsurabili în munca administrativă. Deși ceva din această critică poate fi justificat, este la fel de justificabil a spune că 'non-măsurabilitatea' sună de prea multe ori ca o scuză pentru a nu ne concentra pe îmbunătățirea eficienței.

E adevărat că putem construi anumiți indicatori care pot să fie calitativi, că indicatorii cantitativi nu sunt întotdeauna necesari, câteodată imposibil de definit (de exemplu: impactul unui curs asupra îmbunătățirii actuale a eficienței la serviciu sau modul cum măsoară nivelul de motivație în organizație). Câteodată pot fi folosiți indicatori indirecți (de exemplu, reducerea absentismului ca semn al creșterii motivației).

Fiecare organizație, fie ea publică sau privată, încearcă să-și definească strategia pentru perioada viitoare într-o manieră periodică și sistematică. Această planificare strategică ar trebui să includă implicarea funcției RU la nivel strategic, ca o componentă a strategiei organizaționale. În practică, planificarea strategică trebuie să ia în considerare un mediu în permanență schimbare și trebuie să planifice dinainte realizarea obiectivelor sale viitoare. Conform cerințelor societății actuale administrația publică, de exemplu, trebuie să se ocupe de probleme cum ar fi protecția mediului înconjurător, abuzul de droguri, imigrația, noua legislație, scăderea numărului populației precum și diminuarea resurselor.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul I.4.

Managementul resurselor umane în contextul reformei administrației publice

Către ce trebuie să ne îndreptăm?

Reforma în administrația publică trebuie să conducă la o profesionalizare a activității desfășurate în autoritățile publice, precum și la o schimbare a valorilor și a modului de acțiune a funcționarilor publici, la dezvoltarea unei concepții manageriale caracteristice unei administrații publice moderne. Un serviciu public modern necesită schimbarea culturii MRU prin trecerea de la managementul de personal la managementul resurselor umane. În consecință, componenta de resurse umane va deveni o competență esențială pentru toate persoanele cu funcție de conducere din administrația publică. Transferul de responsabilități pentru managementul resurselor umane către managerii de linie are consecințe importante pentru responsabilii cu gestiunea resurselor umane, care vor avea un rol vital în a oferi managerilor de linie sfaturi și îndrumări profesionale și în a asigura focalizarea sistemului și procedurilor de resurse umane asupra obiectivelor strategice ale organizației.

Unde suntem în momentul de față?

Strategia de dezvoltare a funcției publice din România, aflată în stadiul de proiect din anul 2007, identifică principalele probleme în domeniul funcției publice:

1. „Inexistența unui sistem unitar de salarizare motivant și transparent care, corelat cu lipsa unor politici de resurse umane eficiente, conduce la creșterea gradului de demotivare a funcționarilor și, astfel, la apariția a cel puțin două riscuri majore:
 - a. confruntarea cu o mare fluctuație a funcționarilor publici;
 - b. stagnarea și/sau scăderea performanțelor profesionale ale acestora.
2. Slaba dezvoltare a departamentelor de resurse umane din cadrul autorităților și instituțiilor publice. Un prim efect al acestei probleme îl constituie neaplicarea unitară și/sau nerespectarea legislației în vigoare referitoare la funcția publică. Un al doilea efect îl constituie slaba capacitate de gestionare a resurselor umane;
3. Capacitatea administrativă insuficientă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici raportată la natura și volumul sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească. Menționăm și lipsa unei colaborări directe întărite cu autoritățile și instituțiile publice, ceea ce determină limitarea rolului ANFP în procesul de management al funcției publice;
4. Imaginea deteriorată a funcționarilor publici încadrată în cea a administrației publice în general. Imaginea funcționarilor publici și a administrației publice este determinată de percepția cetățenilor cu privire la evoluția factorului corupției precum și a rezistenței funcționarilor publici la acesta. De asemenea, calitatea, eficiența și promptitudinea furnizării serviciilor către cetățeni reflectă opinia acestora și imaginea mai puțin favorabilă, care le este asociată“.

Linii strategice pentru a ne îndrepta către ce ne-am propus

Obiectivele cheie ale reformei în administrația publică, menționate în Strategia actualizată a Guvernului României cu privire la accelerarea reformei în administrația publică, adoptată prin Hotărârea Guvernului nr. 699/2004, sunt următoarele:

1. Dezvoltarea și implementarea unui sistem de recrutare, evaluare și promovare bazat pe merite și competențe;
2. Crearea și implementarea unui sistem unic de salarizare pentru funcționarii publici, care să fie motivant, simplu și transparent pentru a putea reflecta importanța și rezultatele activităților desfășurate și pentru a atrage și a păstra funcționarii publici competenți în cadrul sistemului administrației publice;
3. Consolidarea capacității instituționale a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în vederea elaborării, implementării, monitorizării și coordonării aplicării politicilor referitoare la managementul resurselor umane în cadrul funcției publice;
4. Modernizarea managementului resurselor umane.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul I.5.

Roluri și responsabilități în MRU în funcția publică

Principiul de bază în domeniul managementului resurselor umane în funcția publică este că managementul operativ de zi cu zi trebuie realizat de instituțiile și autoritățile publice, cu sprijinul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în timp ce politica, strategiile și reglementările se gestionează la nivel central de către ANFP. Baza legală a acestei diviziuni a rolurilor și responsabilităților în activitățile MRU este dată de articolul 24 al Legii 188/1999 republicată, cu privire la Statutul funcționarilor publici: „*Gestiunea curentă a resurselor umane și a funcțiilor publice este organizată și realizată, în cadrul fiecărei autorități și instituții publice, de către un compartiment specializat, care colaborează direct cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici*“. Articolul 5 al Hotărârii de Guvern 611/2008 prezintă în detaliu acest principiu, arătând că principalii actori în managementul carierei funcționarilor publici, care acoperă majoritatea activităților de management al resurselor umane (recrutare, perioadă de stagiu, dezvoltare, mobilitate, promovare și alte activități legate de acestea) sunt:

1. **Autoritățile și instituțiile publice**, prin elaborarea politicilor și instrumentelor interne de gestiune și planificare a resurselor umane, aplicarea principiilor egalității de șanse, motivării și transparenței;
2. **Funcționarul public**, prin îmbunătățirea performanțelor profesionale și a perfecționării continue în vederea dezvoltării profesionale individuale;
3. **Agenția Națională a Funcționarilor Publici**, prin elaborarea cadrului legal, a politicilor și a instrumentelor necesare planificării, organizării și dezvoltării carierei în funcția publică, precum și prin monitorizarea și controlul implementării acestora, în condițiile legii.

În acest context, rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului resurselor umane sunt divizate, pe de o parte, între departamentele specializate ale autorităților / instituțiilor publice centrale și locale, reprezentate de funcționarii publici de conducere și, pe de altă parte, ANFP.

Rolurile și responsabilitățile Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

Agenția Națională a Funcționarilor Publici - ANFP gestionează și se ocupă de toate aspectele legate de **managementul resurselor umane** privind corpul funcționarilor publici. În cadrul acestui proces:

- elaborează legislația referitoare la funcționarii publici;
- depune propuneri referitoare la legislație și la programele pentru funcționarii publici;
- elaborează studii, analize și prognoze referitoare la funcția publică și la corpul funcționarilor publici;
- stabilește criteriile de performanță pentru funcționarii publici;
- colaborează cu organizații și centre specializate de formare pentru elaborarea programelor de formare/specializare pentru funcționarii publici.

Un al doilea grup de activități se referă la **centralizarea informației referitoare la funcțiile publice și la funcționarii publici** (de exemplu, planul de ocupare, nevoile de formare):

- colectarea, centralizarea și sistematizarea informațiilor de la autoritățile și instituțiile publice pentru a asigura un tratament unitar și o prezentare generală a funcțiilor publice și a corpului funcționarilor publici;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- *depunerea la Guvern, spre aprobare a planurilor și instrumentelor de management al resurselor umane în funcția publică;*
- *managementul corpului de rezervă al funcționarilor publici;*
- *administrarea bazei de date naționale a funcțiilor publice și funcționarilor publici, conform datelor comunicate de către autoritățile și instituțiile publice.*

Al treilea domeniu de activitate al ANFP se axează pe **monitorizarea și controlul implementării legislației** referitoare la managementul resurselor umane în administrația publică și la respectarea principiilor acestuia, cuprinse în articolul 3 al Legii nr. 188/1999 republicată privind Statutul funcționarilor publici. Pe baza datelor și informațiilor colectate prin activitatea de monitorizare, ANFP își îndeplinește responsabilitățile referitoare la raportare și date statistice în domeniul administrației și funcționarilor publici, după cum urmează:

- *rapoarte anuale sau periodice, referitoare la gradul de ocupare a funcțiilor publice în cadrul autorităților sau instituțiilor publice;*
- *statistici, sinteze și rapoarte privind structura funcționarilor publici;*
- *rapoarte trimestriale referitoare la mobilitatea funcționarilor publici.*

Rolurile și responsabilitățile autorităților și instituțiilor publice locale și centrale

Rolurile și responsabilitățile în domeniul managementului operativ al resurselor umane sunt împărțite între ANFP și autoritățile și instituțiile publice locale și centrale. Fiecare autoritate sau instituție publică are responsabilitatea de a-și gestiona funcționarii publici conform legislației în vigoare, în timp ce ANFP are responsabilitatea de a îndruma și de a susține fiecare autoritate și instituție publică în vederea gestionării personalului.

Activități operative de MRU și responsabilități

a. Structura de funcții publice a instituțiilor și autorităților publice

Responsabilități ANFP – Gestionează baza de date a funcțiilor publice și funcționarilor publici, pe baza datelor comunicate de către autoritățile și instituțiile publice. Avizează structura de funcții publice stabilită de către autoritățile și instituțiile publice locale și centrale.

Responsabilități autorități și instituții centrale/locale – Structura funcțiilor publice și a funcționarilor publici este elaborată în cadrul fiecărei autorități sau instituții publice, în conformitate cu formatul stabilit de către ANFP. Acestea au obligația de a trimite la ANFP toate informațiile incluse în baza de date a funcțiilor publice și a funcționarilor publici.

b. Planul de ocupare

Responsabilități ANFP – Planul de ocupare a funcțiilor publice este elaborat o dată pe an, cu consultarea sindicatelor funcționarilor publici de către ANFP, pe baza propunerilor ordonatorilor principali de credite, în cazul autorităților și instituțiilor publice din cadrul administrației centrale.

Responsabilități autorități și instituții centrale – Autoritățile și instituțiile publice din cadrul administrației publice centrale trimit propuneri centralizat, pe fiecare ordonator principal de credite și pe fiecare instituție din subordinea acestuia sau finanțată prin bugetul său, referitoare la planul de ocupare a funcțiilor publice proprii.

Responsabilități autorități și instituții locale – Planul de ocupare este elaborat o dată pe an, cu consultarea sindicatelor funcționarilor publici, de către primar, sau, după caz, de către președintele



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

consiliului județean, prin aparatul de specialitate, în cazul autorităților și instituțiilor publice din cadrul administrației publice locale.

c. **Recrutare**

Responsabilități ANFP – Aprobă condițiile de participare și procedura de recrutare pentru funcțiile publice. Organizează concursul de recrutare pentru pozițiile vacante din cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, în cazul funcțiilor de conducere generale și specifice; ANFP are dreptul de a transfera către autoritățile și instituțiile publice, în limitele stabilite de lege, competența de a organiza concursuri de recrutare în vederea ocupării funcțiilor de conducere generale și specifice. În cazul concursurilor de recrutare organizate de către autoritățile și instituțiile publice locale, atunci când condițiile menționate de lege nu sunt îndeplinite, ANFP poate amâna sau suspenda organizarea concursului. În cazul concursurilor de recrutare, organizate de către autoritățile/instituțiile publice centrale, ANFP poate dispune reluarea procedurii.

Numește funcționarii publici care reprezintă ANFP în comisiile de concurs și în comisiile de soluționare a contestațiilor. Verifică respectarea prevederilor legale referitoare la procedura de recrutare și de soluționare a contestațiilor. În cazul în care nu s-au respectat procedurile legale, suspendă concursul.

Responsabilități autorități și instituții centrale – Organizează concursul de recrutare pentru funcțiile publice vacante de execuție, generale și specifice, din cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, conform prevederilor legale, cu aprobarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pentru funcțiile publice de execuție generale și specifice. Stabilesc condițiile specifice de participare la concursul de recrutare și solicită aprobarea ANFP. Propun funcționarii publici care reprezintă instituțiile sau autoritățile în comisiile de concurs și în comisiile de soluționare a contestațiilor. Au obligația de a asigura instruirea continuă a funcționarilor publici care participă în comisia de concurs și în comisia de soluționare a contestațiilor.

Responsabilități autorități și instituții locale – Organizează concursul de recrutare pentru funcțiile publice de execuție și conducere vacante menționate de lege. Notifică ANFP cu privire la organizarea concursului de recrutare. Stabilesc condițiile specifice de participare la concursurile de recrutare pentru funcțiile publice de execuție și de conducere, cu excepția celor rezervate pentru organizarea concursului de către ANFP. Organizarea recrutării este responsabilitatea autorităților și instituțiilor locale. Propun funcționarii publici care reprezintă instituția sau autoritatea publică în comisia de concurs și în comisia de soluționare a contestațiilor. Au obligația de a asigura instruirea continuă a funcționarilor publici care participă la comisiile de concurs și la comisiile de soluționare a contestațiilor.

d. **Numirea în funcții publice**

Responsabilități ANFP – Propune numirea câștigătorilor concursurilor/examenelor de recrutare și promovare conducătorului autorității sau instituției publice în care se află respectiva funcție pentru funcțiile publice pentru care Agenția Națională a Funcționarilor Publici a organizat concursul.

Responsabilități autorități și instituții centrale/locale – Elaborează actele administrative de numire, pe baza documentelor de concurs, la propunerea comisiei de concurs sau a Agenției ANFP, pentru concursurile organizate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

e. **Evaluarea performanțelor**

Responsabilități ANFP – Stabilește criteriile de evaluare a activităților funcționarilor publici.



Responsabilități autorități și instituții centrale/locale – Conducătorii ierarhici realizează evaluarea performanțelor și stabilesc necesarul de formare individuală pentru fiecare funcționar public.

f. Promovare

Responsabilități ANFP – Aprobă condițiile și procedura de promovare în funcțiile publice din cadrul autorităților și instituțiilor publice. (ANFP nu mai aprobă transformarea posturilor în urma promovării, ci este doar înștiințată în termen de 10 zile lucrătoare, cf. art. 107 alin. (2) lit. a) din Legea nr. 188/1999. Organizează anual concursul de promovare rapidă, în limita numărului de funcții publice rezervate pentru avansarea rapidă, în condițiile legale în vigoare. Aprobă concursul de admitere în programele organizate în vederea dobândirii statutului de manager public, organizate și gestionate de către organismele autorizate prin lege să organizeze astfel de programe.

Responsabilități autorități și instituții centrale/locale – Organizează examenul de promovare în grad profesional și promovare în clasă, cu aprobarea ANFP, în limitele fondurilor publice rezervate pentru avansare și încadrându-se în fondurile bugetare alocate. Organizează pre-selecția pentru promovarea rapidă. Transformă posturile celor care au promovat examenul / concursul de promovare cu înștiințarea ANFP.

g. Mobilitate

Responsabilități ANFP – Avizează numirea temporară în pozițiile publice de conducere (corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, conform art. 92 alin. (1¹), din Legea nr. 188/1999) din cadrul autorităților și instituțiilor centrale din administrația publică. Primește notificări cu privire la numirea temporară într-o funcție publică de conducere din cadrul autorităților și instituțiilor centrale din administrația publică.

Responsabilități autorități și instituții centrale – Decid cu privire la mobilitatea funcționarilor publici, cu aprobarea sau notificarea ANFP, în funcție de tipul de mobilitate și de natura funcției publice.

Responsabilități autorități și instituții locale - Decid cu privire la mobilitatea funcționarilor publici, cu aprobarea sau notificarea ANFP, în funcție de tipul de mobilitate și de natura funcției publice.

h. Modificarea raportului de serviciu

Responsabilități ANFP – Organizează și realizează redistribuirea funcționarilor publici.

Responsabilități autorități și instituții centrale/locale – Conducătorul autorității sau instituției publice emite actul administrativ prin care se modifică raportul de serviciu al unui funcționar public și notifică ANFP cu privire la această modificare. În urma redistribuirii numesc persoana redistribuită în funcția publică.

i. Formare

Responsabilități ANFP – Centralizează propunerile de formare a funcționarilor publici, pe baza propunerilor instituțiilor și autorităților publice. Stabilește domeniile prioritare pentru perfecționarea pregătirii profesionale a funcționarilor publici și tematica specifică programelor de formare specializată în administrația publică și de perfecționare pentru funcționari publici. Organizează programe de perfecționare profesională și formare specializată destinate funcționarilor publici și personalului contractual din administrația publică. Organizează programele de formare pentru funcționarii publici care pot fi membrii în comisiile de examen/concurs și în comisiile de soluționare a contestațiilor în cazul recrutării și promovării.

Responsabilități autorități și instituții centrale/locale – Stabilesc necesarul de formare a funcționarilor publici în timpul evaluărilor performanțelor individuale și le transmit la ANFP.



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Includ în bugetul anual sumele necesare pentru acoperirea costurilor cu programele de formare/specializare profesională a funcționarilor publici organizate la inițiativa sau în interesul autorității sau instituției publice. Comunică ANFP în fiecare an planul de perfecționare profesională a funcționarilor publici și fondurile alocate acoperirii costurilor necesare pentru această activitate.

Roluri și responsabilități MRU în cadrul autorităților și instituțiilor publice

Regula de bază a MRU este că fiecare funcționar public de conducere are responsabilitatea de a gestiona funcționarii publici din subordine, încadrându-se în sfera de autoritate conferită prin lege și prin regulamentele de organizare și funcționare ale instituției sau autorității publice. Departamentul de management al resurselor umane are responsabilitatea de a susține funcționarii publici de conducere în activitățile de management specifice funcției și în realizarea atribuțiilor profesionale specifice. Astfel, atribuțiile de managementul resurselor umane sunt împărțite între șefii ierarhici și departamentul de resurse umane din cadrul fiecărei autorități sau instituții publice.

Activitatea de management al resurselor umane este coordonată și sprijinită de către departamentul de resurse umane și implementată de către funcționarii publici de conducere ai autorității sau instituției publice. Așadar, funcționarii publici de conducere trebuie să aibă competențele necesare pentru gestionarea resurselor umane, cum ar fi de exemplu:

- stabilirea cerințelor funcției;
- realizarea interviurilor de selecție;
- evaluarea performanțelor individuale;
- identificarea necesarului de formare;
- folosirea metodelor de formare la locul de muncă etc.

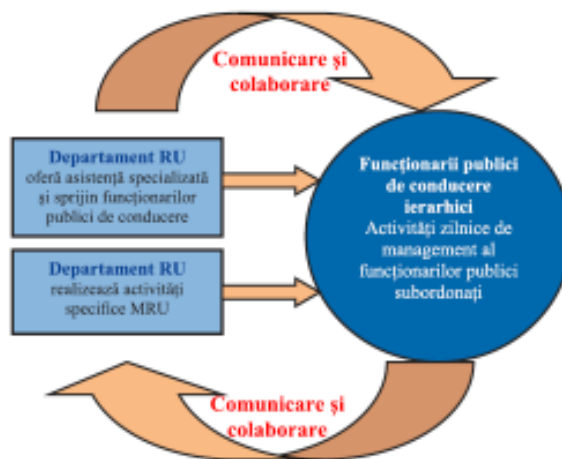


Fig. 1. Diviziunea activităților MRU în cadrul organizației

Figura nr. 1 Diviziunea activităților MRU în cadrul organizației

Rolurile și atribuțiile funcționarilor publici de conducere și ale departamentului de resurse umane în implementarea managementului resurselor umane sunt foarte diferite, dar nu pot fi realizate fără colaborare.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Departamentul de resurse umane este folosit ca termen generic, reprezentând o unitate organizațională MRU în cadrul organizației, indiferent de mărimea acesteia. Poate fi vorba așadar de un specialist MRU (generalist) sau de un departament cu personal specializat pe diferite activități de resurse umane.

Atribuțiile funcționarilor publici de conducere în domeniul managementului resurselor umane:

- Utilizarea zilnică a instrumentelor și tehnicilor MRU (interviu de selecție, evaluarea performanțelor, sprijin acordat în timpul perioadei de probă, sprijin acordat debutanților, stabilirea necesarului de formare, sprijinirea dezvoltării carierei funcționarilor publici, motivare etc.);
- Furnizarea informațiilor pentru sistemul MRU (caracteristicile funcției, cerințe, necesar de formare etc.);
- Analiza nevoilor legate de resurse umane ale unităților organizatorice (necesar de formare, necesarul de forță de muncă, noi fișe ale posturilor etc.);
- Propuneri MRU privind echipa condusă (recompense, mobilitate, dezvoltare carieră, formare etc.)
- Solicitare sprijin de la departamentul de resurse umane din cadrul autorității sau instituției publice.

Hotărârea Guvernului nr. 611/2008, cu modificările și completările ulterioare, precizează rolul și responsabilitatea funcționarilor publici de conducere în susținerea dezvoltării și carierei funcționarilor publici. Alineatul 2 al art. 129 subliniază că funcționarii publici de conducere au responsabilitatea de a susține cariera funcționarilor publici prin promovare rapidă, folosind următoarele metode:

- a) *participare activă la dezvoltarea competențelor, cunoștințelor și abilităților funcționarilor publici subordonați, inclusiv desemnarea lor ca participanți la programele de formare profesională;*
- b) *stabilirea necesarului de formare a funcționarilor publici pentru a putea realiza atribuțiile unei funcții publice de nivel superior cu profesionalism și eficiență.*

Atribuțiile departamentului de resurse umane în susținerea activității de management al resurselor umane a funcționarilor publici de conducere:

- realizarea și actualizarea bazei de date cu informații MRU, pe baza legislației, realizarea de propuneri pentru pregătirea instrumentelor și documentelor de MRU care vor fi folosite de către funcționarii publici de conducere în activitățile zilnice;
- sprijinirea organizării proceselor de selecție, promovare și formare;
- solicitarea aprobării și notificarea ANFP, atunci când este nevoie, conform prevederilor legale;
- sprijin și consultanță de specialitate oferite funcționarilor publici de conducere în aplicarea legislației referitoare la managementul resurselor umane, folosind procedurile și instrumentele oferite de ANFP;
- participarea în procesele de management al resurselor umane (elaborarea planului de ocupare, recrutare și selecție, managementul carierei, planificare și implementare acțiuni de formare etc.);
- transmiterea informațiilor referitoare la funcționarii publici și funcțiile publice la ANFP.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul I.6.

Elaborarea politicilor de resurse umane în administrația publică

I.6.1. Importanța și conținutul politicilor de resurse umane

Resursele umane reprezintă cea mai importantă valoare a oricărei autorități sau instituții publice, o resursă strategică de realizare a scopurilor, în conformitate cu valorile declarate. Resursele umane reprezintă resurse strategice din două motive:

- *dețin un spectru larg de competențe pe care le pot dezvolta și actualiza;*
- *reprezintă metode de combinare și utilizare eficientă a tuturor celorlalte resurse.*

Pentru a administra această importantă resursă în conformitate cu valorile declarate ale instituției sau autorității publice, respectând legislația relevantă în vederea atingerii unui nivel ridicat de eficiență al activității, cu ajutorul unui corp de funcționari publici profesional, stabil și imparțial ar trebui elaborate îndrumări în vederea realizării managementului resurselor umane în cadrul organizației, în orice moment și în orice situație.

I.6.2. Definierea politicii de resurse umane

Scopul politicii de resurse umane este de a oferi îndrumări pe termen lung cu privire la aspecte referitoare la managementul resurselor umane în cadrul unei autorități sau instituții publice, de a sprijini funcționarii publici din funcții de conducere în procesul de luare a deciziilor cu privire la aspectele curente de management al resurselor umane, de a aplica procedurile de management al resurselor umane și de a respecta valorile de bază promovate de către respectiva organizație. Politicile de resurse umane reprezintă îndrumări cu privire la abordarea pe care autoritatea sau instituția publică dorește să o adopte în vederea gestionării resurselor umane pentru a asigura contribuția la realizarea scopurilor strategice ale organizației. Politicile de resurse umane definesc filozofia organizației, cu privire la modul în care resursele umane ar trebui abordate, iar din acestea derivă principiile pe baza cărora trebuie să acționeze funcționarii publici cu funcții de conducere pentru a rezolva aspectele referitoare la resursele umane.

Politicile de resurse umane reprezintă puncte de referință pentru dezvoltarea și implementarea practicilor și procedurilor de management al resurselor umane și pentru luarea unor decizii referitoare la funcționarii publici din cadrul organizației. Politicile de resurse umane trebuie diferențiate de procedurile referitoare la resursele umane. În timp ce procedurile stabilesc etapele concrete prin care se realizează activitatea, politicile de resurse umane oferă îndrumări generalizate în vederea realizării activității. Procedura menționează activitățile care trebuie realizate în conformitate cu politica.

I.6.3. Importanța politicilor de resurse umane

Politica de resurse umane trebuie să aibă legătură cu misiunea și scopurile strategice ale organizației și trebuie să susțină realizarea acestor scopuri. Această politică asigură de asemenea o abordare conformă cu valorile autorității sau instituției publice și respectarea valorilor în momentul apariției unor probleme referitoare la funcționarii publici. Politica de resurse umane reprezintă cadrul și îndrumările de luare a unor decizii și de promovare a egalității modului de tratament al angajaților unei organizații. Oferă îndrumări cu privire la modul în care managerii ar trebui să acționeze în anumite situații și asigură conformitatea acțiunilor funcționarilor publici din cadrul organizației cu cultura



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

organizațională. Politica de resurse umane sprijină de asemenea procesul de modelare a culturii organizaționale, prin îndrumarea activităților în direcția scopurilor, valorilor și metodelor dorite.

I.6.4. Conținutul politicii de resurse umane

Politica de resurse umane poate fi considerată ca fiind o expunere generală a valorilor referitoare la resursele umane și managementul acestora în cadrul autorității sau instituției publice. Principalele puncte ce derivă din aceasta pot fi detaliate în domeniile specifice de politică referitoare la aspectele extrem de importante din domeniul managementului resurselor umane, în prezent și în viitor, pe termen mediu.

Valorile se vor referi la următoarele concepte:

- Echitate: tratamentul egal și corect al angajaților. Acest aspect include protejarea indivizilor de decizii incorecte luate de superiorii acestora, oferă șanse egale de angajare și promovare și susține un sistem de salarizare echitabil.
- Respect: se iau în considerare circumstanțele individuale în momentul luării unor decizii ce pot afecta perspectivele, securitatea sau respectul de sine al indivizilor.
- Procesul de învățare la nivel organizațional: încredere în nevoia de a promova procesul de învățare și dezvoltare al membrilor organizației, prin oferirea sprijinului necesar.
- Performanță: importanța acordată procesului de dezvoltare a unei culturi orientată spre performanțe și îmbunătățiri continue; semnificația managementului performanței ca metodă de a oferi un feedback corect funcționarilor publici, cu privire la activitatea și performanțelor acestora.
- Calitatea vieții profesionale: are ca scop îmbunătățirea calității vieții profesionale prin creșterea nivelului de satisfacție cu privire la activitatea prestată prin reducerea, pe cât posibil, a monotoniei la locul de muncă, creșterea nivelului de diversitate, autonomie și responsabilitate, reducerea stresului și asigurarea unui echilibru între viața personală și viața profesională.
- Condițiile de lucru: garantarea unui mediu de lucru sănătos, sigur, accesibil și plăcut.
- Orientarea către beneficiari (orientarea către "client"): orientare către nevoile persoanelor, publicului, cetățenilor, beneficiarilor, etc. cu care lucrează instituția sau autoritatea publică. Orientarea către client poate fi utilizată și la nivel intern, mai ales de către departamentele care au legături și trimit informații și documente altor departamente, considerate "clienți interni".

Politica globală definește modul în care organizația își îndeplinește responsabilitățile sociale pentru angajați, îndeplinind în același timp scopurile strategice prin intermediul resurselor umane. Este o expresie a valorilor și convingerilor organizației cu privire la modul de tratament al angajaților. Această politică poate fi exprimată doar în termeni generali, și de aceea trebuie împărțită în politici specifice.

Politicile specifice ar trebui să acopere principalele domenii cu care se va lucra în vederea orientării resurselor umane în direcția îndeplinirii scopurilor strategice ale organizației. Acestea reprezintă domenii de activitate în managementul resurselor umane, care au prioritate în momentul respectiv.

Exemplu:

→ *scopul strategic de reducere a costurilor necesită o politică referitoare la reducerea costurilor cu forța de muncă;*

→ *scopul strategic de creștere a calității serviciilor implică existența unei politici de dezvoltare în*



domeniul resurselor umane, managementului performanțelor și/sau orientării către client.

Domeniile alese pentru politicile specifice pot fi domenii bine definite de management al resurselor umane, cum ar fi de exemplu recrutarea și selecția, managementul performanțelor, instruire și dezvoltare, promovare, etc. sau aspecte în diagonală care afectează în totalitate sau parțial managementul resurselor umane și au o anumită importanță în realizarea scopurilor organizației (de exemplu, șanse egale, satisfacția angajaților, orientarea către client, echilibrul viață profesională – viață personală).

Exemple de domenii posibile pentru politicile specifice de resurse umane:

- Șanse egale;
- Recrutare și selecție;
- Instruire și dezvoltare;
- Orientarea către "client";
- Recrutare și stagiu;
- Retribuții și beneficii;
- Managementul performanței;
- Managementul carierei;
- Relațiile cu angajații;
- Comunicare internă;
- Satisfacție, motivație și angajament.

O politică de resurse umane prezintă îndrumări cu privire la realizarea activităților în domeniul respectiv, valorile care trebuie respectate și tratamentul aplicat angajaților pe parcursul procesului.

De exemplu, **politica de recompense** ar trebui să acopere aspecte precum:

- Oferirea unui sistem de salarizare echitabil;
- Salarizare egală pentru muncă de aceeași valoare;
- Plata performanțelor, competențelor, aptitudinilor sau contribuției;
- Plata orelor suplimentare;
- Oferirea unor beneficii angajaților;
- Acordarea importanței necesare stimulentei non-financiare ce rezultă din recunoaștere, realizări, autonomie, oportunități de dezvoltare etc.

1.6.5. Procesul de dezvoltare și implementare a politicii de resurse umane

Procesul de elaborare și implementare a politicii de resurse umane a unei autorități sau instituții publice are trei faze principale:

1. Pregătirea procesului prin colectarea de informații
2. Elaborarea politicii de resurse umane;
3. Implementarea politicii de resurse umane.

Diagrama acestui proces este prezentată în figura de mai jos (fig. nr. 2)

Participanții la elaborarea politicilor de resurse umane

Procesul de elaborare a politicilor de resurse umane ale unei instituții sau autorități publice implică mai mulți participanți din partea organizației:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- **profesioniștii în resurse umane** își asumă responsabilitatea pentru administrarea, coordonarea procesului de elaborare a politicii de resurse umane, colectează informații referitoare la managementul resurselor umane, organizează interviuri și ateliere de lucru, elaborează propuneri de politici și planuri de comunicare și participă la procesul de comunicare;
- **superiorii ierarhici direcți și managementul de nivel mijlociu** vor fi implicați în procesul de elaborare cu scopul de a colecta informațiile relevante cu privire la nevoi și probleme, dar și în scopuri consultative, respectiv în cadrul procesului de comunicare în vederea diseminării politicii de resurse umane în rândul funcționarilor publici;
- **funcționarii publici** angajați în cadrul organizației pot reprezenta o sursă de informații cu privire la nevoi, așteptări și motivații;
- **top managementul** va fi consultat cu privire la principalele valori, direcții de orientare și nevoi legate de activitatea de management al resurselor umane. Aceștia vor stabili de comun acord varianta finală a conținutului politicii de resurse umane și a planului de comunicare, la finalul procesului de elaborare;
- **reprezentanții sindicatelor funcționarilor publici**, dacă se consideră necesar, vor fi consultați pe parcursul procesului de elaborare a politicii de resurse umane.

În cadrul procesului de comunicare referitor la politicile de resurse umane, principalii actori sunt departamentul de resurse umane și managerii ierarhici.



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

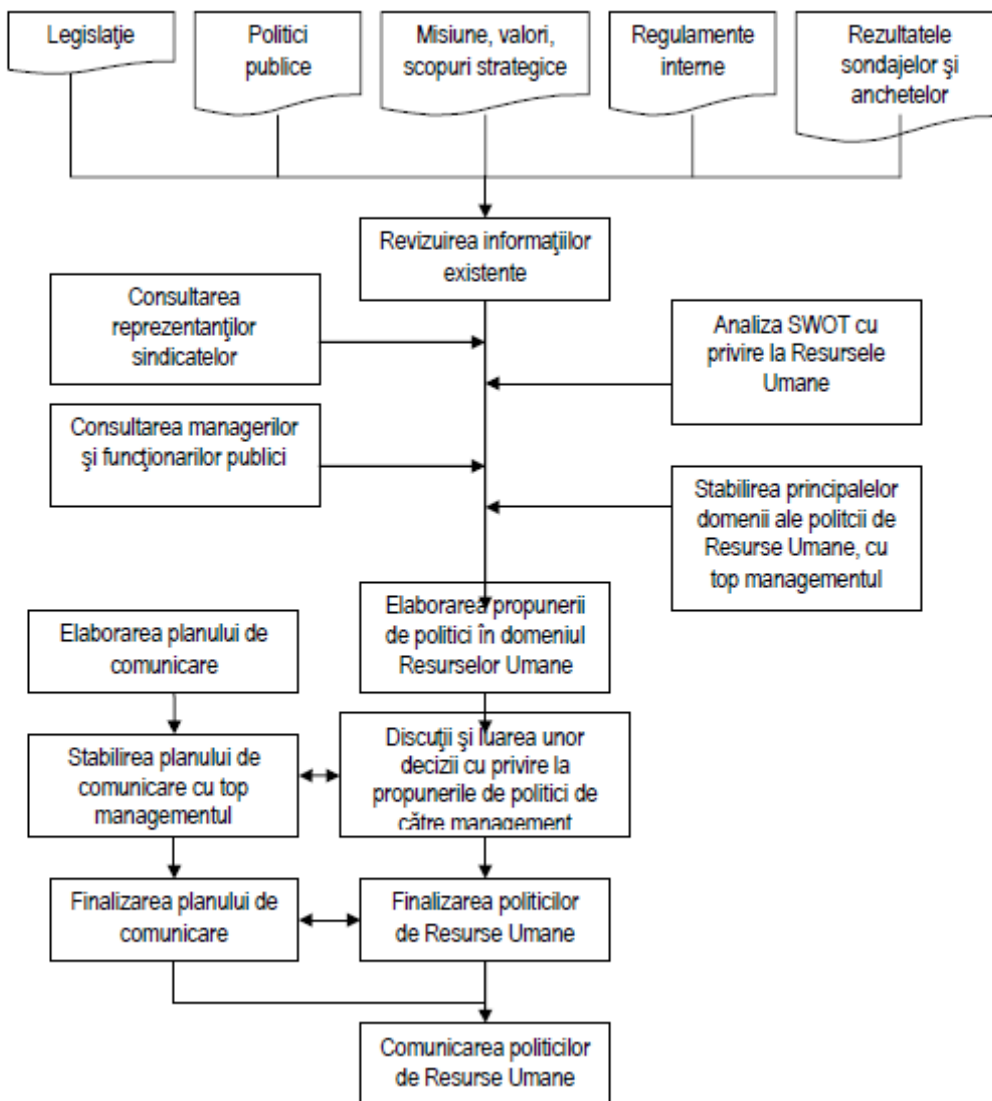


Figura nr. 2 - Procesul de elaborare a politicilor de resurse umane

1.6.6. Etapele procesului de elaborare a politicilor de resurse umane

Parcurgând cele 3 etape principale ale elaborării politicilor de resurse umane, există mai multe posibilități de combinare a metodelor din cadrul fiecărei faze. Recomandarea este ca autoritățile și instituțiile publice să utilizeze un proces în care responsabilitatea colectării informațiilor, administrării și coordonării procesului aparține departamentului de Resurse Umane, iar implicarea top managementului se realizează în mod eficient din punct de vedere al timpului.



- A) **Pregătirea procesului:** are ca scop colectarea tuturor informațiilor relevante care trebuie luate în considerare în vederea elaborării politicilor de resurse umane.

Revizuirea și analizarea informațiilor disponibile referitoare la managementul resurselor umane în cadrul autorităților sau instituțiilor publice

Organizațiile trebuie să recunoască faptul că sunt supuse presiunilor și influențelor externe și interne, care reprezintă constrângeri, în sensul în care acestea se bazează pe standarde ridicate de tratament al angajaților. Vor fi luate așadar în considerare atât sursele interne, cât și sursele externe de informare. Activitatea este realizată de către departamentele de resurse umane, pe baza analizei documentelor (anchete, strategii, legislație, regulamente etc.). Principalele surse de informare sunt:

- ***politicile publice*** referitoare la resursele umane în administrația publică (de exemplu, politica publică referitoare la instruirea și dezvoltarea funcționarilor publici, politica publică referitoare la reforma în administrația publică);
- ***legislația referitoare la managementul resurselor umane*** în administrația publică (de exemplu, Legea nr. 188/1999 republicată, cu privire la Statutul funcționarilor publici, Hotărârea Guvernului nr. 611/2008, modificată prin Hotărârea Guvernului nr. 1173/2008 referitoare la dezvoltarea carierei funcționarilor publici etc.);
- ***misiunea, valorile și scopurile strategice*** ale autorității sau instituției publice care au efect asupra definirii politicii de resurse umane și influențează domeniile specifice la care acestea ar trebui să se refere;
- ***politicile existente***, scrise și nescrise, din cadrul organizației;
- analiza referitoare la ***mediul extern***.

Analiza punctelor slabe și a punctelor forte ale resurselor umane în cadrul organizației

Această analiză se realizează pe baza tehnicii analizei SWOT prin care se identifică:

- ***punctele forte și punctele slabe ale resurselor umane*** din cadrul organizației;
- ***oportunitățile oferite și amenințările*** reprezentate de către mediul extern, în procesul de administrare a resurselor umane.

Rezultatul acestei analize ar trebui luat în considerare în momentul definirii principalelor domenii la care politica de resurse umane face referire.

Exemplu:

În cazul în care analiza SWOT identifică o amenințare reprezentată de ***modificările mediului internațional*** cauza ar putea fi existența unei ***politici specifice de resurse umane, cu privire la instruire***, acordând prioritate limbilor străine, comunicării inter-culturale, managementului de proiect, tehnicilor creative, etc.

Același lucru se aplică în cazul în care analiza identifică o slăbiciune reprezentată de ***lipsa competențelor necesare pentru cooperarea internațională*** a resurselor umane; ***instruirea și dezvoltarea vor fi***, în acest caz, domeniile care vor fi incluse în politicile specifice de resurse umane.

Colectarea informațiilor de la membrii organizației

Informațiile pot fi colectate cu ajutorul tehnicilor verbale, cum ar fi de exemplu interviurile și atelierile de lucru, de la managerii ierarhici, funcționarii publici și reprezentanții sindicatelor funcționarilor publici. Această activitate poate fi realizată pe baza anchetelor referitoare la atitudini



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

și satisfacție, care reduce timpul alocat elaborării politicii de Resurse Umane, prin aplicarea metodei chestionarului.

Obținerea informațiilor de la top manageri

Părerile și opiniile top managerilor cu privire la managementul resurselor umane pot fi colectate pe baza interviurilor sau atelierelor de lucru realizate de către profesioniștii în resurse umane. Această ultimă metodă permite top managerilor să stabilească de comun acord principalele domenii ale politicii specifice de Resurse și conținutul acesteia.

B) Elaborarea politicii de resurse umane: are ca scop elaborarea politicii de resurse umane și a planului de comunicare.

Analiza informațiilor obținute

Departamentul de resurse umane sistematizează și analizează informațiile obținute în timpul fazei anterioare. În cazul în care există informații incoerente sau lacune, profesioniștii în domeniul resurselor umane vor consulta din nou sursele de informații, în vederea completării și verificării informațiilor.

Elaborarea primei propuneri de politică de resurse umane

Pe baza informațiilor colectate și analizate, și a domeniilor politicilor specifice de resurse umane stabilite de către top management, departamentul de resurse umane elaborează prima propunere de politică în domeniul resurselor umane.

Elaborarea planului de comunicare

Departamentul de resurse umane elaborează planul de comunicare, în vederea comunicării politicii de resurse umane funcționarilor publici din cadrul autorității sau instituției publice. Aceasta poate face referire la diferite metode și poate include una sau mai multe etape de comunicare. Una dintre posibilități este de a organiza o **întâlnire cu toți angajații** organizației. Întâlnirea ar trebui realizată de către un profesionist în domeniul resurselor umane, iar politica de resurse umane va fi comunicată de către top management. Dacă nu este posibilă reunirea tuturor angajaților în același timp, din cauza numărului ridicat de funcționari publici sau cerințelor programului de lucru, comunicarea se va realiza în mai multe etape: politica de resurse umane se aplică la toate nivelurile ierarhice, fiecare manager având sarcina de a comunica această strategie subordonaților săi.

Comunicarea realizată de manageri va include și explicații oferite de către membrii departamentului de resurse umane. Comunicarea verbală ar trebui să fie completată și de comunicare scrisă, cum ar fi de exemplu comunicatele de presă interne, site-ul web al organizației, etc. Comunicarea ar trebui să includă **elemente** precum:

- *Scopurile politicii de resurse umane;*
- *Legătura acesteia cu scopurile strategice și valorile organizației;*
- *Conținutul politicii de resurse umane (domenii generale și specifice);*
- *Îndrumările de implementare în practică (proceduri conexe, reacții în situații sensibile etc.);*
- *Unde se pot găsi răspunsuri la întrebările care apar în timpul procesului de implementare (de obicei departamentul de resurse umane și/sau manualul de management al resurselor umane).*

Stabilirea politicii de resurse umane și a planului de comunicare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Propunerea de politici de resurse umane este comunicată la nivel de top management, funcționarilor publici cu funcții de conducere și reprezentanților sindicatelor funcționarilor publici (dacă se consideră necesar) pentru ca aceștia să poată face comentarii și sugestii referitoare la această politică. În cazul în care nu s-a organizat un atelier de lucru cu top managerii în prima fază, în această fază a activității, este utilă organizarea unui atelier de lucru cu aceștia pentru a obține acordul final cu privire la politica de resurse umane, în urma obținerii sugestiilor din partea managerilor și reprezentanților sindicatelor. Top managementul organizației va stabili de comun acord și va aproba politica detaliată de resurse umane și planul de comunicare.

Finalizarea politicii de resurse umane

Pe baza sugestiilor funcționarilor publici din funcții de conducere și discuțiilor / deciziilor luate la nivel de top management, profesioniștii în domeniul resurselor umane vor introduce modificările solicitate în politica de resurse umane. În cazul în care apar diferențe sau contradicții în sugestiile managerilor ierarhici și opiniile top managementului, acestea vor fi discutate în timpul unui atelier de lucru, cu medierea unui profesionist în domeniul resurselor umane, sau cu top managementul. Opinia top managerilor dă o formă finală politicii de resurse umane. În cazul în care există divergențe de opinie între managerii ierarhici și top manageri, alegerea finală trebuie susținută cu argumente pe parcursul procesului de comunicare.

C) Implementarea politicii de resurse umane

Politicile de resurse umane vor fi implementate în mod echitabil și constant. Managerii ierarhici joacă un rol cheie în acest proces. Aceștia sunt responsabili cu implementarea politicilor de resurse umane. Membrii departamentului de resurse umane vor oferi îndrumare, sprijin, dar managerii ierarhici vor fi cei care aplică procedurile referitoare la managementul resurselor umane și folosesc cel mai mult deciziile referitoare la subordonați. Rolul departamentului de resurse umane este de a comunica și interpreta politicile, de a convinge managerii ierarhici cu privire la necesitatea acestora, de a îmbunătăți calitatea managementului funcționarilor publici și, în cele din urmă, de a îmbunătăți calitatea muncii și nivelul de performanță. Profesioniștii în domeniul resurselor umane vor oferi sprijin și instruire managerilor ierarhici în vederea implementării politicilor de resurse umane.

Monitorizarea și evaluarea implementării politicilor de resurse umane

Monitorizarea și evaluarea implementării politicilor de resurse umane este necesară din următoarele motive:

- în vederea evaluării impactului politicilor de resurse umane;
- în vederea evaluării rezultatelor implementării;
- în vederea realizării unor îmbunătățiri în domeniul politicilor de resurse umane, dacă este necesar.

Monitorizarea implementării politicilor de resurse umane

Monitorizarea implementării politicilor de resurse umane este atribuția departamentului de resurse umane. Această activitate poate fi realizată în mod periodic (în fiecare an sau la fiecare doi ani) printr-o anchetă în rândul funcționarilor publici cu funcție de execuție și de conducere (o parte a întrebărilor vor fi diferite în funcție de cele două grupuri). Această anchetă poate fi o parte a unui studiu de satisfacție mai amplu, realizat în scopul evaluării impactului politicilor de resurse umane.



Pe lângă anchete, profesioniștii în domeniul resurselor umane pot realiza interviuri cu funcționarii publici în funcții de conducere, care au ca scop stabilirea următoarelor aspecte:

- *Dificultățile întâmpinate în procesul de implementare a politicii de resurse umane;*
- *Care sunt elementele de care aceștia sunt mulțumiți și care sunt aspectele de care aceștia nu sunt mulțumiți;*
- *Care sunt elementele de care subordonații par să fie satisfăcuți și elementele cu care aceștia par să nu fie satisfăcuți;*
- *Care sunt procedurile care par să nu fie conforme cu politica de resurse umane;*
- *Care au fost cele mai dificile situații cu care aceștia s-au confruntat și pentru care politica de resurse umane a oferit sau nu îndrumări utile;*
- *Care sunt domeniile de management resurse umane pentru care este nevoie de politici specifice de resurse umane.*

Angajații își pot, de asemenea, exprima nivelul de satisfacție cu privire la politicile de resurse umane, în mod individual sau în grup.

Evaluarea politicilor de resurse umane

Politica de resurse umane poate fi evaluată sub două aspecte principale:

- *satisfacția managerilor și funcționarilor publici cu privire la politicile de resurse umane;*
- *rezultatele implementării politicii de resurse umane.*

În primul caz, rezultatul final va fi ***gradul de satisfacție al funcționarilor publici*** în funcții de execuție, respectiv în funcții de conducere cu privire la politicile de resurse umane și ***aspectele care ar trebui îmbunătățite sau domeniile care ar trebui acoperite***. În cazul celei de-a doua evaluări, este nevoie de o analiză mai complexă, în vederea observării și măsurării rezultatelor implementării politicilor de resurse umane. Aceasta este o evaluare indirectă, deoarece elementele implementării, cum ar fi de exemplu calitatea procedurilor, sprijinul departamentului de resurse umane, competențele manageriale ale funcționarilor publici din funcțiile de conducere pot influența rezultatele implementării. Fiecare indicator va fi analizat în context, având în vedere factorii de influență, respectiv elementele care au legătură.

De exemplu: Lipsa plângerilor cu privire la cazurile de discriminare ce apar pe parcursul procesului de management al resurselor umane (recrutare și selecție, mobilitate, participare la sesiuni de instruire, promovare, recompense) înseamnă că politica de resurse umane bazată pe șanse egale a fost implementată corect. În schimb, lipsa plângerilor se poate datora lipsei de proceduri sau unor proceduri foarte complicate, deci puțini funcționari publici vor iniția o astfel de plângere.

Indicatorii utilizați în vederea evaluării implementării politicilor de resurse umane trebuie stabiliți în conformitate cu natura domeniului politicii de resurse umane.

Actualizarea politicilor de resurse umane

Politicile de resurse umane ar putea necesita modificări de fiecare dată când apar schimbări majore în mediul intern sau extern al autorității sau instituției publice.

Schimbările externe se referă la:

- modificările referitoare la funcționarii publici și funcțiile publice incluse în politicile publice;
- modificări aduse legislației referitoare la managementul resurselor umane în administrația publică;



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

→ modificări ale legăturilor interne ale autorității sau instituției și/sau participarea la proiecte internaționale care ar putea implica modificări ale priorității și achiziției și/sau dezvoltării unor competențe noi.

Modificările interne se referă la:

- reorganizarea autorității sau instituției publice, încorporarea noilor activități;
- modificări ale valorilor și priorităților interne.

Pe lângă aceste schimbări, impuse de modificările majore ale mediului, ar putea fi de asemenea necesară o reorganizare periodică (de exemplu, din cauza rezultatelor anchetei referitoare la satisfacție, prin intermediul căreia s-au identificat nemulțumiri referitoare la anumite aspecte ale politicii de resurse umane). Caracterul periodic al revizuirii formale și ajustării politicilor de resurse umane poate fi decis la nivel de top management în timpul procesului de elaborare a politicii de resurse umane, luând în considerare dinamica generală a domeniului de activitate al organizației.

Model de document utilizat în cadrul politicilor de resurse umane

1. **Introducere:** definirea contextului general și organizațional al politicii de resurse umane.
2. **Scopul politicii de resurse umane:** se va stabili pe baza obiectivelor strategice ale organizației. Acesta trebuie definit în termeni generali, cu privire la ce trebuie realizat în vederea satisfacerii nevoilor organizației și nevoilor funcționarilor publici din cadrul organizației.
3. **Expunerea generală a politicii de resurse umane:** principalele valori ale organizației, referitoare la resursele umane, definirea semnificației resurselor umane pentru organizație și a modului în care aceștia contribuie la succesul organizației.
4. **Principalele domenii ale politicii specifice de resurse umane** și definirea fiecărei politici specifice. Conținutul politicilor de resurse umane specifice trebuie să fie consolidate și coerente. Domeniile de activități nu trebuie analizate izolat ci în totalitate, având în vedere interdependențele și influențele reciproce. Este necesară identificarea unor oportunități de creare a sinergiilor între aceste domenii. Pentru fiecare politică specifică de resurse umane, pot fi stabilite proceduri de implementare, dar acestea nu trebuie prezentate în cadrul politicii de resurse.
5. **Planul de comunicare** a politicii de resurse umane.
6. Condițiile și persoanele responsabile cu **actualizarea politicilor de resurse umane**.
7. **Metode de monitorizare și evaluare** a implementării.

Capitolul 1.7. Analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări) în managementul resurselor umane

1.7.1. Descrierea instrumentului

Analiza SWOT a fost elaborată în urmă cu 50 ani pentru a ajuta firmele să își definească strategiile în contextul mediilor în permanentă schimbare și concurență. Instrumentul de luare a deciziilor își datorează numele faptului că analizează punctele tari și slabe dintr-o organizație, precum și



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

oportunitățile și amenințările de pe piață. Reprezintă unul dintre instrumentele clasice ale analizei strategice, asemănător matricei Consulting Group (BCG), care în unele cazuri este asemănătoare cu analiza SWOT. Autoritățile locale/regionale au fost printre primele instituții publice care au utilizat analiza SWOT în anii 1980 drept cadru de gândire pentru diversele scenarii de dezvoltare. Instrumentul este în prezent utilizat adeseori ca parte a planificării și evaluării ex-ante a programelor de dezvoltare regională.

1.7.2. Obiectivele instrumentului

Obiectivul analizei SWOT este acela de a include în analiza programului socio-economic atât caracteristicile inerente teritoriului respectiv cât și factorii determinanți din mediul în care va fi programul implementat. Instrumentul are ca scop reducerea zonelor de nesiguranță legate de implementarea unui program sau măsuri aplicabile teritoriului respectiv. Permite definirea strategiei potrivite contextului în care se vor lua măsuri. **Obiectivele** instrumentului sunt:

- Evidențierea factorilor dominanți și determinanți, din interiorul și din afara teritoriului, care pot influența succesul proiectului;
- Redactarea de linii directoare strategice corespunzătoare prin adaptarea proiectului la mediu.

Analiza SWOT poate fi extinsă prin instrumente similare celor cunoscute drept "management de portofoliu", cum ar fi matricea BCG, pentru analiza valabilității unei strategii care a fost propusă sau care este în curs de aplicare, și recomandarea schimbărilor unde este necesar. Clasificarea diferitelor posibilități ia în calcul fezabilitatea (disponibilul local = puncte tari și slabe), precum și potențialul (caracteristici atrăgătoare în relație cu mediul extern = oportunități și amenințări).

Utilitatea acestor instrumente în cadrul procesului de evaluare constă în capacitatea de schițare a unei imagini sistematice a relațiilor dintre programul evaluat și mediul său direct.

1.7.3. Circumstanțele în care se aplică

Elaborate în urmă cu circa 20 ani de către specialiști ai managementului sectorului privat, instrumentele de luare a unor decizii strategice, cum este de exemplu SWOT, sunt în prezent utilizate în procesul analizei strategice din politicile publice. Inițial proiectate în termeni de produse, clienți, piețe și avantaje competitive, utilitatea lor s-a extins în prezent asupra localităților și regiunilor, unde politicile teritoriale au ca obiectiv crearea de avantaje competitive. Ideile de puncte tari, slabe, oportunități și avantaje se pot aplica unei economii regionale în cadrul concurenței naționale, europene și mondiale.

Analiza SWOT ajută la identificarea liniilor directoare celor mai adaptate dezvoltării socio-economice. Utilizarea instrumentului este prin urmare extrem de avantajoasă planificării unui program și în timpul evaluării ex ante, deoarece poate contribui la optimizarea integrării programului în context. Analiza SWOT poate servi și drept instrument de management al resurselor umane pentru evaluarea pertinentei unei strategii de resurse umane în faza sa de implementare. Dacă analizele SWOT au fost utilizate în faza de formulare a strategiei, este utilă reevaluarea lor regulată, mai ales în faza intermediară, pentru a ține cont de datele actualizate și pentru a asigura adaptarea liniilor directoare strategice.

1.7.4. Etape principale



Implementarea unei abordări strategice cum ar fi analiza SWOT implică **șase etape**:

<i>Etapa 1</i>	"Scanarea" mediului programului	Această etapă permite detectarea principalelor tendințe și probleme care pot afecta viitorul teritoriului analizat. Se vor utiliza indicatori socio-demografici, economici, politici și fizici. Indicatorii discrepanțelor dintre regiuni și jaloanele sunt utili mai ales pentru identificarea oportunităților și amenințărilor. Această etapă nu trebuie să fie exhaustivă deoarece vizează obținerea unei imagini generale care să evidențieze principalele probleme cu care se va confrunta comunitatea.
<i>Etapa 2</i>	Pregătirea inventarului de acțiuni posibile	Această etapă implică identificarea acțiunilor posibile, formulate în termeni generali în relație cu principalele probleme identificate.
<i>Etapa 3</i>	Analiza externă a oportunităților și amenințărilor	Această etapă constă din inventarierea parametrilor mediului care nu se află sub controlul direct al autorităților publice și care se presupune că va influența puternic dezvoltarea socio-economică.
<i>Etapa 4</i>	Analiză internă a punctelor tari și slabe	Această etapă presupune inventarierea factorilor care sunt măcar parțial sub controlul autorității publice, și care promovează sau împiedică dezvoltarea.
<i>Etapa 5</i>	Clasificarea acțiunilor posibile	Această fază vizează evidențierea acelor acțiuni (linii directoare strategice) care au cea mai mare probabilitate de reducere a problemelor de dezvoltare prin axarea pe puncte tari și prin reducerea sau chiar eliminarea punctelor slabe, în vederea optimizării oportunităților și diminuării amenințărilor..
<i>Etapa 6</i>	Evaluarea unei strategii	Această etapă opțională poate fi inclusă dacă ajută la evaluarea relevanței unei strategii deja implementate sau planificate. Etapa poate fi proiectată pe baza unei analize a "portofoliului de activități". Asemenea unei companii, cu produsele sale și piețele specifice, programul socio-economic cuprinde un set de intervenții, dintre care unele se bazează pe puncte tari și oportunități, în vreme ce altele încearcă să compenseze punctele slabe sau să semnalizeze amenințările. Evaluatorul va plasa intervențiile pe un plan ordonat: (1) fezabilitate internă, puncte tari și slabe, și (2) mediu extern, oportunități și amenințări. Discuția hărții astfel produse poate fi utilizată pentru analiza pertinentei strategiei supuse evaluării.

Enumerarea punctelor forte („Strengths”)

Punctele forte pot avea legătură cu domeniul politicii publice, reformele precedente, resursele umane etc. Iată câteva exemple de întrebări cheie:

- *Ce merge bine în domeniul dumneavoastră?*
- *Care este succesul activităților precedente?*
- *După părerea clienților, care sunt punctele dumneavoastră forte?*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Enumerarea punctele slabe („Weaknesses”)

Această sesiune nu trebuie să reprezinte o ocazie pentru participanți de a se axa pe aspectele negative, ci trebuie să fie o evaluare onestă a situației așa cum se prezintă ea. Iată câteva exemple de întrebări cheie:

- *Ce ați putea ameliora?*
- *Ce ați putea evita?*
- *După părerea clienților, care sunt punctele dumneavoastră slabe?*
- *Ce obstacole ar putea sta în calea progresului?*
- *Care sunt elementele care ar trebui consolidate?*
- *Există cu adevărat o verigă slabă în lanț?*

Enumerarea oportunităților („Opportunities”)

În această secțiune sunt analizați factorii externi care influențează problema, politica sau organizația care fac obiectul analizei – este vorba de factorii socio-economici, de mediu, demografici, politici și alții. Sarcina este enumerarea factorilor externi pozitivi care pot facilita identificarea unei soluții la problema existentă.

Enumerarea amenințărilor („Threats”)

La polul opus față de oportunități se află acele elemente care pot deplasa accentul sau percepția sau care pot avea un impact negativ. În această secțiune sunt enumerați factorii externi negativi.

Capitolul 1.8.

Stabilirea obiectivelor

1.8.1 Ce sunt obiectivele?

Un obiectiv este simpla exprimare a ceea ce vrea să realizeze cineva. Acesta ar trebui să fie specific și să permită managerului să decidă dacă a fost îndeplinit sau nu. Obiectivele se leagă de obicei de activitatea angajatului dar se pot referi și la factori personali sau de dezvoltare personală. Obiectivele ar trebui să reflecte aspectele importante din fișa postului și să corespundă cu scopul și obiectivele organizației și departamentului.

1.8.2 La ce folosesc obiectivele?

Obiectivele sunt menite a fi utile atât evaluatorului cât și titularului postului, aducând multiple beneficii printre care și creșterea satisfacției la locul de muncă. Discutarea și convenirea obiectivelor promovează o bună comunicare și îi face pe angajați și pe managerii acestora conștienți de scopul postului lor și poziția acestuia în cadrul organizației.

Obiectivele convenite și actualizate furnizează o bază mai clară pentru a vedea cât de bine s-a realizat o activitate. Ele ajută la definirea principalelor sarcini ale postului, clarifică prioritățile și importanța fiecărei sarcini specifice.

1.8.3 Standarde de performanță în stabilirea obiectivelor



Ca manager este important să se stabilească standarde de performanță legate de un anumit post pentru a putea evalua dacă performanțele unui anumit individ sunt la un nivel acceptabil. Acestea ar trebui să specifice ce trebuie realizat, până când și, dacă este posibil, să menționeze modul în care se măsoară realizarea/îndeplinirea lor.

Standardele vor fi legate de rezultatele cele mai importante. Pentru unele posturi acestea se pot măsura ușor în timp ce pentru altele trebuie să apelăm la metodele recunoscute de bună practică. Unele exemple sunt:

- **Numerice** (*Nivelul producției, Ratele de eroare, Timpul de procesare*);
- **Termene limită** (*Proiecte, Răspunsul la corespondență, Termenele fixe, Timpul de răspuns la telefon*);
- **Financiare** (*Activitate în limitele bugetului, Evidență financiară corectă*);
- **Procedurale** (*Sisteme de relaționare internă, Verificarea solicitărilor / evaluărilor*);
- **Comportamentale** (*Abordarea clienților, Organizarea întâlnirilor*).

1.8.4. Cum se stabilesc obiectivele

Primul pas este **analiza obiectivelor** generale ale organizației, departamentului sau direcției și cerințelor postului. Abordarea activității de stabilire a obiectivelor ar trebui să fie:

- **Participativă** – cu titularul și evaluatorul discutând calitatea sugestiilor făcute de celălalt;
- **Neamenințătoare** – discuția trebuie să fie despre planificarea activității, a postului cât și a performanțelor profesionale. Stabilirea obiectivelor viitoare implică mult mai mult decât simpla încercare de a crește rezultatul cantitativ;
- **Deschisă** – în special deoarece angajații bine informați și motivați pot uneori critica metodele curente deja încetățenite.

O abordare comună este utilizarea **metodologiei SMART**:

Specifice

→ *Exprimate clar, fără a lăsa loc dubiilor.*

Măsurabile

→ *Pot fi evaluate; aceasta făcându-se mai ușor cu ajutorul obiectivelor cantitative (cât de mult/cât de multe) dar și obiective calitative - de ex. îmbunătățirea aptitudinilor de redactare pot fi evaluate.*

Agreate

→ *Obiectivele sunt discutate între evaluator și angajat iar cele agreate trebuie să fie potrivite și realizabile. Îndeplinirea obiectivelor ar trebui să reprezinte o contribuție clară pentru obiectivele mai largi ale secției/departamentului și, de asemenea, să aducă beneficii în planul dezvoltării personale și a satisfacției profesionale.*

Realiste

→ *Obiectivele ar trebui să poată fi îndeplinite de angajat – în mod ideal, îndeplinirea obiectivelor nu ar trebui să depindă de acțiunile altei persoane. Acestea trebuie să fie realizabile, dar nu fără efort. Dacă sunt prea dificile ar putea cauza stres și avea efect advers asupra altor aspecte ale*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

performanței; dacă sunt prea ușoare, îndeplinirea lor nu va duce la creșterea satisfacției profesionale sau servi organizația la nivel mai larg.

Timp limitat

→ *Trebuie identificată o limită de timp clară în care obiectivul trebuie îndeplinit. Dacă obiectivele sunt pe termen prea scurt vor trebui revizuite prea des iar dacă sunt pe termen prea lung, ar putea fi nevoie de divizarea lor în ținte intermediare pentru a fi utile practic.*

Capitolul I.9.

Planul strategic privind resursele umane în instituția /autoritatea publică

Există mai multe definiții care explică ce sunt planificarea RU, conținutul și obiectivele acesteia. Adesea se face o confuzie între termenii de *Human Resources Planning*, care se referă la preocuparea managerului de a motiva personalul din subordine și are legătură mai degrabă cu managementul carierei, și *Manpower Planning*, care înseamnă prognozarea în termeni cantitativi a necesarului de personal, concordanța între necesarul de forță de muncă și posibilitatea organizației de a acoperi acest necesar. Manolescu (1998) consemnează câteva din definițiile propuse de diferiți autori și care privesc planificarea RU ca un proces de analiză pe baza căreia este posibilă anticiparea necesităților viitoare de personal și elaborarea programelor de recrutare, selecție, instruire și reducere/disponibilizare a personalului. Planificarea RU este un proces continuu și sistematic care pune în aplicare obiectivele generale ale organizației. Rezultatul unui proces de planificare a RU este un document/raport scris, adesea denumit "*Plan strategic privind RU din organizația ...*". Acesta conține detalii privind următoarele părți componente:

1. *Obiectivele studiului privind strategia de personal a organizației;*
2. *Analiza mediului extern și intern cu referire la forța de muncă din organizație;*
3. *Resursele existente de punere în aplicare a strategiei de personal;*
4. *Modalitățile de implementare a strategiilor de personal adoptate;*
5. *Mijloacele de evaluare a strategiilor implementate;*
6. *Concluzii.*

Etapa 1: Analiza curentă și trecută a situației forței de muncă din organizație

Această etapă de analiză presupune utilizarea unor variabile care trebuie culese din documentația oferită de orice departament de RU:

- *Nivelul ierarhic ocupat;*
- *Tipul muncii prestate, denumirea sau departamentul;*
- *Sexul;*
- *Vârsta;*
- *Vechimea în organizație;*
- *Calificarea sau nivelul educațional.*

Vedem deci că este vorba de un simplu tabel care include variabilele menționate, dar la care se pot adăuga și altele. Date utile care pot fi extrase dintr-o bază de date de personal pot privi fluctuația personalului, orele de muncă pierdute nemotivat, zilele de concediu de boală, absențele realizate procentul de promovare a



UNIUNEA EUROPEI
Fondul Social Eur

Proiectul "Creșterea c:
contextul creșterii g
Proiect cofi



Administrație
țional "Dezvoltarea
ministrative"
nciunilor publici în
SMIS 35032
ministrative

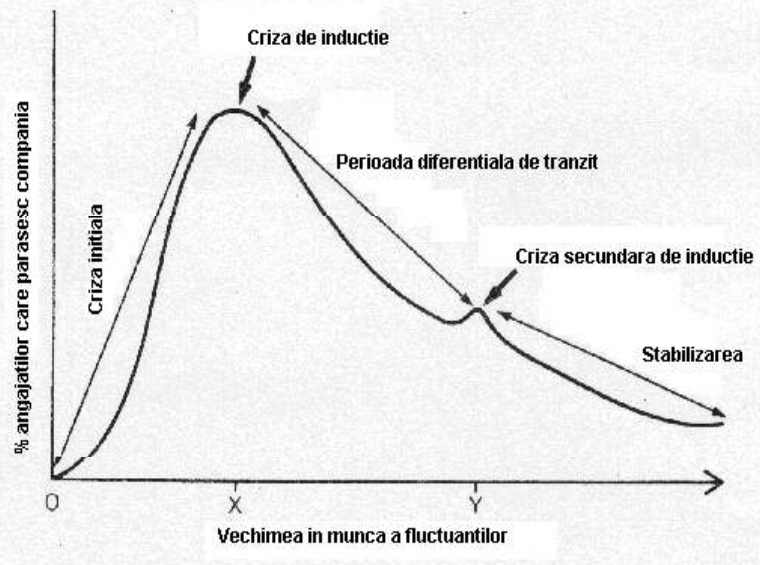


Figura nr. 3: Procesul fluctuației forței de muncă (LCSS)

personalului, productivitatea muncii pe persoană. Se recomandă deci ca orice departament de RU să posede o bază de date computerizată, care să permită efectuarea calculelor de care avem nevoie. Distribuția pe vârstă ne poate oferi câteva sugestii referitoare la câteva probleme cu care se confruntă compania privitor la pensionări. În același fel, vor exista probleme și dacă vor fi prea multe persoane tinere în poziții cheie.

Analiza fluctuației personalului

Fluctuația forței de muncă este un fenomen normal pe care îl întâlnim în orice organizație. Deci o anumită rată de fluctuație există. Când însă aceasta depășește anumite limite, înseamnă că lucrurile nu stau prea bine în organizația respectivă și conducerea trebuie să-și pună o serie de întrebări referitoare la cauzele fluctuației. Acestea pot fi foarte diferite. Frecvent, fluctuația este determinată de o politică salarială deficitară, neancorată în realitățile pieței forței de muncă, un mediu al muncii neprielnic, un management de personal defectuos, relații umane deteriorate etc. Pe parcursul istoriei profesionale a unui individ într-o organizație, vom găsi câteva stadii care pot declanșa dorința sa de a părăsi organizația. Vorbim în acest context despre comportamentul de părăsire a organizației, care, reprezentat grafic, are forma unei curbe a stabilității în serviciu a persoanelor și care mai este denumită și "lungimea completă a stabilității în serviciu" (figura 3).

Comportamentul decizional de părăsire a organizației parcurge un anumit traseu. Imediat după ziua angajării, se instaurează ceea ce se numește o "criză de inducție". Aceasta se manifestă printr-o stare de nesiguranță privitor la acceptarea locului respectiv de muncă. Firește, este vorba de o acomodare cu organizația, cu locul de muncă, cu colegii etc, acomodare în care prezența unei asistențe psihologice este necesară, altfel poate să apară decizia de a părăsi organizația. Durata acestei crize de inducție este cam de la o lună - la doi ani, după angajare. În această perioadă atât managementul, cât și angajatul acționează prin strategii de modificare sau ajustare a expectanțelor unul față de altul. Perioada respectivă se și numește perioada de "tranzit diferențial".

A doua criză de inducție poate avea loc în perioada de la doi - la cinci ani de la angajare. Deci după perioada de acomodare cu postul de muncă, angajatul își pune probleme legate de dinamica postului respectiv de muncă, de viitorul acestuia, dar și de perspectivele carierei sale profesionale. Bineînțeles ca și managementul poate avea unele păreri despre performanța angajatului.



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Dacă și această a doua criză de inducție este surmontată, atunci se trece într-o așa-numită perioadă finală a "stabilizării", de-a lungul căreia angajatul este puțin probabil că va mai părăsi organizația. În practică vom găsi frecvent astfel de distribuții a comportamentului fluctuației personalului atât la nivelul posturilor de muncă, dar și extrapolat la nivel de organizații.

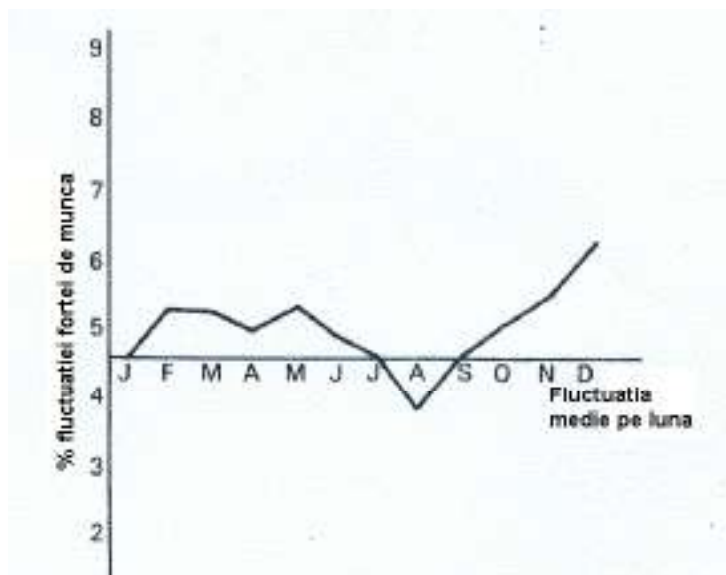


Figura nr. 4: Graficul de control pentru monitorizarea forței de muncă

Alți indici de măsurare a fluctuației de personal

Indicele de fluctuație a forței de muncă (IFFM). Numeroase companii utilizează acest indice pentru a determina numărul de "fluctuanți"/ "stabili", sub forma unui procent. Formula de calcul a IFFM este următoarea:

$$IFFM = \frac{\text{Nr. celor care au parasit organizatia intr - o perioada de timp (de obicei 1 an)}}{\text{Media angajatilor din perioada de referinta}}$$

În mod obișnuit, perioada de timp luată în studiu este de un an sau minimum o lună. Pentru calculul mediei numărului de angajați (MNA) se folosește următoarea formulă

$$MNA = \frac{\text{Nr. initial de anagajati} + \text{Nr. final de anagajati (pentru perioada studiata)}}{2}$$

Indicele de stabilitate a forței de muncă (IS). Acesta este un alt indice important. Formula de calcul este următoarea:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

$$IS = \frac{\text{Nr. angajati cu cel puțin 1 an de serviciu in organizatie}}{\text{Nr. angajati existenti anul anterior}} \cdot 100$$

De obicei, IS se calculează pe perioada unui an.

Indicii de fluctuație și de stabilitate pot fi calculați pentru orice categorie de personal. Ca sugestie, considerăm că acești indecși este bine să fie calculați atât global, pe instituție, dar și pe compartimente. În acest caz, va fi posibilă o analiză mult mai aprofundată, fapt ce va permite desprinderea unor concluzii și luarea unor decizii de personal particularizate.

Figura nr. 4 este un exemplu de grafic prin care se poate monitoriza fluctuația personalului unei companii. Desigur, analistul, examinând acest grafic, va fi solicitat să găsească, în continuare, cauzele care conduc la o anumită situație sau alta în ce privește creșterea sau diminuarea fluctuației personalului dintr-o anumită lună a anului. De un real ajutor în această procedură ne poate fi interviul final pe care îl luăm celui care solicită schimbarea locului de muncă. Atwood (1989) menționează o listă a cauzelor fluctuației personalului, care nu este exhaustivă, dar totuși e de un real folos:

- *Concediere / disponibilizare;*
- *Transferuri interne (promovare);*
- *Decesul;*
- *Boală;*
- *Mai mulți bani;*
- *Muncă mai interesantă;*
- *Graviditate;*
- *Probleme casnice (schimbarea locului de muncă a soțului / soției);*
- *Pensionare;*
- *Relații conflictuale cu șeful direct sau cu colegii.*

Uneori este bine să comparăm diagramele de fluctuație ale companiei cu altele provenite de la alte organizații. Astfel se vor putea desprinde niște modele ale stabilității personalului.

Alte surse de informații

Există și alte tehnici prin care se pot obține date care să monitorizeze strategiile de personal din organizații. Astfel este util să se facă o analiză a absenteismului a întârzierilor și concediilor de boală. Pentru prelucrări se folosește:

- *Media numărului de zile pierdute anual de către un angajat;*
- *Numărul de absențe pe an și durata acestora efectuate de către un angajat.*

În aceeași măsură, este util să producem statistici diferențiate pe departamente pe care să le comparăm cu media pe companie. Astfel vor putea fi puse în evidență o serie de "probleme" atât ale companiei cât și ale departamentelor și chiar problemele personale ale angajatului. Dacă aceste statistici sunt produse anual, se va putea realiza o foarte utilă monitorizare a personalului din organizație. Este posibil un control mai precis al activităților sau prestațiilor organizației, totodată prezicându-se o serie de consecințe sau costuri ale întreruperii producției etc.

Cum raportăm datele aferente Etapei 1?



Am arătat că departamentul de RU trebuie să prezinte periodic un raport privind situația forței de muncă din organizație. S-a putut observa că fiecare componentă a etapei în cauză furnizează numeroase informații care trebuie comunicate conducerii organizației printr-un raport detaliat.

Obiectivul general al procesului de planificare strategică a resurselor umane este să realizeze o evaluare a dimensiunilor numerice și ce formație trebuie să aibă în viitor personalul organizației. În final, trebuie stabilite și niște costuri de personal (tabelul 2.1).???

Exemplu de determinare a costurilor de personal

Tabel nr. 2

Bugetul RU aferent departamentului de informatică din organizație	
Informaticieni angajați pe post în 2006	84
Fluctuanți la care ne așteptăm între 2006-2007 (10%)	8
Pensionați	1
<i>Total fluctuanți</i>	<i>9</i>
Nr. net de informaticieni disponibili	75
Bolnavi (5%)	4
<i>Forța de muncă disponibilă pentru muncă</i>	<i>71</i>

Etapa 2: Analiza planurilor strategice de viitor ale organizației în termeni de RU

Această etapă se poate desfășura în paralel cu prima. Ea este însă mai dificilă. De fapt, punctul de plecare îl constituie planificările de viitor pe care le are în obiectiv organizația. Ele fac referiri și la numărul de personal implicat în realizarea lor. De obicei referirile se fac la perioade cuprinse între trei până la cinci ani. Aici se pot face și multe erori în sensul că multe organizații nu posedă un sistem de planificări bine pus la punct, multe din acestea fiind improvizatii. Cel mai frecvent, planificarea vizează producția sub forma unor valori rezultate din vânzări. Rareori aceste planificări cuprind și un capitol bine fundamentat legat de forța de muncă din organizație.

Departamentul de resurse umane este acela care va include în planificările pe care le proiectează organizația necesarul de personal solicitat pentru îndeplinirea obiectivelor acestuia, calificările necesare, cât și costurile aproximative ale asigurării cu forța de muncă. Pentru aceasta au fost create o serie de tehnici de lucru care pot oferi o imagine privind necesarul de personal, specificul încărcării muncii etc. Tehnicile respective pot fi calitative sau intuitive și cantitative. Printre cele mai cunoscute sunt:

- *Metoda Delphi;*
- *Estimările manageriale;*
- *Analiza tendințelor;*
- *Tehnicile de studiu al muncii.*

Estimările manageriale

Reprezintă o metodă de prognoză intuitivă, specifică organizațiilor mici. Procedura de estimare este simplă, necesarul de personal este fixat de managerii de nivel superior pe baza informațiilor oferite de departamentul de RU sau din partea fiecărui șef ierarhic al formațiunilor organizatorice.

Estimările manageriale sunt opinii sau judecăți ale cadrelor de conducere, șefi de departament, despre viitorul instituției și necesarul de personal. Problema dificilă este de a analiza aceste date și a le integra în planul de perspectivă al organizației. Un ghid al problematicii care include aprecierile managerilor este următorul (Atwood, 1989):

- *Realocarea forței de muncă după pensionări, plecări din organizație, transferări și promovări;*
- *Aducerea unor îmbunătățiri ale activității;*
- *Creșterea fizică a numărului de angajați pentru a mări satisfacția beneficiarilor;*



- *Planificarea schimbării la nivel de rezultate;*
- *Introducerea planificată de noi metode și echipamente;*
- *Planificarea reorganizării muncii;*
- *Impactul schimbărilor asupra legislației de angajare sau a acordurilor colective.*

Etapa 3. Analiza potrivirilor sau nepotrivirilor între oferta și predicția cererii de RU

Rezultatele celor două etape ale planificării RU pot fi prezentate sub forma unui tabel (exemplu):

Diferența între cererea și oferta de pompieri pentru compania Alfa SA între 2003-2006

Categoria de personal: pompieri	2003	2004	2005	2006
<i>Cererea estimată</i>	25	30	35	40
<i>Oferta estimată</i>	20	17	16	10
<i>Diferența</i>	-6	-13	-20	-30

Analiza situației prezentate presupune abordarea separată a surplusului și ofertei de personal de pe piața muncii. Pentru a decide dacă oferta de forță de muncă a fost sau nu critică pentru realizarea planului organizației, va trebui să răspundem la două întrebări:

1. *Activitatea de muncă prestată de personalul care probabil se va diminua ca ofertă a pieței muncii, va afecta succesul organizației?*
2. *Prăpastia dintre cererea și oferta de personal se micșorează sau devine mai mare pe măsură ce ne îndreptăm spre viitor?*

În acest context trebuie să avem în vedere ceea ce se numesc "deprinderi critice" sau profesii cu înaltă calificare. Este vorba de:

- *Calificări sau locuri de muncă pentru care recrutarea de personal este costisitoare sau dificilă;*
- *Calificări sau locuri de muncă pentru care instruirea sau reinstruirea forței de muncă existente este nepractică sau costisitoare;*
- *Calificare critică este aceea de care depinde eficiența funcționării organizației, de pildă, un agent de vânzări într-o agenție de brokeraj, piloții pentru o companie de zbor etc.*

Plecând de la aceste date vom putea descoperi tendința în ce privește criza de personal: dacă se realizează o creștere sau descreștere într-un *model* care are o repetiție identică în fiecare an. De asemenea, dacă evoluția numerică a necesarului de personal are o linie uniformă sau prezintă zig-zag-uri inexplicabile. Se consideră că într-o analiză a tendinței de creștere/descreștere a trebuințelor de personal, abaterea de la un an la altul nu trebuie să depășească 10% raportat la totalul angajaților.

Orice abatere constituie obiectul unei expertize din partea departamentului de RU. În exemplul pe care l-am dat, numărul cel mai mic din necesarul de pompieri este de 20% din totalul de informaticieni angajați, aceasta reprezentând o tendință emnificativă. Se impune deci să privim cu atenție la găsirea unei strategii de lucru pentru a surmonta situația.

Etapa 4. Evaluarea opțiunilor

Soluțiile pentru a rezolva problema surplusului de personal sau a crizei de personal sunt variate. În orice caz, departamentul de RU va trebui să se orienteze pe analiza unor situații derivate din surplusul/criza de personal. În cazul existenței unui surplus de personal avem câteva posibilități de studiu/intervenție care trebuie luate în considerare:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- *Reducerea cheltuielilor inutile de personal;*
- *Redundanța de personal (voluntară și impusă);*
- *Soluții ergonomice (inclusiv și instruirile profesionale);*
- *Pensionări înainte de termen;*
- *Disponibilizări;*
- *Înghetarea recrutărilor de personal;*
- *Angajări cu jumătăți de normă;*
- *Eliminarea orelor suplimentare;*
- *Introducerea de noi metode intensive de muncă sau de produse noi;*
- *Căutarea de activități adiționale sau noi.*

Dacă asistăm la o criză de forță de muncă, opțiunile spre care ne putem îndrepta atenția sunt:

- *Recrutarea de personal;*
- *Îmbunătățiri ergonomice;*
- *Promovări sau retrogradări în funcție;*
- *Prelungirea contractelor de încadrare a pensionabililor;*
- *Utilizarea de angajări temporare de personal sau apelul la agenții specializate de recrutare de personal;*
- *Prelungirea programului de muncă;*
- *Negocieri legate de productivitatea muncii;*
- *Automatizarea sau eliminarea unor locuri de muncă;*
- *Mărirea investițiilor legate de creșterea productivității (de exemplu, introducerea de noi tehnologii).*

Există deci numeroase strategii de intervenție pentru surmontarea cazurilor de surplus/criză de personal. Utilizarea lor trebuie însă făcută cu atenție, în funcție de natura organizației, de mediul în care aceasta își desfășoară activitatea, de cadrul politico-economic etc. În general, orice intervenție la aceste niveluri este periculoasă dacă nu este pregătită din timp. Un caz frecvent cu care ne întâlnim în perioadele de tranziție social-economică este prezența unui personal redundant în organizații. Așa-numitele "liste de disponibilizați" după criterii arbitrare întocmite de departamentele de RU sunt o eroare gravă. La fel soluția de-a dreptul infantilă de a oferi celor disponibilizați câteva salarii după care cu banii în mână nu știu ce să facă. Acțiunea respectivă trebuie pregătită în timp. Aici se pune problema unor negocieri între personalul propus pentru disponibilizare și sindicate. Pentru aceasta trebuie să existe un consens, să se găsească soluții compensatorii și de salvare a unui număr cât mai mare de personal de la disponibilizare. Este un lucru cât se poate de clar că numai un management general slab va apela la disponibilizări în masă fără să se implice în găsirea de soluții. Adesea prin disponibilizări o organizație va pierde oameni calificați pentru care s-au cheltuit sume de bani importante pentru instruire. Recuperarea lor este de cele mai multe ori ireversibilă.

Etapa 5. Selectarea alternativei optime și implementarea ei în planul de RU cu monitorizarea și revizuirea procedurilor

Departamentul de RU proiectează strategiile de personal cele mai potrivite pe care le va include în planul general al organizației. Raportul, dacă va urma algoritmul pe care l-am descris în acest capitol, va conține analize pertinente și soluțiile motivate, alături de costurile respective. Firește, la fel ca planul strategic general al organizației, raportul departamentului de RU se bazează pe estimări și presupuneri. El nu este un furnizor de "rețete". De punerea lui în aplicare depinde nemijlocit calitatea personalului din departamentul de RU și receptivitatea conducerii organizației față de managementul eficient al forței de muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Strategia de planificare a RU este mai mult un scenariu de ceea ce se va întâmpla în viitor cu forța de muncă din organizație. Neavând o astfel de planificare, mai ales când este vorba de organizațiile mijlocii și mari, este un risc care poate pune sub semnul întrebării existența organizației în cauză.

Capitolul I.10.

Stabilirea funcțiilor publice

Procedura avizării în condițiile prevederilor art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare

Agenția Națională a Funcționarilor Publici acordă aviz privind stabilirea funcțiilor publice numai dacă instituția/autoritatea publică în cauză se află sub incidența situațiilor legale prevăzute de dispozițiile art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Pentru fiecare din cazurile prevăzute de articolul de lege amintit, autoritatea/instituția publică solicitantă trebuie să transmită un set de documente standard, astfel încât Agenția să poată constata îndeplinirea condițiilor de legalitate și să acorde avizul prealabil, obligatoriu și conform tuturor actelor administrative din administrația publică în temeiul dispozițiilor art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare.

Astfel, întrucât avizul Agenției este prealabil și obligatoriu în condițiile art. 107 mai sus menționat, fiecare autoritate/instituție publică solicitantă are obligația de a elabora și de a transmite:

- un proiect de act administrativ (proiect de hotărâre a consiliului județean sau a consiliului local) în cadrul căruia trebuie indicat exact temeiul legal al modificării care urmează a fi adoptate, respectiv art. 107, art. 112 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare și art. XVI din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției;
- totodată, autoritatea/instituția publică solicitantă întocmește nota de fundamentare, notă care stă la baza proiectului de act administrativ și care cuprinde toate modificările aduse structurii de funcții publice precum și temeiurile legale în baza cărora s-au operat, reprezentând motivarea în fapt și în drept a modificărilor aduse structurii de funcții publice;
- statul de funcții este necesar să fie actualizat cu toate modificările supuse avizării;
- precum și organigrama, care trebuie să redea în mod fidel toate structurile organizatorice care compun autoritatea/instituția publică respectivă, precum și relațiile de subordonare dintre acestea.

Menționăm faptul că entitățile organizatorice prevăzute în statul de funcții trebuie să se regăsească în organigramă și vice versa.

Având în vedere complexitatea cadrului legal în domeniul funcției publice și al funcționarilor publici, depinzând de modificările aduse structurii de funcții publice, documentația standard prezentată poate fi completată cu documente suplimentare. Toate documentele transmise Agenției trebuie asumate de către conducătorul autorității/instituției publice solicitante, respectiv semnate și ștampilate pe fiecare pagină și transmise în original, în două exemplare. Unul dintre exemplare rămâne la A.N.F.P., iar celălalt se întoarce la autoritatea/instituția publică solicitantă purtând ștampila A.N.F.P. cu mențiunea,, AVIZAT A.N.F.P."



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Prevederile art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare prezintă următoarele situații în care autoritățile/instituțiile publice au obligația de a solicita aviz privind stabilirea funcțiilor publice din partea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici:

A. Stabilirea sau modificarea structurii de funcții publice pentru fiecare autoritate și instituție publică, în parte, de către conducătorul acesteia ori prin hotărâre a consiliului județean sau, după caz, a consiliului local, pe baza activităților prevăzute la art. 2 alin. (3) din Legea nr. 188/1999.

Fiecare autoritate/instituție publică stabilește funcțiile publice, respectiv posturile de natură contractuală din cadrul instituției publice în funcție de atribuțiile din fișa postului fiecărui angajat. Astfel, dacă în urma analizei, printre atribuțiile aferente fișelor de post se regăsesc atribuții dintre cele prevăzute de dispozițiile art. 2 alin. (1) și (3), autoritatea/instituția publică are obligația de a stabili posturile respective drept funcții publice.

În acest caz prevăzut de prevederile art. 107 se au în vedere și modificările intervenite în structura organizatorică a autorității/instituției publice în temeiul prevederilor art. XVI din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, respectiv modificările intervenite în componența numerică legală a structurilor organizatorice tip birou, serviciu, direcție sau direcție generală.

Astfel, în conformitate cu prevederile art. XVI alin. (2) din Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, pentru constituirea unui birou este necesar un număr de minimum 5 posturi de execuție, precum și o funcție publică de conducere de șef birou, desființarea acesteia din urmă, atrage redenumirea entității organizatorice în compartiment, întrucât nu se mai justifică existența structurii tip birou. Astfel de modificări intervenite în structura organizatorică a autorității sau instituției publice trebuie să primească avizul prealabil al Agenției.

Se va avea în vedere inclusiv situația persoanelor încadrate cu contract individual de muncă pe perioadă nedeterminată în posturi de natură contractuală care vor fi stabilite și avizate ca funcții publice. Aceste persoane vor fi numite în funcții publice de execuție dacă îndeplinesc condițiile prevăzute la art. 54 și condițiile de vechime în specialitatea studiilor corespunzătoare clasei și gradului profesional ale funcției publice. Personalul contractual salariat din aparatul propriu al autorităților și instituțiilor publice, care desfășoară activități de secretariat, administrative, protocol, gospodărire, întreținere-reparații și de deservire, pază, precum și altor categorii de personal și care nu exercită prerogative de putere publică nu are calitatea de funcționar public și i se aplică legislația muncii.

În situația în care, după obținerea avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, actele administrative prin care se stabilesc măsuri din categoria celor prevăzute de dispozițiile art. 107 din Legea nr. 188/1999 se aprobă cu modificări sau completări, ordonatorii principali de credite din administrația publică locală au obligația de a comunica Agenției Naționale a Funcționarilor Publici



aceste acte administrative în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data aprobării lor prin hotărâre a consiliului local sau, după caz, hotărâre a consiliului județean.

În situația mai sus menționată, autoritățile administrației publice locale pot pune în aplicare dispozițiile hotărârii consiliului local sau, după caz, a consiliului județean, numai după obținerea avizului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. În acest caz, avizul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici se emite în termen de maximum 10 zile lucrătoare de la data primirii actelor administrative.

B. Reorganizarea activității autorității sau instituției publice din care a rezultat modificarea structurii sau a denumirilor unor funcții publice sau compartimente structurale.

În conformitate cu prevederile art. 100 și ale art. 107 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare, în caz de reorganizare a autorității sau instituției publice, funcționarii publici vor fi numiți în noile funcții publice sau, după caz, în noile compartimente în următoarele cazuri:

- a) *se modifică atribuțiile aferente unei funcții publice mai puțin de 50%;*
- b) *sunt reduse atribuțiile unui compartiment;*
- c) *este schimbată denumirea fără modificarea în proporție de peste 50% a atribuțiilor aferente funcției publice;*
- d) *este schimbată structura compartimentului.*

Aplicarea acestor prevederi se face cu respectarea următoarelor criterii:

- a) *categoria, clasa și, după caz, gradul profesional ale funcționarului public;*
- b) *îndeplinirea criteriilor specifice stabilite pentru funcția publică;*
- c) *pregătirea profesională;*
- d) *să fi desfășurat activități similare.*

În cazul în care există mai mulți funcționari publici, se organizează examen de către autoritatea sau instituția publică. În situația în care nu poate fi realizată numirea în condițiile de mai sus, funcționarul public este eliberat în condițiile dispozițiilor art. 99 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare.

În cazul reorganizării activității prin reducerea posturilor, autoritatea sau instituția publică nu poate înființa posturi similare celor desființate pentru o perioadă de un an de la data reorganizării. În cazul reorganizării activității sau instituției publice, conducătorul instituției poate realiza o mutare definitivă cu tot cu post, prin alocarea postului respectiv ca urmare a necesității instituționale identificate de către conducătorul autorității/instituției publice.

C. Înființarea sau desființarea unor funcții publice din cadrul autorităților/instituțiilor publice se realizează cu avizul prealabil al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și având la bază, în cazul înființării unor funcții publice, acordul ordonatorului principal de credite.

În cazul desființării unui post, reducerea este justificată dacă atribuțiile aferente acestuia se modifică în proporție de peste 50% sau dacă sunt modificate condițiile specifice de ocupare a postului respectiv, referitoare la studii. Totodată, reducerea unei funcții publice poate fi justificată



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

și în cazul reducerii cheltuielilor bugetare însă cu obligativitatea aplicării prevederilor art. 99 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare dacă funcția publică supusă desființării este ocupată.

Astfel, dacă funcția publică supusă desființării este ocupată, eliberarea din funcția publică se realizează cu respectarea prevederilor art. 99 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Totodată, este necesar respectarea dispozițiilor art. 36 din același act normativ, respectiv în perioada concediilor de boală, a concediilor de maternitate și a celor pentru creșterea și îngrijirea copiilor, raporturile de serviciu nu pot înceta și nu pot fi modificate decât din inițiativa funcționarului public în cauză.

Astfel, persoana care are competența legală de numire în funcția publică va dispune eliberarea din funcția publică prin act administrativ, care se comunică funcționarului public în termen de 5 zile lucrătoare de la emitere dacă autoritatea sau instituția publică își reduce personalul ca urmare a reorganizării activității, prin reducerea postului ocupat de funcționarul public. În cazul eliberării din funcția publică, autoritatea sau instituția publică este obligată să acorde funcționarilor publici un preaviz de 30 de zile calendaristice.

În perioada de preaviz, persoana care are competența legală de numire în funcția publică poate acorda celui în cauză reducerea programului de lucru, până la 4 ore zilnic, fără afectarea drepturilor salariale cuvenite. În perioada de preaviz, dacă în cadrul autorității sau instituției publice există funcții publice vacante corespunzătoare, aceasta are obligația de a le pune la dispoziție funcționarilor publici. Dacă nu există funcții publice vacante corespunzătoare în cadrul autorității sau instituției publice, autoritatea sau instituția publică are obligația de a solicita Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, în perioada de preaviz, lista funcțiilor publice vacante.

În cazul în care există o funcție publică vacantă corespunzătoare, identificată în perioada de preaviz, funcționarul public va fi transferat în interesul serviciului sau la cerere. Funcționarul public de conducere are prioritate la ocuparea unei funcții publice vacante la nivel inferior. În situația în care funcționarul public se află în concediu medical, concediu de maternitate sau concediu pentru creșterea și îngrijirea copiilor, raporturile de serviciu nu pot înceta decât din inițiativa funcționarului public.

Ca urmare a eliberării din funcția publică, în condițiile prevederilor art. 99 din același act normativ, funcționarul public intră în corpul de rezervă gestionat la nivelul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în temeiul prevederilor art. 105 din Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Totodată, autoritatea/instituția publică respectivă are obligația de a comunica Agenției actele administrative de eliberare din funcțiile publice, însoțite de actele de studii ale funcționarilor publici, copie după carnetul de muncă, copie după CI/BI precum și a datelor de contact ale funcționarilor publici eliberați, în vederea înregistrării în corpul de rezervă.

D. Echivalarea funcțiilor publice specifice cu funcțiile publice generale din punctul de vedere al salarizării și al structurii carierei pe categorii, clase și grade profesionale



În conformitate cu prevederile art. 7 alin. (2) și alin. (3) din Legea nr. 188/1999, prin funcțiile publice generale se înțelege ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter general și comun tuturor autorităților și instituțiilor publice, în vederea realizării competențelor lor generale; funcțiile publice specifice reprezintă ansamblul atribuțiilor și responsabilităților cu caracter specific unor autorități și instituții publice, stabilite în vederea realizării competențelor lor specifice, sau care necesită competențe și responsabilități specifice.

Astfel, categoria funcțiilor publice generale este stabilită de către prevederile art. 14 din același act normativ, categoria funcțiilor publice specifice regăsindu-se în lista funcțiilor publice, anexă la Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici (r2), cu modificările și completările ulterioare. Tot în cadrul Legii nr. 188/1999, se regăsește și lista funcțiilor publice specifice.

Astfel de funcții publice specifice precum și cele cu statut special se mai pot stabili și prin alte acte normative privind organizarea și funcționarea unor autorități/instituții publice (de exemplu inspectorii de muncă, polițiștii locali, inspectorii de concurență, inspectorii de integritate, comisarii etc.).

Echivalarea funcțiilor publice specifice cu funcțiile publice generale din punctul de vedere al salarizării și al structurii carierei pe categorii, clase și grade profesionale se stabilește cu avizul prealabil și obligatoriu al Agenției având în vedere dispozițiile din Legea cadru privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice nr. 284/2010.

Autoritatea/instituția publică solicitantă trebuie să transmită Agenției documentația standard, precum și tabelul pentru echivalare cuprinzând următoarele elemente: denumirea funcției publice specifice, nivelul studiilor necesare ocupării funcțiilor publice specifice, funcția publică de execuție propusă (denumire, clasă, grad profesional).

Pentru instituțiile publice locale este obligatoriu a se urmări încadrarea în numărul maxim de posturi comunicat de Instituția Prefectului, potrivit O.U.G. nr. 63/2010 cu modificările și completările ulterioare. Astfel, acest act normativ prevede că posturile alocate serviciilor publice se folosesc exclusiv pentru aceste activități. Serviciile publice de interes local pot utiliza un număr mai mare de posturi, prin diminuarea numărului de posturi din cadrul aparatului de specialitate al primarului.

Capitolul I.11. Răspunderea juridică a personalului din administrația publică

Presupune existența unor norme care trebuie respectate atât de către personalul contractual cât și de funcționarii publici, iar nerespectarea ori încălcarea acestora atrage după sine diferite forme de răspundere (în funcție de gradul de pericol social implicat de un fapt, act sau o omisiune), care poate duce la sancțiuni disciplinare, contravenționale, civile sau penale. Prin urmare, există următoarele tipuri de răspundere juridică:

- *răspundere disciplinară;*
- *răspundere contravențională;*
- *răspundere civilă;*
- *răspundere penală.*



1.11.1. Răspunderea disciplinară

Tabel nr. 3

<i>Personal contractual</i>	<i>Funcționari publici</i>
<ul style="list-style-type: none"> → este de natură contractuală; → are un caracter exclusiv personal; → presupune atât o funcție sancționatorie, cât și una preventivă și educativă; 	<ul style="list-style-type: none"> → este o răspundere de drept public; → presupune o abatere de la disciplina funcției publice; → se angajează conform unei proceduri specifice prevăzute de lege; → intervine doar dacă nu există o cauză care să o împiedice (caz fortuit, legitimă apărare, etc)

Cauzele care înlătură caracterul disciplinar, contravențional, penal și civil al faptei săvârșite, presupun nerăspunderea disciplinară sunt următoarele:

- *legitima apărare;*
- *starea de necesitate;*
- *constrângere fizică sau morală;*
- *caz fortuit;*
- *forta majoră;*
- *eroarea de fapt;*
- *executarea ordinului de serviciu emis legal;*
- *infirmitatea.*

În legislația aferentă funcționarilor publici se prevede obligația acestora de a se conforma dispozițiilor primite de la superiorii ierarhici. Cu toate acestea, funcționarul public are dreptul să refuze, în scris și motivat, îndeplinirea dispozițiilor primite de la superiorul ierarhic, dacă le consideră ilegale. Dacă cel care a emis dispoziția o formulează în scris, funcționarul public este obligat să o execute, cu excepția cazului în care aceasta este vădit ilegală. Funcționarul public are îndatorirea ca astfel de situații să le aducă la cunoștință superiorului ierarhic al persoanei care a emis dispoziția scrisă.

Abaterile disciplinare

Încălcarea de către funcționarii publici, cu vinovăție a îndatoririlor corespunzătoare funcției publice pe care o dețin și a normelor de conduită profesională și civică prevăzute de codul de conduită, constituie abatere disciplinară care atrage răspunderea disciplinară a funcționarilor publici. **Indisciplina gravă** constă în acel comportament care justifică **destituirea din funcția publică**. Acest tip de comportament poate include: o combinație de comportamente indisciplinare grave, o singură abatere care se repetă în mod constant sau un singur incident grav.

Tipuri de abateri disciplinare prevăzute de legislația aferentă funcției publice:

- *întârziere sistematică în efectuarea lucrărilor repartizate de către conducătorul ierarhic sau ce-i revin prin fișa postului;*
- *neglijență repetată în rezolvarea lucrărilor de care răspunde;*
- *absențe nemotivate de la serviciu;*



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- *nerespectarea în mod repetat a programului de lucru;*
- *intervențiile sau stăruințele pentru rezolvarea unor cereri în afara cadrului legal;*
- *nerespectarea secretului profesional sau a confidențialității lucrărilor cu acest caracter;*
- *manifestări care aduc atingere prestigiului autorității sau instituției publice în care își desfășoară activitatea;*
- *desfășurarea în timpul programului de lucru a unor activități cu caracter politic;*
- *refuzul de a îndeplini atribuțiile de serviciu;*
- *refuzul unui membru al comisiei de disciplina de a-si exprima opinia sau abținerea de la vot pe parcursul cercetării administrative constituie abatere disciplinară;*
- *încălcarea prevederilor legale referitoare la îndatoriri, incompatibilități, conflicte de interese și interdicții stabilite prin lege;*
- *fapta funcționarului care, din motive contrare legii, nu permite accesul persoanelor la ședințele publice sau împiedică implicarea persoanelor interesate în procesul de elaborare a actelor normative de interes public conform Legii nr.52/2003;*
- *refuzul explicit sau tacit al funcționarului public desemnat al unei autorități ori instituții publice pentru aplicarea prevederilor Legii nr. 544/2001 (Persoana lezată de acest refuz poate depune reclamație la conducătorul autorității sau al instituției publice respective în termen de 30 de zile de la luarea la cunoștință);*
- *nerespectarea termenelor de soluționare a petițiilor, prevăzute în OG nr. 27/2002;*
- *intervențiile sau stăruințele pentru rezolvarea unor petiții în afara cadrului legal;*
- *primirea direct de la petiționar a unei petiții, în vederea rezolvării, fără să fie înregistrată și fără să fie repartizată de șeful compartimentului de specialitate.*

Comisia de disciplină

Cadru legal: H.G. nr. 1344 / 2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, cu modificările și completările ulterioare. **Este structura deliberativă** care analizează faptele funcționarilor publici sesizate ca abateri disciplinare și propune soluții pentru sesizările disciplinare.

- Activează numai în urma unei sesizări;
- Are la baza activității următoarele principii:
 - *Prezumția de nevinovăție;*
 - *Garantarea dreptului la apărare;*
 - *Contradictorialitatea;*
 - *Proportionalitatea;*
 - *Legalitatea sancțiunii;*
 - *Unicitatea sancțiunii;*
 - *Celeritatea procedurii;*
 - *Obligativitatea opiniei fiecărui membru al comisiei de disciplină;*

Comisia de disciplină are următoarea **componență** și reprezentare legală:

- *3 membri titulari, dintre care 2 membri desemnți de conducătorul instituției și 1 membru desemnat de organizația sindicală reprezentativă sau majoritatea funcționarilor publici din instituție prin vot secret;*



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- 3 membri supleanți;
- 1 secretar și un supleant al acestuia, numiți de conducătorul instituției (nu au drept de vot);
- Sunt numiți pe o perioadă de 3 ani cu posibilitatea reinnoirii mandatului;
- Președintele comisiei se alege prin vot secret de către membrii titulari.

Membrii comisiei de disciplină sunt numiți cu respectarea următoarelor **condiții**:

- Bună reputație profesională;
- Studii superioare;
- Funcționar public definitiv pe perioada nedeterminată;
- Nu se află în situație de incompatibilitate;
- Cel puțin un membru are studii juridice sau administrative.

Mandatul membrilor comisiei de disciplină **încetează când**:

- expiră perioada desemnării;
- se realizează transferul în cadrul altei instituții;
- se efectuează mutarea în cadrul unei structuri fără personalitate juridică a instituției publice;
- intervine o situație de incompatibilitate;
- intervine un concediu medical sau alt tip de concediu sau e delegat/detașat într-o altă instituție sau e suspendat din funcția publică pentru mai mult de 6 luni consecutive;
- încetează raportul de serviciu;
- solicită funcționarul public printr-o cerere scrisă motivată.

Atribuțiile comisiei de disciplină:

1. **Administrative**

- Alege președintele;
- Primește sesizările și alte documente justificative;
- Întocmește procesele-verbale;
- Întocmește rapoarte;
- Întocmește orice alte înscrisuri.

2. **Functionale**

- Efectuează procedura de cercetare administrativă;
- Propune sancțiunea disciplinară sau clasarea cazului;
- Propune menținerea sau anularea sancțiunii disciplinare dacă aceasta a fost contestată de conducătorul instituției.

Sesizarea comisiei de disciplină se realizează astfel:

- Se formulează în scris;
- Se consemnează date de identificare ale persoanei care a formulat sesizarea;
- Se consemnează datele de identificare ale funcționarului public sesizat;
- Se descrie fapta sesizată;
- Se prezintă dovezile care sprijină sesizarea;
- Se consemnează adresa de corespondență;
- Data;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- *Semnătura;*
- *Sesizarea se depune în termen de maxim 1 an și 6 luni de la săvârșirea faptei;*
- *Dacă există mai multe sesizări cu privire la aceeași faptă sau același funcționar se conexează.*

Procedura cercetării administrative:

- *Audierea persoanei care a sesizat, a altor persoane care pot oferi informații suplimentare și a funcționarului public acuzat;*
- *Administrarea probelor propuse de părți;*
- *Dezbaterea cazului;*
- *Se finalizează la:*
 - *Închiderea dezbaterii cazului;*
 - *În termen de 3 luni de la data încetării raporturilor de serviciu ale funcționarului public a cărui faptă a fost sesizată ca abatere disciplinară;*
 - *Decesul funcționarului sesizat;*
- *Întocmește un raport cu privire la sesizarea în cauză în termen de 5 zile lucrătoare de la data finalizării procedurii cercetării administrative.*

Raportul comisiei de disciplină trebuie să conțină următoarele elemente:

- *numărul și data de înregistrare ale sesizării;*
- *numele complet și funcția deținută de funcționarul public a cărui faptă a fost sesizată ca abatere disciplinară, precum și compartimentul în care acesta își desfășoară activitatea;*
- *numele complet și domiciliul persoanei care a formulat sesizarea sau, după caz, locul de muncă și funcția deținută de aceasta;*
- *prezentarea pe scurt a faptei sesizate și a circumstanțelor în care a fost săvârșită;*
- *probele administrate;*
- *propunerea privind sancțiunea disciplinară aplicabilă sau, după caz, propunerea de clasare a sesizării;*
- *motivarea propunerii;*
- *numele complet și semnăturile președintelui și ale celorlalți membri ai comisiei de disciplină, precum și ale secretarului acesteia;*
- *data întocmirii raportului.*

La **individualizarea sancțiunii disciplinare** aplicabile funcționarului public comisia de disciplină ține seama de:

- *cauzele care au determinat săvârșirea abaterii disciplinare;*
- *împrejurările în care aceasta a fost săvârșită;*
- *gradul de vinovăție;*
- *gravitatea și consecințele abaterii disciplinare;*
- *conduita funcționarului public;*
- *existența unor precedente disciplinare ale funcționarului public, care nu au fost radiate în condițiile prevăzute de lege.*

Propunerea sancțiunii disciplinare se formulează pe baza majorității de voturi. Membrul comisiei care are o altă părere va redacta și va semna opinia separată, cu prezentarea considerentelor pe care aceasta se sprijină.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Raportul comisiei de disciplină se aduce la cunostința persoanei care are competența legală de aplicare a sancțiunii disciplinare, persoanei care a formulat sesizarea și funcționarului public a cărui faptă a fost sesizată.

Sedințele comisiei sunt publice doar cu acordul scris al persoanei reclamate. Comisia poate solicita compartimentului de control să efectueze cercetări administrative, să prezinte un raport cu rezultatele cercetării și alte documente.

În termen de 10 zile calendaristice de la data primirii raportului comisiei de disciplină, persoana care are competența legală de a aplica sancțiunea disciplinară va emite actul administrativ de sancționare.

În cazul în care persoana care are competența legală de a aplica sancțiunea disciplinară aplică o altă sancțiune decât cea propusă de comisia de disciplină, are obligația de a motiva această decizie.

Sub sancțiunea nulității absolute, actul administrativ de sancționare va cuprinde în mod obligatoriu:

- descrierea faptei care constituie abatere disciplinară;
- temeiul legal în baza căruia se aplică sancțiunea disciplinară;
- motivul pentru care a fost aplicată o altă sancțiune decât cea propusă de comisia de disciplină;
- termenul în care sancțiunea disciplinară poate fi contestată;
- instanța competentă la care poate fi contestat actul administrativ prin care s-a dispus sancțiunea disciplinară.

La actul administrativ de sancționare se anexează raportul comisiei de disciplină, sub sancțiunea nulității absolute. Actul administrativ de sancționare se comunică în termen de maximum 5 zile calendaristice de la expirarea termenului de 10 zile:

- compartimentelor cu atribuții în domeniul resurselor umane din cadrul instituției sau autorității publice în cadrul căreia își desfășoara activitatea funcționarul public a cărui faptă a fost sesizată ca abatere disciplinară;
- comisiei de disciplină care a elaborat și transmis raportul;
- funcționarului public a cărui faptă a fost sesizată ca abatere disciplinară;
- persoanei care a formulat sesizarea.

Funcționarul public nemulțumit de sancțiunea disciplinară aplicată o poate contesta, în condițiile legii, la instanța de contencios administrativ competentă.

Sanctiunile disciplinare

Tabel nr. 4

<i>Personal contractual</i>	<i>Functionari publici</i>
• Avertisment scris	• Mustrare scrisă
• Suspendarea contractului individual de muncă pentru o perioadă ce nu poate depăși 10 zile lucrătoare	• Diminuarea drepturilor salariale cu 5-20% pe o perioadă de până la 3 luni
• Retrogradarea în funcție, cu acordarea salariului corespunzător funcției în care s-a dispus retrogradarea, pe o durată ce nu poate depăși 60 zile	• Suspendarea dreptului de avansare în gradele de salarizare sau, după caz, de promovare în funcția publică pe o perioadă de la 1 la 3 ani



<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea salariului de bază pe o durată de 1-3 luni cu 5-10% 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrogradarea în funcția publică, pe o perioadă de până la 1 an, conform lit. d), pct. 5 din Legea nr. 284/2010;
<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea salariului de bază și/sau, după caz, și a indemnizației de conducere, pe o perioadă de 1-3 luni, cu 5-10% 	<ul style="list-style-type: none"> • Destituirea din funcția publică
<ul style="list-style-type: none"> • Desfacerea disciplinară a contractului de muncă 	

!!! Spre deosebire de Codul muncii, care permite aplicarea sancțiunii disciplinare a avertismentului scris chiar fără efectuarea cercetării disciplinare prealabile, Legea nr.188/1999 (r2) prevede că nicio sancțiune disciplinară nu poate fi aplicată decât după audierea prealabilă a funcționarului public.

Reabilitarea disciplinară

Codul muncii nu prevede nicio astfel de procedură de reabilitare în situația în care personalul contractual și-a "ispășit" pedepsele, în timp ce Legea nr. 188/1999 (r2) prevede soluția radierii de drept a sancțiunilor disciplinare aplicate, respectiv:

- în termen de 6 luni de la aplicare, în cazul muștrării scrise;
- în termen de 1 an de la expirarea termenului pentru care au fost aplicate celelalte sancțiuni disciplinare;
- în termen de 7 ani de la aplicarea sancțiunii de destituire din funcția publică.

L11.2. Răspunderea contravențională

Răspunderea contravențională a funcționarilor publici se angajează în cazul în care aceștia au săvârșit o **contravenție în timpul și în legătură cu sarcinile de serviciu**.

Funcționarul public căruia i s-a întocmit proces verbal de constatare a contravenției și de aplicare a sancțiunii, se poate adresa cu plângere la judecătoria în a cărei circumscripție își are sediul autoritatea sau instituția publică în care este numit funcționarul public sancționat.

Sancțiunile contravenționale principale sunt:

- *Avertismentul;*
- *Amenda contravențională;*
- *Obligarea contravenientului la prestarea unei activități în folosul comunității;*
- *Închisoarea contravențională, dacă nu există consimțământul contravenientului pentru aplicarea sancțiunii de prestarea unei activități în folosul comunității.*

Sancțiunile contravenționale complementare sunt:

- *Confiscarea bunurilor destinate, folosite sau rezultate din contravenții;*
- *Suspendarea sau anularea, după caz, a avizului, acordului sau a autorizației de exercitare a unei activități;*
- *Blocarea contului bancar;*
- *Desființarea lucrărilor și aducerea terenului în starea inițială, etc.*

L11.3. Răspunderea civilă



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

În exercitarea prerogativelor de putere publică, **funcționarul public poate fi făcut răspunzător pentru:**

- pagube aduse cu vinovăție patrimoniului autorității sau instituției publice în care funcționează;
- nerestituirea în termenul legal a sumelor ce i s-au acordat necuvenit;
- daunele suportate, în calitate de comitent, de către instituția publică, în contul funcționarului public, în temeiul unei hotărâri judecătorești definitive și irevocabile.

Repararea pagubelor aduse autorității sau instituției publice se dispune prin emiterea de către conducătorul autorității sau instituției publice respective, a unui **ordin** sau a unei **dispoziții de imputare, în termen de 30 de zile de la constatarea pagubei**. În unele cazuri repararea pagubelor se poate face și prin asumarea unui angajament de plată din partea funcționarului public.

!!! Funcționarul public sancționat se poate adresa instanței de contencios administrativ împotriva ordinului sau dispoziției de imputare.

Conform noului cod al muncii, s-a renunțat la posibilitatea angajatorului de a-și recupera prejudiciul produs de salariat prin intermediul unei decizii de imputare, precum și la posibilitatea salariatului ca, în situația producerii unui prejudiciu, să își asume repararea acestuia printr-un angajament scris de plată.

Angajatorul are doar două căi de a-și recupera pagubele suferite, respectiv:

- fie realizează un acord cu salariatul sau în sensul reparării prejudiciului de către cel din urmă, de bună voie;
- fie se adresează instanței de judecată.

Eventualele rețineri din salariu în vederea recuperării pagubelor pot fi operate de către angajator, doar după ce s-a emis o hotărâre judecătorească definitivă și irevocabilă. Astfel ca, prin completarea legislației funcționarilor publici cu legislația muncii, reținerile lunare pentru recuperarea prejudiciilor nu pot depăși o treime din salariul funcționarului public.

I.11.4. Răspunderea penală

Tabel nr. 5

<i>Personal contractual</i>	<i>Funcționari publici</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Răspunde pentru săvârșirea infracțiunilor comune oricărei persoane care are capacitate de exercițiu; • Dacă este trimis în judecată, poate fi suspendat (dar nu e obligatoriu); • Suspendarea încetează dacă se dispune achitarea sau încetarea procesului penal; • În urma încetării suspendării, salariatul este reintegrat la locul de muncă deținut anterior; • Pentru perioada suspendării, în urma încetării acesteia, salariatului îi sunt achitate toate drepturile (retroactiv); 	<ul style="list-style-type: none"> • Răspund pentru infracțiunile specifice funcției publice, având în vedere că e purtător al puterii publice; • Dacă este trimis în judecată, este suspendat în mod obligatoriu; • Suspendarea încetează dacă se dispune achitarea sau încetarea procesului penal, sau scoaterea de sub urmărire penală ori încetarea urmăririi penale; • În urma încetării suspendării, este reintegrat pe funcția publică ocupată anterior; • Pentru perioada suspendării, în urma încetării acesteia, funcționarului public îi sunt achitate toate drepturile (retroactiv);



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

BIBLIOGRAFIE / PARTEA I - a

1. *** *Manual Resurse Umane*, ANFP, 2008.
2. (http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf) accesat la 30.10.2012
3. *** *Metodologia de elaborare a politicilor de RU in AP*, ANFP, (<http://www.anfp.gov.ro:81/docs/metodologie.pdf>), accesat la 30.10.2012
4. ANDRONICEANU, Armenia, *Management public*, Editura Economică, București, 1999.
5. ANDRONICEANU, Armenia, *Management public internațional*, Ed. Universitară, București, 2010.
6. ANDRONICEANU, Armenia, *Sisteme administrative in statele din Uniunea Europeana - studii comparative*, Editura Universitară, București, 2008.
7. ANDRONICEANU, Armenia, *Noutăți în managementul public*, Ed. Universitară, București, 2008.
8. BĂCANU, Bogdan, *Organizația publică. Teorie și management*, (COLLEGIUM. Științe economice), Editura Polirom, Iași, 2008.
9. BĂLAN, Emil, *Instituții administrative*, (Master), Editura C.H. Beck, București, 2008.
10. BEARDWELL, Ian și HOLDEN, Len, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 3rd edition, FT Prentice Hall, 2001.
11. BOVAIRD, T. și LOEFFLER, E., *Public Management and Governance*, 2nd Edition, Routledge, London, 2009.
12. BREZOIANU, Dumitru și OPRICAN, Mariana, *Administrația publică în România*, Editura CH Beck, București, 2008.
13. BREZOIANU, Dumitru, *Drept administrativ român*, Editura All Beck, București, 2004.
14. COLE, G.A., *Managementul personalului*, trad. Smaranda Nistor, Editura CODECS, București, 2000.
15. CONSTANTINESCU, Mihai; MURARU, Ioan și IORGOVAN, Antonie, *Constituția României revizuită*, Editura All Beck, București, 2004.
16. DRĂGANU, Tudor, *Drept constituțional și instituții politice. Tratat elementar*, vol. 1, Editura Lumina Lex, București, 1998.
17. GHIMPU, S. și ȚICLEA, A., *Dreptul muncii*, ed.-II-a revăz.-adăug, Ed. All Beck, București, 2001.
18. IOAN, Alexandru; CĂRĂUȘAN, Mihaela și BUCUR, Sorin, *Drept administrativ*, ediția a III-a, revizuită și adăugită, Editura Universul juridic, București, 2009.
19. IORGOVAN, Antonie, *Tratat de drept administrativ*, vol. 1, ed. a IV-a, Ed. All Beck, București, 2005.
20. LANE, Jan-Erik, *New Public Management*, Routledge, London, 2000.
21. LANE, Jan-Erik, *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, (sec.ed.), London, 1995.
22. MABEY, Christopher; SALAMAN, Graeme și STOREY, John, *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, 2nd edition, Blackwell Business, 2000.
23. MANDA, Corneliu, *Drept administrativ. Tratat elementar*, ediția a V-a revăzută și adăugită, Editura Universul juridic, București, 2008.
24. MANOLESCU, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998.
25. MARINESCU, Prof. Dr. Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Ed. Ars Docendi, București, 2002.
26. MURARU, Ioan și TĂNĂSESCU, Elena Simina, *Drept constituțional și instituții politice*, vol. 2, ed. a XII-a, Editura All Beck, București, 2006.
27. NEDELICU, Iulian M., *Drept administrativ și elemente de știința administrației*, Editura Universul juridic, București, 2009.
28. PITARIU, Horia, *Managementul resurselor umane*, Editura C.H. Beck, București, 2005.
29. POPA, Eugen, *Mari instituții ale dreptului administrativ*, Editura Lumina Lex, București, 2002.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

30. TOFAN, Dana Apostol, *Drept administrativ*, vol.1,ed.-II-a,(Curs univ.), Ed.C.H.Beck,București, 2008.
31. TRĂILESCU, Anton, *Drept administrativ*, ed. a II-a, (Curs universitar), Ed.All Beck, București, 2005.
32. VEDINAȘ, Verginia, *Drept administrativ*, ed. a III-a, Editura Universul Juridic, București, 2007.
33. Idem, *Statutul funcționarilor publici*, Editura Nemira, București, 1998.

PARTEA a II-a

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Capitolul II.1.

Managementul performanței

*"Singurul test corect aplicat unui angajat
este legat de modul cum lucrează
și nu la ce școală a învățat și cât timp a lucrat!"*
Peter Drucker

II.1.1 Definiții și istoric

În trecutul recent al managementului resurselor umane autohtone, managementul performanței nu exista ca și concept, fiind asimilat cu evaluarea performanțelor. În accepțiunea modernă, evaluarea performanțelor a devenit o parte componentă a unui sistem extrem de complex, numit **managementul performanței**.

Ce este managementul performanței?

Managementul performanței reprezintă suma intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, ducând la îmbunătățirea rezultatelor obținute. Vorbim în fapt de un ansamblu de acțiuni gândite special pentru a îmbunătăți rezultatele angajaților, departamentelor/serviciilor și ale întregii organizații.

Ca element al acestui sistem de management, **evaluarea performanțelor reprezintă o analiză periodică retrospectivă** a rezultatelor obținute ca urmare a derulării strategiilor propuse.

Pe lângă evaluare, **managementul performanței mai cuprinde:**

- ✓ *definirea rolurilor fiecărui departament/ individ;*
- ✓ *stabilirea indicilor de performanță (ce anume definește performanța);*
- ✓ *stabilirea standardelor de performanță (care este nivelul optim care indică performanța);*
- ✓ *comunicarea rolurilor, indicilor și standardelor;*
- ✓ *asigurarea unui mediu propice reușitei..*

Noul management public a introdus o varietate de practici privind măsurarea și managementul performanței. **Managementul performanței a devenit gradual parte integrantă a sistemului de guvernare modernă** (Pollitt și Bouckaert 2004).



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Managementul performanței trebuie să fie situat în centrul vieții organizaționale, care recunoaște astfel că **managementul performanței nu pot fi luat în considerare în mod izolat de alți factori care alcătuiesc managementul public și sistemul mai larg al administrației publice.**

Ce nu este managementul performanței?

Managementul performanțelor nu este sinonim cu „evaluarea performanțelor”. Între cele două concepte există o relație de incluziune, primul incluzându-l total pe cel de-al doilea.

Managementul performanței:

- ✓ *nu este un demers orientat spre trecut, spre analiză, ci unul îndreptat spre viitor, spre dezvoltare;*
- ✓ *nu este un proces constatator, ci unul transformator. Nu este suficient să constăți că nu ai performat în trecut ca pe viitor să obții rezultate mai bune. Este nevoie de intervenții manageriale, de schimbări pentru a putea realiza acest lucru;*
- ✓ *nu este o formă de coerciție sau control. Scopul său este de a optimiza rezultate, nu de a penaliza indivizi sau departamente;*
- ✓ *nu este un instrument care să ducă la mărirea salariilor sau a pachetelor de beneficii. Scopul său este acela de a îmbunătăți activitatea angajaților pe termen lung, nu de a-i motiva pe termen scurt;*
- ✓ *nu este un mod de a scăpa de angajații neproductivi. Deși este posibil ca aceștia să devină victime în cazul în care performanțele lor rămân în mod constant sub nivelul dezirabil, managementul performanței nu-și propune să asaneze organizația, ci să-i sporească eficacitatea.*

De ce managementul performanței?

Duncan Brown¹ (2005) prezintă mai multe **motive** pentru introducerea managementului performanței în administrația publică, respectiv:

- ✓ *furnizează informații despre eficacitatea și eficiența organizației și a angajaților;*
- ✓ *îmbunătățește eficiența și eficacitatea organizației și angajaților;*
- ✓ *crește nivelul de motivare a angajaților;*
- ✓ *crește nivelul de responsabilitate;*
- ✓ *permite alinierea obiectivelor individuale cu obiectivele organizației.*

Literatura de specialitate² a identificat mai multe **caracteristici ale unui sistem performant de management al performanței**, respectiv:

- ✓ Alinierea sistemului de management al performanței la sistemul existent în organizație și la strategiile de dezvoltare;
- ✓ Implicarea liderilor și managerilor;
- ✓ Cultură organizațională care este văzută ca o cale de îmbunătățire a performanțelor și nu ca o barieră;
- ✓ Implicarea tuturor actorilor interesați;
- ✓ Monitorizare, feedback, diseminare și învățare continuă.

Concluzie

¹ Duncan Brown este un autor britanic cu diverse lucrări în domeniul Managementului resurselor umane

² Wang and Berman, 2001; De Waal, 2003



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Managementul performanței este o activitate specifică importantă din domeniul managementului resurselor umane, concretizându-se în estimarea performanțelor individuale, precum și a celei de grup.

II.1.2 Caracteristici ale managementului performanței

Caracteristicile tipice *ale unui sistem de management al performanței* includ:

- ✓ *Legături clare cu obiectivele organizației;*
- ✓ *Legături clare cu cerințele postului;*
- ✓ *Procese de evaluare riguroase și obiectivă;*
- ✓ *Accent pe planurile de dezvoltare individual;*
- ✓ *Evaluare continuă;*
- ✓ *Sisteme de recompensare bazate pe evaluare.*

Legătura cu obiectivele organizației

Obiectivele echipelor și oamenilor derivă din obiectivele strategice generale, astfel încât aceștia să înțeleagă ceea ce trebuie să facă pentru a contribui la eficacitatea organizației. Pe lângă performanța individuală, eficacitatea echipei este de asemenea importantă; se stabilesc obiectivele echipei, iar performanțele sunt evaluate și revizuite. O bună comunicare și implicare reprezintă un aspect esențial al managementului performanței. Trebuie înțelese în mod egal misiunea și obiectivele organizației. Comunicarea nu trebuie să se facă doar de sus în jos, ci trebuie să existe comunicare și de jos în sus și, de asemenea, pe orizontală.

Legătura cu fișa postului

În sistemele de management al performanței, fișele de post sunt revizuite în mod regulat, managerii și angajații căzând de acord asupra lor. Cerințele postului trebuie să fie clar formulate și ușor de înțeles. Este mai puțin probabil că cerințele complexe vor fi revizuite, iar cele foarte stufoase sunt puțin probabil că vor fi îndeplinite.

Evaluarea riguroasă și obiectivă

Managerul și angajații definesc obiectivele împreună și își propun ținte clare, măsurabile, care să contribuie la dezvoltarea individuală, reprezentând o provocare și care contribuie în mod egal la scopurile generale. Echipele sau grupurile de lucru pot avea de asemenea ținte și obiective de îndeplinit. Indicatorii de performanță pot fi folosiți la stabilirea standardelor și la măsurarea eficacității; de exemplu, se va lua cunoștință de toată corespondența în cel mult 2 zile lucrătoare.

Sistemul are nevoie de proceduri care să controleze, să monitorizeze și să evalueze activitatea. Se mai folosesc de asemenea tehnici de măsurare și de evaluare a performanței scăzute, acestea incluzând analiza Pareto, diagrame "os de pește", analiza SWOT etc.

Planuri de dezvoltare individuală

Fiecare individ în parte poate să aibă un plan de dezvoltare personal, destinat să furnizeze scopuri și activități care să permită individului să atingă o serie de obiective și să-și dezvolte cariera profesională. Aceasta se potrivește cu standardul de calitate, precum și cu conceptul modern de „organizație ce învață pe toată durata vieții”. Organizațiile sunt din ce în ce mai dinamice, fiind supuse schimbărilor. Iată de ce angajații au nevoie de capacitatea de a dezvolta noi aptitudini și abilități.



Evaluare continuă

La fel că la evaluarea personalului, va avea loc o evaluare anuală, dar de obicei evaluarea este mult mai frecventă. Este probabil că acest proces de evaluare să implice echipe, indivizi și manageri pentru a-i ajuta să se concentreze asupra performanței și a modalităților de îmbunătățire a acesteia. Comunicarea este importantă.

Sisteme de recompensare

În sistemele de management al performanței, evaluarea anuală este adesea legată de remunerare și intenționează răsplătirea celor care au reușit să-și atingă obiectivele. Există probleme privind legătura dintre performanță și plată, și anume: urmărim să răsplătim rezultatele obținute sau efortul depus? Mai poate exista de asemenea un conflict între nevoia personalului de a vorbi deschis despre performanțele lor și teama de a face astfel în cazul în care aceasta le poate afecta salariul.

II.1.3. Importanța și beneficiile managementului performanței în sectorul public

Managementul performanței înseamnă managementul rezultatelor. Managementul bazat pe performanță la orice nivel din organizație ar trebui să demonstreze că:

- ✓ *știți ce urmăriți;*
- ✓ *știți ce aveți de făcut pentru a vă atinge obiectivele;*
- ✓ *știți cum să vă măsurați progresul;*
- ✓ *puteti detecta problemele de performanță și să le remediați.*

Unele dintre **beneficiile cheie ale managementului performanței** sunt:

- ✓ *Concentrarea asupra rezultatelor, mai degrabă decât asupra comportamentelor și activităților. O înțelegere greșită, uzuală între supervizori, este ca activitățile și comportamentele sunt același lucru cu rezultatele;*
- ✓ *Aliniază activitățile și procesele organizației cu obiectivele acesteia. Managementul performanței identifica obiectivele organizaționale, rezultatele necesare pentru atingerea obiectivelor, indicatori de eficiență și eficacitate și mijloace de atingere a obiectivelor. Acest lanț de măsurare este examinat pentru asigurarea alinierii cu rezultatele globale ale organizației;*
- ✓ *Dezvoltă o privire sistemică și pe termen lung asupra organizației. Procesul de îmbunătățire a performanței trebuie să urmeze o abordare sistemică, în același timp avându-se în vedere rezultatele finale;*
- ✓ *Produce indicatori relevanți. Acești indicatori au o varietate largă a aplicabilității. Sunt utili în benchmarking sau stabilirea unor standarde de comparație cu cele mai bune practici identificate în alte organizații. Ei asigură o baza consistentă de comparație pe durata eforturilor interne de schimbare. Indicatorii ajută la tratarea angajaților în mod echitabil și corect în funcție de performanța obținută.*

II.1.4 Model al managementului performanței

Un model al managementului performanței unanim acceptat de literatura internațională de specialitate și aplicabil și în instituțiile publice nu există în prezent, însă foarte mulți autori vorbesc despre existența unui **ciclu al managementului performanței**. Autorii modelului prezentat în continuare (Mabey, Salaman & Story, 2001) au identificat **cinci elemente ale acestui ciclu** (fig. 1):

- ✓ *stabilirea obiectivelor performanței;*
- ✓ *măsurarea rezultatelor;*
- ✓ *obținerea feedback-ului în urma măsurării;*
- ✓ *recompensarea în relație directă cu rezultatele;*



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- ✓ *modificarea și completarea obiectivelor și activităților.*

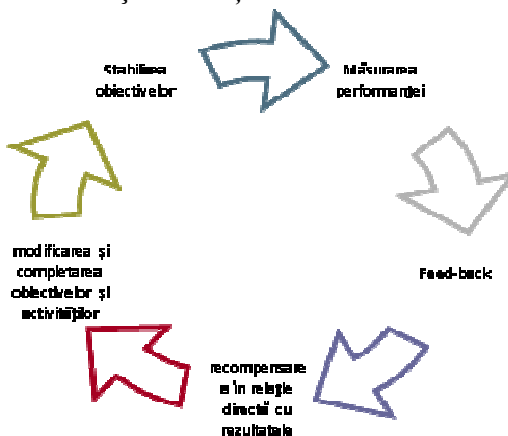


Figura nr. 5. Ciclul managementului performanței

II.1.5 Competență versus performanță

Una dintre formulele cele mai accesibile de abordare a problemei competenței resursei umane este următoarea:

COMPETENȚA = CUNOȘTINȚE + APTITUDINI + DEPRINDERI, unde:

- ✓ **Cunoștințele (teoretice)** sunt rezultatul sistemului educațional de care beneficiază un individ, uneori restrângându-se la aspecte de tipul pregătirii profesionale într-un anumit domeniu particular. Totuși, acest bagaj de cunoștințe teoretice nu poate fi restrâns abuziv doar la o anumită specialitate, întrucât situațiile concrete întâlnite la locul de muncă cer uneori și utilizarea unor cunoștințe cu caracter general obținute la nivelul învățământului nespecializat (preuniversitar);
- ✓ **Aptitudinile** sunt calitățile native ale unui individ. Ele nu pot fi create, ci doar activate sau dezvoltate, uneori unele dintre ele fiind într-o stare latentă, inactivă, până în momentul solicitării lor;
- ✓ **Deprinderile** sau **abilitățile** sunt rezultatul punerii în practică a cunoștințelor teoretice, bineînțeles cu contribuția aptitudinilor. De obicei se face referire indirectă la ele, vorbindu-se mai mult de experiența profesională la modul general sau specializată pe un anumit domeniu de activitate profesională. La rândul ei, experiența este direct legată de noțiunea de vechime în muncă, a cărei importanță se reflectă la nivelul remunerației de care beneficiază un angajat.

Dar pentru a da rezultate profesionale apreciabile, unui individ **nu îi este suficientă numai competența**. Mai are nevoie de ceva care să conducă la performanță, lucru reflectat într-o a doua formulă:

PERFORMANȚA = COMPETENȚĂ + ATITUDINE, unde:

- ✓ **Atitudinea** (profesională) reprezintă intenția unui angajat de a munci, de a se face cât mai util la locul de muncă, de a-și fructifica întreaga competență profesională. Atitudinea este strâns legată de problema motivației, care ține pe de o parte din caracteristicile strict personale ale unui angajat, cum ar fi conștiinciozitatea sau conștiința faptului că trebuie să dea ceva în schimbul recompenselor diverse pe care i le oferă organizația în care activează, dar pe de altă parte ține într-o măsură poate chiar mai mare de elemente exterioare aceluia angajat, care au însă o influență majoră



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

asupra acestuia, cum ar fi stilul de conducere al șefului direct dar și al celor de la nivele superioare, relația cu colegii de echipă, beneficierea de resurse și autoritate adecvate specificului muncii sale, cultura și climatul organizațional etc.

II.1.6. Concluzii

Managementul performanței derivă din abordarea managementului resurselor umane că fiind o abordare strategică și integrată în managementul și dezvoltarea oamenilor. Accentuează rolul important al managerilor de nivel mediu de a-și asuma răspunderea pentru conducerea și performanțele personalului subordonat. Funcționează bine dacă există o direcție clară de la conducerea superioară și dacă managerii de nivel mediu sunt instruiți, competenți și pot lua decizii de încredere. Beneficiile constau în faptul că personalul se simte legat de organizație și este conștient că performanța ține de răspunderea tuturor celor din organizație, crescând eficiența și eficacitatea.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Capitolul II.2.

Management prin obiective (MPO)

II.2.1. Definiții și istoric.

Cel mai larg utilizat sistem de planificare, luare de decizii și control îl reprezintă managementul prin obiective. Termenul *management prin obiective* (MPO) a fost introdus de Peter Drucker în 1954 (*The Practice of Management*) și a mai fost numit managementul scopurilor sau management pe bază de rezultate.

Esența tuturor programelor MPO o reprezintă un *set de proceduri, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu o fază de planificare, un proces de control și un sistem periodic de revizuire, urmat de o evaluare a performanțelor.*

Cheia succesului unui program MPO este gradul ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel al organizației. MPO este interesat de stabilirea de obiective pentru fiecare manager și unitate, în acord cu obiectivele organizaționale.

Scopul MPO este acela de a oferi subordonaților posibilitatea de a-și exprima părerea în stabilirea obiectivelor și de a le oferi o imagine clară a ceea ce au de făcut într-o perioadă bine delimitată în timp. Prin aceasta, se dorește stabilirea de legături solide între funcțiile de planificare și control și depășirea eventualelor obstacole care ar putea să conducă la eficiența scăzută a planificării.

Pentru ca procesul MPO să fie eficient, trebuie ca *obiectivele să fie identificate la trei nivele ale organizației*. La nivel înalt, sunt create obiectivele finale și planurile strategice ale organizației; acestea sunt definite ca răspunsuri la întrebări cum ar fi *Ce caracter are organizația?*, *Spre ce se îndreaptă organizația?* sau *Ce clienți are organizația?*. Odată găsite răspunsurile la aceste întrebări, a fost stabilită o direcție generală a organizației, fiind furnizată baza pentru obiectivele nivelului operațional. Al treilea pas în procesul de stabilire de obiective îl reprezintă stabilirea de obiective individuale a căror atingere este importantă pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Aceasta este etapa stabilirii în colaborare a obiectivelor, care reprezintă esența programelor MPO.

II.2.2. Etapele și caracteristicile procesului de MPO

Etapele MPO sunt:

✓ **Definirea posturilor**

Stabilirea obiectivelor individuale este în general discutată ca o serie de sarcini. Prima sarcină este definirea postului, moment în care subordonații discută cu superiorul ierarhic despre conținutul postului și stabilesc importanța principalelor îndatoriri. Unii manageri consideră această etapă ca nefiind esențială, dar numeroase studii evidențiază existența unor neînțelegeri între șef și subaltern cu privire la responsabilitățile postului. Se poate ajunge la înțelegere doar prin comunicarea valorilor și a priorităților;

✓ **Obiective de performanță**

Pasul următor îl reprezintă stabilirea obiectivelor, și este esențială colaborarea, deoarece a fost observat în practică faptul că obiectivele stabilite exclusiv de către manager nu sunt acceptate de către subaltern și invers. Scopul este stabilirea unui set de obiective care să satisfacă ambele părți și la care acestea să adere. Managerul are responsabilitatea de a asigura acordul dintre obiectivele stabilite în această etapă și obiectivele organizaționale, precum și de a se asigura că obiectivele



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

sunt suficient de greu de atins pentru a-l motiva pe subaltern să depună efort pentru atingerea lor. Pe de altă parte, aceste obiective nu trebuie să pară nerealizabile subalternilor.

✓ **Redactarea obiectivelor**

Reprezintă al treilea pas în stabilirea obiectivelor și are rolul de a le face verificabile. Obiectivele trebuie scrise în așa fel încât la sfârșitul unei perioade stabilite de timp, atât managerul cât și subalternul să poată verifica în ce măsură au fost atinse rezultatele dorite.

De-a lungul timpului, practicienii au întocmit următoarea **listă de reguli utile în redactarea obiectivelor**:

- *Obiectivele trebuie să fie precise și măsurabile;*
- *În declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal;*
- *Obiectivele trebuie să fie clare și lipsite de ambiguități;*
- *Obiectivele trebuie să constituie o provocare, dar să nu depășească posibilitățile subalternului;*
- *Obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat;*
- *Obiectivele trebuie să fie în acord cu obiectivele și politicile organizației;*
- *Lista trebuie să cuprindă cel mult cinci obiective, ordonate în funcție de prioritate.*

După ce managerul și subalternul colaborează în stabilirea de obiective, următorul pas este planificarea modului în care aceste obiective vor fi atinse, acest pas reprezentând etapa de planificare a acțiunii. În această etapă managerul determină de ce este nevoie pentru atingerea unui anumit obiectiv, în paralel cu includerea obiectivului respectiv în planuri. Managerii de pe nivelele de vârf ale organizației au responsabilitatea de a asigura coerența și continuitatea.

Caracteristici ale MPO

- ✓ Un element important al sistemului de management prin obiective îl reprezintă procesul de revizuire și accentul pus pe autocontrol. MPO recunoaște importanța pe care o are controlul și acordă responsabilitatea de a controla indivizilor responsabili cu îndeplinirea planului. Cei implicați își pot controla performanțele prin monitorizarea progreselor în raport cu obiectivele stabilite și pot lua măsuri de corectare dacă este nevoie;
- ✓ Pe lângă accentul pus pe autocontrol, programele MPO solicită revizuirea periodică a performanțelor. Practicienii recomandă întâlniri între șef și fiecare subaltern al său la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feedback. În general, managerii și subalternii lor se întâlnesc anual pentru a discuta rezultatele eforturilor depuse de subalterni pentru atingerea obiectivelor de performanță stabilite; aceste întâlniri poartă numele de *interviuri de evaluare*. Orientat spre discutarea rezultatelor și purtat pe un ton constructiv, iar nu critic, aceste interviuri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Datorită faptului că este nevoie de o perioadă de timp considerabilă și de desfășurarea câtorva cicluri ale programului de management prin obiective pentru a se ajunge la învățarea din experiența oferită de acestea, este de obicei nevoie de cel puțin cinci ani pentru instalarea cu succes a unui program MPO într-o organizație de dimensiuni medii. Este de aceea folosită metoda introducerii programului la nivelul de vârf al organizației și extinderea lui progresivă către nivelele inferioare.

În încercarea de a demonstra că MPO reușește să conducă la îmbunătățirea performanțelor, J. N. **Kondrasuk** a făcut o trecere în revistă a cercetării în acest domeniu. El a descoperit că, din 141 de



studii de caz, 123 au avut rezultate pozitive, 8 au avut rezultate indecise, și doar 10 au avut rezultate negative. Majoritatea studiilor au fost concentrate pe trei aspecte ale MPO: stabilirea obiectivelor, feedback-ul privind rezultatele și participarea subalternilor la luarea deciziilor.

În general, stabilirea de obiective se reflectă în îmbunătățirea performanțelor, deoarece indivizii care își stabilesc singuri obiectivele au tendința de a dori să își crească nivelul performanțelor. În plus, dacă acești indivizi vor atinge obiectivele pe care și le-au stabilit, vor dori să atingă obiective mai depărtate; dacă însă eșuează în atingerea obiectivelor, vor fi reticenți în a stabili obiective pe care consideră că nu le vor putea atinge. Cercetătorii au arătat că nivelul performanțelor poate scădea, dacă obiectivele nu sunt precise și nu sunt percepute ca rezonabile de către subalterni.

Feedback-ul privind nivelele de performanță are de asemenea o influență benefică asupra îmbunătățirii performanțelor. Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să fie acordat periodic și să fie relevant pentru modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite.

Studiile arată de asemenea că indivizii au performanțe mai ridicate în situația în care li se acordă ocazia să participe la stabilirea obiectivelor pe care trebuie să le atingă. Este important ca managerul să aplice efectiv sugestiile subalternului, iar nu să îi dea acestuia doar impresia că îl ascultă.

Implicarea activă a angajaților în stabilirea de obiective crește productivitatea din două motive: participarea la stabilirea obiectivelor va determina stabilirea de obiective cu care angajatul este de acord și pentru a căror atingere este dispus să depună efort, și participarea la stabilirea obiectivelor îl motivează pe angajat să stabilească obiective mai greu de atins, care conduc la performanțe mai ridicate.

II.2.3. Limite ale MPO

- ✓ MPO poate necesita prea mult timp și efort și generează multe documente: trebuie completate multe formulare, iar acestea trebuie adaptate în permanență în funcție de schimbări;
- ✓ Programele MPO nu pot rezolva toate problemele cu care se confruntă o organizație, ba chiar pot da naștere la probleme: dacă evaluarea performanțelor nu este realizată corespunzător, acest lucru poate crea conflicte între manageri și subalternii lor, deoarece această etapă are influențe directe asupra salariilor și a promovărilor;
- ✓ Pentru unele organizații puternic ierarhizate, stabilirea de relații de colaborare între șefi și subalterni poate fi imposibilă, iar introducerea de programe MPO nu ar putea avea efectele scontate;
- ✓ Alți manageri pot folosi faptul că pot măsura atingerea obiectivelor pentru a stabili obiective imposibile de atins și pentru a stabili pedepse pentru cei care nu le pot atinge; programul MPO astfel condus va avea un impact negativ asupra angajaților și asupra performanțelor lor.

II.2.4. Avantaje ale MPO

H. L. Tosi și S. Carrol au identificat șase avantaje ale programelor MPO:

- ✓ Permite indivizilor să știe ce se așteaptă de la ei și le clarifică rolurile;
- ✓ Permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune și date țintă de rezolvare a problemelor;
- ✓ Îmbunătățește comunicarea între manageri și îi motivează;
- ✓ Indivizii ajung să cunoască obiectivele organizaționale și își orientează activitatea spre atingerea lor,
- ✓ Oferă criterii de evaluare mai obiective și asigură echitatea procesului de evaluare;
- ✓ Asigură dezvoltarea personalului prin raportarea rezultatelor obținute la cele scontate.



Din această analiză reiese că sistemele MPO au avantaje nu doar pentru indivizi, ci și pentru organizație. Prin explicarea clară a așteptărilor, prin faptul că oferă angajaților posibilitatea de a-și stabili obiectivele și prin așezarea rezultatelor evaluării la baza sistemului de recompensare, organizațiile care implementează sisteme MPO reușesc să își motiveze puternic angajații. Datorită faptului că obiectivele sunt stabilite la toate nivelele organizației, acestea sunt mai realiste și mai ușor de acceptat de către angajați, și vor fi mai ușor de atins datorită creșterii atașamentului angajaților față de organizație și îmbunătățirii comunicării. Experiența a dovedit că utilizarea potrivită a programelor **MPO conduce la schimbări pozitive de atitudine, comportament și performanțe.**

II.2.5. Factori de succes ai implementării MPO

Datorită largii utilizări a managementului prin obiective, managerii au descoperit un mare număr de **elemente condiționale care pot asigura eficiența acestei tehnici.**

- ✓ Managerii de nivel înalt trebuie să demonstreze că sprijină aceste programe;
- ✓ Este de asemenea importantă instruirea managerilor în legătură cu principiile și procesele managementului prin obiective și cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării;
- ✓ Obiectivele trebuie să fie clare și precise, deoarece managementul prin obiective își demonstrează eficiența atunci când în evaluarea performanțelor sunt utilizate obiective realiste, importante și măsurabile, și devine ineficient atunci când aceste obiective sunt lipsite de importanță, stabilite pe termen scurt sau nu pot fi măsurate;
- ✓ Implicarea angajaților poate fi asigurată doar prin acordarea periodică de feedback, deoarece indivizii au nevoie să știe în ce raport se află nivelul lor actual de performanțe față de obiectivele stabilite;
- ✓ Pentru ca programele de management prin obiective să funcționeze, este nevoie ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea de obiective.

Dacă îndeplinesc aceste condiții, sistemele de management prin obiective vor funcționa, indiferent de modul în care vor fi modificate pentru a se potrivi problemelor cu care organizația se confruntă.

Capitolul II.3.

Standarde și criterii. Cadru de competențe

II.3.1. Standarde

În măsura în care este posibil, standardele sunt definite ca fiind obiective ce reflectă calitatea, cantitatea, costul și timpul asupra cărui s-a convenit de acord de către manageri împreună cu angajații. **Standardele pot fi descrise** ca fiind o „*declarație a condițiilor ce vor exista atunci când rezultatele cerute vor fi îndeplinite în mod satisfăcător*”. Nu reprezintă o serie de acțiuni, ci rezultatul final al acestora. Un standard se stabilește în funcție de sarcină și nu trebuie să varieze în funcție de angajat. **Standardele pot fi:**

- **Măsurate sau cantitative**, adică exprimate prin bugete, costuri, munca prestată etc.;
- **Judecate/apreciate sau calitative**, adică acele standarde care deși nu pot fi măsurate direct, pot fi apreciate sau observate, de exemplu relațiile cu clienții.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Standardele pot fi exprimate într-o varietate de modalități. Astfel, standardele istorice compară performanța curentă cu cea anterioară, standardele comparative fac legătura dintre performanță și unele etaloane exterioare, de exemplu stabilirea de repere.

Standardele nu au valoare dacă nu sunt puse în practică. După ce au fost elaborate, ele oferă ocazia evaluării stadiului în care vă aflați și a modului în care vă puteți folosi cel mai bine de resurse pentru a avea rezultatele cele mai bune. Utilizarea standardelor în mod eficient este o cale de optimizare a performanței.

Trebuie să identificăm standardele și criteriile pentru a stabili calitatea performanței cerute. Nu este posibilă măsurarea calității serviciilor dacă acest lucru nu a fost descris cu precizie în termeni cuantificabili. Stabilirea și controlul standardelor serviciilor și asigurarea calității sunt două chestiuni diferite. De exemplu, se poate spune că standardele sunt slabe, acest lucru însemnând că este vorba de calitate slabă, lucru care duce la ideea greșită că standardele și asigurarea calității sunt unul și același lucru, ceea ce nu este adevărat. Standardul este cuantificabil și realizabil, reprezintă doar o fațetă a asigurării calității. Standardele nu pot fi valabile dacă nu conțin un mijloc de cuantificare care să permită evaluarea activității din punct de vedere al eficienței și calității. Standardele trebuie să definească nivelul de acceptabilitate al activității profesionale.

Ca manager este important să se stabilească standarde de performanță legate de un anumit post pentru a putea evalua dacă performanțele unui anumit individ sunt la un nivel acceptabil. Acestea ar trebui să specifice ce trebuie realizat, până când și, dacă este posibil, să menționeze modul în care se măsoară realizarea/indeplinirea lor. Standardele vor fi legate de rezultatele cele mai importante. Pentru unele posturi acestea se pot măsura ușor în timp ce pentru altele trebuie să apelăm la metodele recunoscute de bună practică.

Unele **exemple de standarde:**

- **Numerice** - Nivelul producției:
 - Ratele de eroare;
 - Timpul de procesare;
- **Termene limită** - Proiecte:
 - Răspunsul la corespondență;
 - Termenele fixe;
 - Timpul de răspuns la telefon;
- **Financiare** - Activitate în limitele bugetului:
 - Evidență financiară corectă;
- **Procedurale** - Sisteme de relaționare internă:
 - Verificarea solicitărilor / evaluărilor;
- **Comportamentale** - Abordarea clienților / organizarea întâlnirilor.

Pentru a fi cuantificabil, standardul trebuie să conțină criterii măsurabile.

II.3.2. Criteriile

Criteriile pot fi definite drept declarații descriptive ale performanței, comportamentului sau circumstanțelor, care reprezintă o situație satisfăcătoare, bună sau excelentă.

Criteriul este o variabilă sau un item selectat ca indicator relevant pentru calitatea serviciului.



Criteriile operaționalizează standardul deoarece ele reprezintă indicatori detaliați, care trebuie să fie specifici domeniului de aplicare.

Criteriile trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- ✓ Să fie măsurabile, relevante pentru standard și să ofere măsuri concrete;
- ✓ Să fie specifice, oferind o descriere clară a comportamentului/acțiunii și situației/ resurselor dorite/necesare;
- ✓ Să fie elemente identificabile, necesare realizării unui nivel stabilit de performanță; pot exista numeroase criterii, dar este necesară o selecție, alegând doar acele criterii care reprezintă indicatori pertinenti ai calității și care să fie îndepliniți pentru a realiza un nivel stabilit de performanță;
- ✓ Să fie ușor de înțeles și de enunțat, pentru a evita orice interpretare greșită. Cel mai bine ar fi să conțină doar o temă ori idee principală;
- ✓ Să fie realizabile; este importantă evitarea așteptărilor nerealiste cu privire la performanță sau rezultate;
- ✓ Să fie analizate periodic pentru a se asigura că reflectă bunele practici bazate pe cercetările la zi.

Pe scurt, **criteriul este:**

- ✓ un indicator detaliat al standardului;
- ✓ specific domeniului și tipului de activitate;
- ✓ măsurabil.

Există trei tipuri de criterii:

- **Structurale;**
- **De proces;**
- **De rezultat.**

Criteriile structurale

Acestea descriu ce anume trebuie să fie asigurat pentru a realiza un standard, elementele de sistem, ca de exemplu:

- mediul fizic;
- echipamentul;
- numărul de angajați, compoziția de aptitudini, pregătirea, experiența;
- informații asupra procedurilor, normelor și regulamentelor convenite;
- sistemul organizațional.

Criteriile de proces

Acestea descriu care sunt acțiunile care trebuie întreprinse pentru realizarea standardului:

- ✓ tehnica și procedurile de evaluare;
- ✓ metodele de furnizare a serviciului;
- ✓ metodele de intervenire;
- ✓ metodele de informare;
- ✓ metodele de documentare;
- ✓ modul în care sunt utilizate resursele; și
- ✓ modul de evaluare al competențelor și performanțelor.



Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Criteriile de rezultat

Acestea descriu efectul serviciilor - rezultatele așteptate în vederea realizării standardului de performanță din punct de vedere al comportamentului, reacțiilor, nivelului de cunoștințe așteptate și de dorit în termeni specifici și cuantificabili.

Scopul acestor tipuri de criterii poate fi reprezentat după cum urmează:

Figura nr. 6

STRUCTURĂ

PROCES

REZULTAT

RESURSA

ACȚIUNE

REZULTATE

CE NE TREBUIE

CE ESTE DE FĂCUT

EFFECT

Criteriile descriu activitățile care trebuie realizate, iar standardul stabilește nivelul la care aceste activități trebuie realizate.

II.3.3. Cadru de competențe³

II.3.3.1. Aspecte generale

Specialiștii în RU fac *distincția între* „competențe demonstrate/ abilități” și „competențe generale”. Această distincție nu este una universală, iar cei doi termeni sunt intersimbabili.

„*Competența demonstrată/ abilitatea*” este acum definită drept comportamentele pe care trebuie să le aibă sau să le obțină angajații pentru a contribui la o situație, spre a obține niveluri înalte de performanță, în vreme ce „competența generală” are legătură cu abilitățile sau standardele ocupaționale aflate în legătură cu standardele sarcinilor.

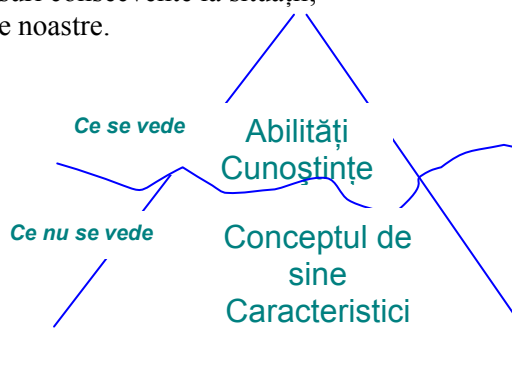
Competențele demonstrate se bazează pe (figura nr. 7):

Competențe ascunse:

- ✓ *Motive* – lucrurile la care negândim sau pe care ni le dorim în mod constant (aspirațiile noastre) și care sunt cauza acțiunilor noastre;
- ✓ *Trăsături personale* - caracteristici fizice și răspunsuri consecvente la situații;
- ✓ *Conceptul de sine* – atitudinile, valorile și credințele noastre.

Competențe vizibile

- ✓ *Cunoștințe* – informațiile pe care le avem;
- ✓ *Abilități* – deprinderile pe care le avem ;



³ Facem distincția, în traducere, între *competency* și *competence*, utilizând termenii de *abilitate/ competență demonstrată* pentru *competency* și *competență generală* pentru *competence*



Figura nr.7. Competențe ascunse versus competențe vizibile

II.3.3.2. Informații generale

Conceptul de competențe a apărut în anii 1980 ca răspuns la schimbările organizaționale și la schimbările mai ample din societate. Aceste schimbări au inclus:

- *Structuri organizaționale mai plate ca rezultat al reducerii straturilor manageriale;*
- *Angajații au fost nevoiți să demonstreze mai multă flexibilitate prin dezvoltarea unei game mai largi de abilități și adaptarea la schimbările de la nivelul practicilor de muncă;*
- *Creșterea globalizării organizațiilor, ceea ce a impus introducerea unui set consistent de standarde în mai multe culturi.*

Utilizarea eficientă a cadrelor de competență le poate oferi angajaților un set de obiective clar definit și managerilor un instrument constant de măsurare care poate fi folosit indiferent de zona geografică, culturală sau domeniul de lucru.

II.3.3.3. Principii de bază ale cadrelor de competențe

Competențele pot fi percepute a reprezenta limbajul performanței într-o organizație, exprimând maniera de efectuare a activităților. Efectul pozitiv al utilizării competențelor pentru focalizarea contribuțiilor sau comportamentelor angajatului a dus la o creștere a numărului de organizații care folosesc atât termenul de *competency* – pentru a defini performanța în termeni comportamental, și *competence* – care definește performanța la nivel de sarcini și rezultate.

Cadrele au în mod normal forma unei matrice de descriptori și niveluri. *Cadrele de competență include un amestec de comportamente, abilități funcționale și cunoștințe, dar trebuie știut că sunt incluse numai componente măsurabile.* Este important să se restricționeze numărul și complexitatea competențelor, limita maximă fiind de nu mai mult de 12 pentru fiecare rol specific (de preferat mai puține), și aranjarea lor în grupuri, pentru ca aceste cadre să devină mai accesibile utilizatorilor. Un cadru eficient ar trebui să includă definițiile și/ sau exemple pentru fiecare competență în parte.

Un aspect vital al tuturor cadrelor îl constituie gradul de detaliu. Dacă un cadru este mult prea general (conținând doar enunțuri generale privind comunicarea, munca în echipă etc.), nu le va oferi suficientă orientare nici angajaților (privind ceea ce se așteaptă de la ei), nici managerilor care trebuie să evalueze personalul în acești termeni. Dacă, pe de altă parte, cadrul este mult prea detaliat, întregul proces devine excesiv de birocratic și consumator de timp, fiind în pericol de a-și pierde credibilitatea.

Exemple de capitole folosite pe scară largă în cadrul de competențe:

- ✓ *Spirit de echipă și muncă în echipă;*
- ✓ *Abilități de comunicare;*
- ✓ *Managementul persoanelor;*
- ✓ *Focalizare pe client;*
- ✓ *Orientare înspre rezultate;*
- ✓ *Rezolvare de probleme;*
- ✓ *Planificare și organizare.*

II.3.3.4. Elaborarea unui cadru de competențe



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Cadrele de competență pot fi elaborate în mai multe feluri. Se pot folosi listele de competențe produse pentru standardele ocupaționale și listele de competențe care apar pe net provenind dintr-o multitudine de surse. Multe organizații își elaborează propriile cadre de competențe printr-un program intern de cercetare, beneficiind uneori de consultanță externă.

Metodele de elaborare a unui cadru variază de la importarea unui pachet deja existent la elaborarea fiecărui element de la punctul zero. De obicei, *cea mai bună soluție este undeva pe la mijloc, și anume generarea unui cadru la nivel intern, conform specificului organizației, dar prin adaptarea modelelor deja consacrate și care și-au dovedit eficiența.*

Programul de proiectare a cadrului de competențe trebuie să conștientizeze într-o cercetare efectuată în rândul angajaților, managerilor și directorilor. Această cercetare trebuie să se focalizeze pe obținerea ideilor și cunoștințelor celor mai sus menționați, pentru a compune definițiile performanței și titlurile capitolelor. Scopul principal este de a obține punctul de vedere al participanților privind competențele importante pentru organizație și modurile în care acestea ar trebui definite.

Trebuie făcute eforturi stringente de a se asigura că acest cadru de competențe este adecvat structurii organizației, planificat în funcție de practicile de RU și că reflectă declarațiile de misiune și valorile organizației. Experiența demonstrează că implicarea angajatului este factorul cel mai important în ceea ce privește introducerea cadrelor de competență, prin urmare angajații de la toate nivelurile ar trebui implicați în formularea și agrearea cadrelor.

Tipuri de cadre de competențe

Există câteva modele de cadre de competență și decizia privind care dintre ele este cel mai bun pentru o organizație depinde de profilul slujbelor personalului, mărimea organizației și de scopul cadrului.

O opțiune este **cadru pentru toți angajații din organizație**, care este cunoscut sub numele de „**cadru comun**“. Acesta are avantajul că este simplu și ușor de comunicat, dar are câteva neajunsuri în ceea ce privește relevanța pentru diferitele tipuri de angajați. Deoarece un cadru comun tinde să fie foarte general, unele organizații întâmpină probleme în convingerea angajaților să-I accepte relevanța. Din această cauză, cadrele comune trebuie pregătite și proiectate cu atenție pentru a fi accesibile și relevante la toate nivelurile de personal. Pentru a depăși acest neajuns, fiecare fișă a postului include competențe și competențe demonstrate/ abilități specifice și relevante rolului respectiv într-un format tip meniu, în timp ce cadrul și definițiile competențelor trebuie să le fie disponibile managerilor într-un ghid separat.

Pilotare

Odată elaborată prima versiune a cadrului, întrebarea este dacă poate fi implementat pe scară largă imediat sau dacă trebuie pilotat într-un singur departament al organizației. Specialiștii în RU recomandă un program pilot, deoarece oferă ocazia de a identifica zonele în care cadrul și procesele asociate pot fi îmbunătățite.

Utilizarea competențelor

- **Formare și dezvoltare:** *identificarea golurilor și ajutarea angajaților să se dezvolte în direcția potrivită;*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- **Dezvoltare, promovare și planificare de succes:** evaluarea stării de pregătire sau a potențialului angajaților de a accepta noi provocări;
- **Evaluări anuale și/sau plata în funcție de performanță:** evaluarea și administrarea performanței în funcție de competență;
- **Recrutare și selecție:** alegerea persoanelor potrivite pentru a se alătura organizației;
- **Schimbarea managementului:** utilizarea competențelor în cazul restructurărilor sau a altor schimbări ale culturii;
- **Ierarhizare.**

Cercetările recente au raportat faptul că topul primelor 5 utilizări ale competențelor este următorul: evaluare/ managementul performanței, formare și dezvoltare, selecție, recrutare și promovare. Un cadru de competențe eficient are totuși aplicativitate la nivelul unei game largi de activități de management al resurselor umane și de dezvoltare.

Puncte tari

Principalele beneficii ale unui sistem pe bază de competențe sunt:

- *Angajații dispun de un set de obiective și știu clar cum se așteaptă ca ei să-și facă treaba;*
- *Sistemele de evaluare și recrutare sunt mai corecte și mai deschise;*
- *Există o legătură între obiectivele organizaționale și cele personale;*
- *Procesele sunt măsurabile și standardizate dincolo de limite organizaționale și geografice.*

Implementare

Cercetările privind implementarea și utilizarea continuă a competențelor în organizații au demonstrat că angajații identifică în mod constant aceleași chestiuni care pot „provoca sau produce o breșă” în utilizarea eficientă a competențelor. Acest lucru se explică prin bazarea pe dezvoltarea motivației, înțelegerea și dedicarea superiorilor direcți și a angajaților.

Angajații raportează că efectuarea următoarelor activități poate ajuta la obținerea angajamentului angajaților și a managerilor și, prin urmare, la crearea unei mai mari eficiențe.

Se recomandă ca departamentele de RU implicate în redactarea cadrului de competență:

- să organizeze ședințe de informare pentru a explica abordarea pe bază de competențe și noul cadru;
- să ofere formare pentru manageri privind utilizarea competențelor legate de activitățile practice de aplicare a cadrului pentru evaluarea și administrarea personalului;
- să ofere informații și formare pentru toți angajații, tipărind o broșură sau un fluturaș care să explice noul cadru;
- să ajute la cunoașterea cadrului făcându-i publicitate într-un buletin informativ dedicat personalului sau pe internet;
- să creeze mecanisme de primire a feedback-ului privind cadrul din partea angajaților și să-l folosească atunci când se trece în revistă eficiența cadrului (o dată la 2-3 ani).

II.3.3.5. De ce este nevoie de un cadru de competențe în sectorul public?

Administrația publică este o organizație furnizoare de servicii: reconversia administrației într-o organizație furnizoare de servicii al căror subiect receptor este, în general, cetățeanul obligă, în primul rând, la incorporarea și definirea conceptelor de serviciu și client și, în al doilea rând, la stabilirea strategiei organizaționale, care derivă din acestea și care ar trebui să permită transformarea administrației într-o organizație furnizoare de servicii eficientă.



Pentru a defini care sunt competențele pe care administrația publică trebuie să le elaboreze, trebuie să pornim de la caracterizarea ei ca fiind un furnizor de servicii. Acest lucru dă naștere la o serie de efecte:

- **Orientare către servicii, clienți și rezultate**

- ✓ *Se abandonează accentul pe procedurile normative, obiectivul fiind acum furnizarea de servicii de calitate orientate înspre rezultatul final al activităților;*
- ✓ *Cetățenii sunt văzuți în calitate de clienți care așteaptă să primească servicii;*
- ✓ *Ca urmare a faptului că este satisfacerea nevoilor cetățenilor propusă a fi unul dintre obiective, activitatea administrației publice se centrează pe rezultate;*
- ✓ *Este necesar să se elaboreze un nou model de management care permite împlinirea acestei noi misiuni. Un nou model ierarhic, bazat pe concepte ca structuri plate, flexibilitate și responsabilitate;*
- ✓ *Este nevoie de organizații mai flexibile, orizontale și dinamice, administrate „prin procese“;*
- ✓ *Este nevoie de angajați competenți pentru a lucra în echipe multifuncționale.*

- Abordarea comparativă a modelului tradițional de organizație verticală – cum era administrația publică în trecut și caracteristicile organizației orizontale spre care se îndreaptă tendințele astăzi, așa cum rezultă din tabelul nr. 5:

Tabelul nr. 5

Organizație verticală	Organizație orizontală
Separare excesivă între management și producție	Management și sprijin pentru domeniile subordonate
Comunicare și interacțiune reduse	Managementul serviciilor și al responsabilităților
Identificare scăzută cu obiectivele centrale și lipsa motivației	Echipe administrative multifuncționale, multidisciplinare și autonome
Proces lent de luare a deciziilor	Resurse umane cu inițiativă, creative, având capacitatea de negociere și putând face compromisuri
Amestec de responsabilități	Procese integrate având un grad ridicat de valoare adăugată
Fragmentarea responsabilităților	Viziune orientată înspre client
Obiective departamentale/ obiective organizaționale	
Producție orientată înspre interior și viziune introspectivă	

Tabelul comparativ de mai sus evidențiază „*Modelul tradițional versus modelul modern de organizație*”.

De la recunoașterea procesului „misiune-viziune” al administrației publice ca organizație furnizoare de servicii, orientată înspre nevoile clientului/ cetățeanului, la un model de management flexibil pentru procese ale unor structuri organizaționale mai plate și mai flexibile orientate înspre munca în echipă, considerăm că ***următoarele competențe ca fiind elementare pentru sectorul public.***



Competențe pentru sectorul public

1. **Orientare către rezultate:** preocuparea de a munci conform unor standarde de excelență. Standardele pot fi ceea ce o persoană a realizat în trecut (efortul de a depăși acel nivel), un obiectiv măsurabil (orientare înspre rezultate), pentru a obține mai mult (competitivitate) și stabilirea de obiective competitive sau de a obține/ face ceva ce nimeni nu a mai făcut înainte (inovare)
2. **Orientare spre client** (în ajutorul și serviciul cetățenilor): dorința de a-i ajuta pe clienți/ cetățeni pentru ca aceștia să fie satisfăcuți. Aceasta înseamnă focalizare pe eforturi, pentru a identifica și împlini nevoile clienților/ cetățenilor.
3. **Flexibilitate:** este capacitatea de a se adapta și de a munci în situații diferite cu persoane sau grupuri diferite. Este nevoie ca diferitele situații sau puncte de vedere să fie înțelese și verificate, este nevoie de adaptare, de concentrare și de măsurare a acestora, pentru accepta cu ușurință schimbările din organizație sau schimbările responsabilităților impuse de slujbă.
4. **Compromisuri pentru organizație:** dorința individuală a fiecărei persoane de a-și adapta propriul comportament la necesitățile, prioritățile și obiectivele organizației, acționând în vederea promovării acestor obiective și a împlinirii misiunii organizației.
5. **Transparență:** integritate și etică profesională.

Acestea sunt competențele cele mai generale a căror dezvoltare la nivel organizațional și individual ar permite administrației publice să-și îndeplinească și să-să gestioneze misiunea de a fi un furnizor către populație, având flexibilitatea necesară de a face față provocărilor și scenelor în schimbare. Doar dacă suntem capabili să vedem clar amenințările, dacă suntem atenți la semnele care le însoțesc, putem să le transformăm în oportunități de dezvoltare, fie că suntem o organizație sau simpli indivizi.

Exemple de aplicații în sectorul public ale modelelor de competențe (în serviciul civil englezesc):

- Niveluri ierarhizate pe categorii de competențe, de exemplu, patru niveluri ale serviciului civil;
- Nu a fost vorba de un proces prestabilit, ci de un experiment pe bază de testare și eroare. Pedagogii și formatorii trebuie să fie extrem de flexibili;
- Calificarea a fost demonstrată pe baza unor demonstrații de cazuri reale sau simulate.;
- Abordarea s-a făcut pe mai multe canale: comunicare, tehnologia informației și învățarea modului de a învăța.

II.3.3.6. Modele de competență - aplicarea în administrația publică

Model de competențe - „prin model de competențe înțelegem documentația formală care ia, de obicei, forma unui manual, în care sunt incluse competențele unei organizații. Aceste manuale conțin în principal competențe generice, specifice pe niveluri și, într-o mai mică măsură, pe individ, pe domeniu sau grupuri de funcții. Definiția conceptului de competență impune ca acest manual să includă un dicționar al competențelor identificate, și anume descrierea comportamentelor observabile”:

Există **patru tipuri de competențe:**

Tabel nr. 6

- ✓ **Competențe demonstrate/ abilități instituționale, competențe generice sau comune.** Acestea sunt competențele care-I permit organizației să preia procesele centrale, funcțiile, toate acele lucruri care o diferențiază de alte organizații și care-I permite să obțină succesul. Toți membrii organizației trebuie să aibă aceste competențe;
- ✓ **Competențe specifice pe nivel.** Sunt proprii diferitelor niveluri, comportamente;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional "Dezvoltarea
Capacității Administrative"

Proiectul "Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice" cod SMIS 35032
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

- ✓ **Competențe particulare pe domeniu sau grup de funcții.** Aceste competențe ne permit să definim care sunt cunoștințele, abilitățile, atitudinile și valorile (pe lângă competențele generice și competențele demonstrate/ abilitățile specifice pe nivel) care trebuie deținute de o persoană pentru a avea succes într-un anumit domeniu al companiei, de exemplu: finanțe sau resurse umane. Aceste competențe sunt comune tuturor membrilor unui domeniu sau grup de funcții;
- ✓ **Distingerea competențelor unei funcții.** Aceste competențe ne permit să identificăm care sunt atributele pe care trebuie să le aibă cel care ocupă o slujbă, pe lângă toate cele ale competiției, pentru a deveni eligibil (generice, pe nivel și grup). În general, aceste competiții impun investigarea în profunzime a tehnologiilor de operare folosite de acea funcție.

Deși competențele generice sunt, prin definiție, comune tuturor membrilor organizației, nu la fel se poate spune despre descrierea lor. De exemplu, competența „abilitate de comunicare“ poate fi importantă pentru nivelul operativ, profesional, de conducere sau director, dar descrierea lor va trebui să fie diferită. Același lucru este valabil și în cazul competențelor pe care le-am numit „specifice pe nivel“. Abilitatea de leadership poate fi la fel de importantă în cazul unui supervisor sau al unui director, dar modul în care sunt descrise trebuie să fie diferit, pentru a marca așteptările privind performanța de la fiecare dintre cele două niveluri.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

COMPETENȚE – exemple (*Trezoreria din Uzbekistan - competențe/ Glosar de competențe*)

Tabel nr. 7

Competență	Definiție / interpretare
Dezvoltarea de relații de muncă strategice	Dezvoltare și utilizare de relații de colaborare, intern și extern, pentru a facilita atingerea obiectivelor muncii.
Luarea de decizii strategice	Obținere de informații și identificare de chestiuni cheie și de relații relevante pentru a realiza obiectivul sau viziunea pe termen lung; asumarea obligației de a respecta o traiectorie pentru a realiza obiectivul sau viziunea pe termen lung după dezvoltarea alternativelor bazate pe presupuneri logice, fapte, resurse disponibile, constrângeri și valori organizaționale.
Conducere prin viziune și valori	Păstrarea viziunii și valorilor organizației în prim-planul luării deciziilor și al acțiunilor.
Orientarea performanței spre succes	Focalizarea și orientarea celorlalți spre atingerea obiectivelor de muncă.
Facilitarea și coordonarea schimbării	Încurajarea celorlalți să caute ocazii de aplicare a unor abordări diferite și inovatoare pentru a rezolva probleme și a profita de oportunități; facilitarea implementării și acceptării schimbării la locul de muncă.
Stabilirea unei echipe de succes	Folosirea metodelor adecvate și a unui stil flexibil de abordare interpersonală pentru a ajuta la construirea unei echipe legate; facilitarea realizării obiectivelor echipei.
Discernământ în afaceri (inclusiv rezolvare de probleme)	Înțelegerea implicațiilor pe care deciziile le au asupra mersului afacerii; munca este focalizată pe obiectivele strategice.
Delegare	Delegarea de sarcini de lucru; adecvare între persoană și responsabilitate; acordarea de autoritate pentru munca independentă; stabilirea așteptărilor și monitorizarea sarcinilor delegate; recunoașterea rezultatelor.
Abilități de interacționare	Focalizare pe soluționarea de conflicte, nu pe acuzare; păstrarea confidențialității; capacitatea de a-I asculta pe ceilalți fără a-I întrerupe; menținerea emoțiilor sub control; deschidere față de ideile celorlalți și încercarea de a implementa lucruri noi.
Gestionare persoane	Asumarea responsabilității pentru activitățile subordonaților; oferire de feedback regulat privind performanța; dezvoltarea abilităților subordonaților și încurajarea creșterii profesionale a acestora; solicitarea și aplicarea feedback-ului din partea clienților (interni și externi); insuflarea atenției pentru calitate; îmbunătățirea proceselor, produselor și serviciilor.
Planificare și organizare (inclusiv abilități analitice)	Stabilirea unui curs de acțiune pentru sine și pentru ceilalți pentru a se asigura că munca este efectuată eficient.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<i>Competență</i>	<i>Definiție / interpretare</i>
<i>Adaptabilitate</i>	Adaptarea la schimbările din mediul de lucru; gestionarea cererilor solicitante.
<i>Gândire analitică</i>	Sintetizarea informațiilor complexe sau diverse.
<i>Judecată</i>	Afișarea dorinței de a lua decizii; judecată solidă și precisă; sprijinirea și explicarea motivațiilor deciziilor; includerea persoanelor potrivite în procesul de luare a deciziilor; luarea deciziilor la timp.
<i>Motivare</i>	Demonstrarea perseverenței și depășirea obstacolelor; compararea proprie performanțe cu standardul de excelență.
<i>Comunicare</i>	Redarea clară a informațiilor și ideilor printr-o varietate de mijloace media către persoane sau grupuri, într-o manieră care implică audiența și o ajută să înțeleagă și să rețină mesajul.
<i>Comunicare orală</i>	Vorbire clară și persuasivă în situații pozitive sau negative; ascultarea și obținerea de clarificări; oferire de răspunsuri clare la întrebări; demonstrarea abilităților de prezentare în grup; participare la ședințe.
<i>Comunicare scrisă</i>	Oferire de note informative clare; muncă de editare – scriere corectă ortografic și gramatical; varierea stilului de scriere, în funcție de nevoi; prezentarea eficientă a datelor numerice; capacitatea de a citi și interpreta informațiile scrise.
<i>Calitatea de a fi de încredere</i>	Respectă instrucțiunile; răspunde la directive manageriale; efectuează sarcini administrative corect și la timp; își asumă responsabilitatea pentru propriile acțiuni; își respectă angajamentele.
<i>Abilități solide de luare a deciziilor</i>	Luarea deciziilor la diferite niveluri de risc și incertitudine.
<i>Focalizare pe client (intern/extern)</i>	Concentrarea eforturilor pe identificarea și satisfacerea nevoilor clientului. „Clientul“ poate fi celelalte ministere (extern) sau utilizatorul final (intern – angajat-colaborator).
<i>Abilități de management al stresului</i>	Abilitatea de a-și controla starea de spirit în condiții de presiune sau de a face față ostilității, provocării sau dificultăților.

Exemple - definiri de competențe

1. Dezvoltarea de relații de muncă strategice - dezvoltarea și utilizarea de relații de colaborare pentru a facilita realizarea obiectivelor de lucru

Acțiuni cheie:

- **Căutarea oportunităților** – este proactiv în încercarea de a dezvolta relații de muncă eficiente cu alte persoane;
- **Clarifică situația actuală** – găsește probe și furnizează informații pentru a clarifica situațiile;
- **Dezvoltă nevoile celorlalți și pe cele proprii** – caută și dezvoltă idei originale; le permite celorlalți să-și spună ideile și cu contribuie și cu ale sale privind chestiunile la ordinea zilei;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Își pune obiectivele personale pe locul doi** – pune accentul pe obiectivele echipei sau ale organizației;
- **Facilitează acordurile** – obține acordul partenerilor pentru sprijinirea ideilor și a acțiunilor orientate spre parteneriat; folosește argumentarea pentru a explica valoarea acțiunilor;
- **Folosește principii de bază ale comunicării eficiente** – stabilește relații interpersonale bune ajutând oamenii să se simtă valorizați, apreciați, incluzându-i în discuții (favorizează creșterea stimei de sine, este empatic, se implică, se destăinuie, sprijină).

2. **Luarea de decizii strategice** - *obținerea de informații și identificarea chestiunilor cheie și a relațiilor relevante pentru a obține un obiectiv sau o viziune pe termen lung; ; asumarea obligației de a respecta o traiectorie pentru a realiza obiectivul sau viziunea pe termen lung după dezvoltarea alternativelor bazate pe presupuneri logice, fapte, resurse disponibile, constrângeri și valori organizaționale*

Acțiuni cheie:

- **Culege informații** – identifică și umple golurile de informații care sunt necesare pentru a înțelege chestiuni strategice;
- **Organizează informațiile** – organizează informațiile și datele pentru a identifica/ explica tendințe, probleme și cauze majore; compară și combină informații pentru a identifica chestiuni arzătoare;
- **Evaluează/ selectează strategii** – generează și analizează opțiuni privind acțiunile legate de realizarea unui obiectiv sau a unei viziuni pe termen lung; elaborează criterii de decizie, luând în considerare factori cum ar fi costurile, beneficiile, riscurile, încadrarea în timp; selectează strategiile care au cele mai mari șanse de succes;
- **Stabilește un plan de implementare** – identifică sarcinile cheie și resursele necesare pentru a realiza obiectivele;
- **Execută planul** – se asigură că strategiile sunt duse la bun sfârșit; monitorizează rezultatele și face reglări, după caz.

3. **Îndreptarea performanței înspre obținerea succesului** - *Focalizarea și orientarea celorlalți spre atingerea obiectivelor de muncă*

Acțiuni cheie:

- **Stabilește obiective ale performanței** – lucrează prin colaborare prin raportare directă pentru a stabili obiective valide ale performanței; stabilește obiective specifice ale performanței și identifică măsurile de evaluare a gradului de realizare a obiectivului;
- **Stabilește abordarea** – lucrează în colaborare prin raportare directă pentru a identifica comportamente, cunoștințe și abilități necesare pentru a atinge obiective; identifică comportamente specifice, cunoștințe și domenii de abilități pentru dezvoltare și evaluare;
- **Crează un mediu de învățare** – după caz, ajută la asigurarea resurselor necesare pentru a sprijini eforturile de dezvoltare; se asigură că există oportunitățile de dezvoltare; ajută persoanele să depășească obstacolele în calea învățării;
- **Stabilește planuri de dezvoltare prin colaborare** – prin colaborare, identifică oportunități de observare sau de consiliere, de formare, ateliere de lucru, seminarii etc., care ajută la atingerea unor importante obiective individuale;
- **Urmărește performanța** – implementează un sistem sau folosește tehnici de urmărire a performanței în funcție de obiective și de urmărire a achizițiilor și utilizare a comportamentelor, cunoștințelor și abilităților adecvate;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Evaluează performanța** – organizează regulat discuții formale pentru a discuta progresul înspre atingerea obiectivelor și pentru a trece în revistă performanța; evaluează fiecare obiectiv, comportament, cunoștință și domeniu de abilități.
4. **Înființarea unei echipe de succes** – folosirea metodelor adecvate și a unui stil interpersonal flexibil pentru a ajuta la construirea unei echipe legate; facilitarea realizării obiectivelor echipei
- Acțiuni cheie:**
- **Dezvoltă direcții** – se asigură că scopul și importanța echipei sunt clare (de exemplu, echipa are o cartă sau o declarație a misiunii); ghidează stabilirea de obiective și ținte ale echipei măsurabile și specifice;
 - **Dezvoltă structura** – ajută la clarificarea rolurilor și a responsabilităților membrilor echipei; se asigură că operațiunile necesare coordonării, revizuirii și sprijinului sunt în funcțiune;
 - **Facilitează atingerea obiectivelor** – face sugestii procedurale sau procesuale pentru atingerea obiectivelor echipei sau pentru realizarea funcțiilor acesteia; oferă resursele necesare sau ajută la îndepărtarea obstacolelor în fața realizărilor echipei;
 - **Îi implică pe ceilalți** – îi ascultă pe ceilalți și îi implică pe deplin în luarea deciziilor și în acțiunile echipei; valorifică și folosește diferențele și talentele individuale;
 - **Îi informează pe ceilalți din echipă** – împărtășește echipei informații importante sau relevante;
 - **Este un exemplu de angajament** – aderă la așteptările și directivele echipei; împlinește responsabilitățile echipei; demonstrează angajament față de echipă.
5. **Facilitarea schimbării** – încurajarea celorlalți să caute oportunități pentru a pune în practică abordări diferite și inovatoare pentru a face față problemelor și oportunităților; facilitarea implementării și acceptării schimbării la locul de muncă
- Acțiuni cheie:**
- **Încurajează spargerea barierelor** – îi încurajează pe ceilalți să pună sub semnul întrebării procesele și ipotezele de lucru care stau deja în picioare; îi provoacă pe ceilalți să întrebe „de ce” până când se descoperă cauza principală; îi implică pe factorii interesați în îmbunătățirea continuă a acțiunilor și alternativelor;
 - **Valorifică abordările raționale** – este constant deschis față de ideile oferite de ceilalți; sprijină și folosește ideile bune pentru a rezolva probleme și soluționa chestiuni;
 - **Recompensează schimbarea** – îi recunoaște și îi recompensează pe cei care introduc schimbări utile;
 - **Soluționează rezistența la schimbare** – îi ajută pe ceilalți să depășescă reticența față de schimbare; empatizează cu persoanele care suferă pierderi ca urmare a unei schimbări;
 - **Se descurcă în fața contradicțiilor și a complicațiilor** – încearcă să minimalizeze complicațiile, contradicțiile și paradoxurile sau să reducă impactul acestora; clarifică direcțiile și simplifică procesul schimbării.
6. **Comunicare** – redă clar informații și idei printr-o varietate de mijloace media către indivizi sau grupuri, într-o manieră care implică audiența și îi ajută pe membrii acesteia să înțeleagă și să rețină mesajul
- Acțiuni cheie:**
- **Organizează comunicarea** – clarifică scopul și importanța; pune accentul pe punctele principale; urmărește un fir logic;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Menține atenția audienței** – menține audiența implicată de-a lungul discursului prin intermediul mai multor tehnici, cum ar fi analogiile, demonstrațiile, un stil atractiv, limbajul corpului și inflexiuni ale vocii;
 - **Adaptarea în funcție de profilul audienței** – încadrează mesajul experienței, provenienței și așteptărilor audienței; folosește termeni, exemple și analogii care au semnificație pentru audiența în cauză;
 - **Asigură înțelegerea** – solicită idei din partea audienței; verifică dacă s-a înțeles mesajul; prezintă mesajul în moduri diferite pentru a facilita înțelegerea;
 - **Aderă la convențiile acceptate** – folosește sintaxa, ritmul, volumul, dicția și tehnologiile adecvate canalului media folosit;
 - **Înțelege comunicările celorlalți** – participă la mesajele transmise de ceilalți; interpretează corect mesajele și răspunde adecvat.
7. **Conduce bazându-se pe viziune și valori - păstrarea viziunii și a valorilor organizației în prim-plan, atunci când se iau decizii sau se acționează**
Acțiuni cheie:
- **Comunică importanța viziunii și valorilor** – îi ajută pe ceilalți să înțeleagă viziunea și valorile organizației și importanța acestora;
 - **Îi motivează pe ceilalți să acționeze** – traduce viziunea și valorile în activități și comportamente zilnice; îi ghidează și motivează pe ceilalți să acționeze pentru a sprijini viziunea și valorile;
 - **Este un exemplu al viziunii și valorilor puse în practică** – acționează, ia decizii și construiește prioritățile echipei sau ale grupului pentru a reflecta viziunea și valorile organizației;
 - **Recompensează aplicarea viziunii și a valorilor** – îi recunoaște și îi recompensează pe cei ale căror acțiuni sprijină viziunea și valorile organizației.
8. **Planificare și organizare - stabilirea unei traiectorii a acțiunilor proprii și ale celorlalți care să asigure efectuarea eficientă a muncii**
Acțiuni cheie:
- **Prioritizează** – identifică activitățile și sarcinile mai mult sau mai puțin importante; adaptează prioritățile, acolo unde este cazul;
 - **Stabilește sarcinile și resursele** – stabilește cerințele proiectelor/ sarcinilor împărțindu-le pe activități și identificând tipurile de echipament, materialele și actanții necesari;
 - **Stabilește orarul de lucru** – alocă perioadele de timp necesare completării propriei activități, precum și cea a altora; evită suprapunerile de program; elaborează orare de lucru, dar și termene limită;
 - **Alocă resurse** – folosește resursele disponibile (persoane, procese, departamente și instrumente) pentru a încheia eficient activitatea; colaborează cu parteneri interni și externi;
 - **Nu pierde din vedere finalitatea** – folosește eficient timpul și previne ca probleme lipsite de relevanță sau alte distracții să intervină în calea încheierii activității.
9. **Orientarea înspre calitate - îndeplinirea sarcinilor prin examinarea tuturor domeniilor implicate, indiferent de amploarea lor; preocupare față de toate aspectele slujbei; verificare adecvată a proceselor și sarcinilor; vigilență de-a lungul timpului**
Acțiuni cheie:
- **Urmează procedurile** – urmează îndeaproape procedurile stabilite pentru efectuarea sarcinilor de lucru;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- *Se asigură de calitatea rezultatului* – veghează cu vigilență procesele și sarcinile de lucru și produsele rezultate, pentru a evita erorile, omisiunile sau defectele;
- *Acționează* – inițiază acțiuni pentru a corecta calitatea sau îi notifică pe alții în legătură cu probleme, după caz.

Capitolul II.4.

Evaluarea performanțelor

II.4.1. Evaluarea performanței

Evaluarea performanțelor profesionale se referă la determinarea formală și sistemică a modului în care membrii organizației își îndeplinesc sarcinile specifice postului pe care îl ocupă în raport cu criteriile stabilite, cu standardele de evaluare, cu metodele folosite și calitatea comunicării rezultatelor angajaților.

Nu toate evaluările au un efect pozitiv și de aceea activitatea de evaluare este privită uneori ca una dintre activitățile cele mai detestate. De pildă, cele efectuate pentru acordarea de premii, pentru realizarea de concedieri sau chiar pentru disciplinarea personalului sunt percepute de către angajați cu frica, teama și pot crea sentimente de insecuritate. La fel se întâmplă și atunci când salariații nu cunosc sau nu înțeleg criteriile care sunt utilizate pentru evaluarea lor, când ei cred că sunt comparați cu alții sau când ei privesc evaluarea ca un eveniment critic decât un moment care poate conduce la o îmbunătățire a activității lor profesionale și morale în cadrul organizației.

II.4.2. Principiile evaluării performanțelor

Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților reprezintă un ansamblu de proceduri standardizate, care este utilizat pentru a obține informații într-un sistem de conducere ierarhic. **Procedurile de evaluare** utilizate trebuie să fie suficient de **fiabile** pentru a se evita distorsionarea rezultatelor ca urmare a relațiilor afective dintre evaluator și evaluat.

Evaluarea performanțelor are un caracter formal și presupune un contact oficial între manager și salariat, consemnarea impresiilor și observațiilor privind performanța angajatului efectuându-se în scris.

Corectitudinea procedurilor de evaluare a performanțelor presupune:

- ✓ validitatea rezultatelor - capacitatea de a reflecta adevărul;
- ✓ fidelitatea determinărilor - capacitatea de a furniza rezultate identice la o utilizare repetată;
- ✓ echivalența rezultatelor - evaluatori independenți trebuie să ajungă la același rezultat;
- ✓ omogenitate internă - constanța estimărilor parțiale;
- ✓ sensibilitatea instrumentelor utilizate – gradul de diferențiere a rezultatului.

Procesul de evaluare a performanțelor este influențat de o serie de factori, care pot produce distorsiuni în cadrul acestuia :

- ✓ *Istoria organizației și sistemul său de valori* - pentru că valorile dominante ale culturii manageriale diferă de la o organizație la alta, împiedicând configurarea optimă a unei structuri de personalitate specifice unui angajat ideal;
- ✓ *Mărimea organizației* - pentru că în cadrul companiilor mici evaluarea neformală joacă un rol important;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ **Domeniul de activitate** – prin viteza de dezvoltare pe care o are;
- ✓ **Orientările strategice ale organizației** - care determină selectarea acelor criterii de performanță care să fie în concordanță cu misiunea, obiectivele și strategiile organizației;
- ✓ **Influențele sindicale** - care pun accent pe vechimea angajaților în cadrul organizației;
- ✓ **Practicile folosite în procesele de angajare, salarizare și promovare** - care sunt influențate de performanțele angajaților.

Principalele obiective ale procesului de evaluare a performanțelor sunt:

- ✓ Să ofere funcționarului public evaluat și evaluatorului (superiorul său și instituția ca întreg) o imagine clară a activității funcționarului public pe parcursul unui an, în funcție de obiectivele îndeplinite / neîndeplinite (conform unor indicatori măsurabili);
- ✓ Să constituie o bază pentru oferirea de prime, creșteri salariale și avansarea în carieră în cadrul administrației publice;
- ✓ Să ofere celor două părți implicate – funcționarului public evaluat și evaluatorului – oportunitate de a discuta despre obiectivele și sarcinile pentru anul următor ca și despre indicatorii măsurabili care vor fi folosiți pentru cuantificarea gradului de îndeplinire a obiectivelor;
- ✓ Să încurajeze funcționarul public să discute cu superiorul său despre problemele cu care s-a confruntat și ambele părți să își exprime așteptările pentru anul următor;
- ✓ Să dea superiorului funcționarului public evaluat o ocazie de a oferi feed-back și îndrumare;
- ✓ Să ajute funcționarul public evaluat și evaluatorul (superiorul său și instituția ca întreg) să identifice lipsurile existente în pregătirea profesională a funcționarului public pentru ca acestea să poată fi acoperite prin planul anual de perfecționare profesională.

Procesul de evaluare a performanțelor se constituie astfel într-o bază pentru stabilirea necesarului de instruire.

II.4.3. Metode de evaluare a performanțelor

Există o **mare varietate de metode și tehnici de evaluare a performanțelor angajaților**. Dintre cele mai cunoscute pot fi enumerate următoarele:

- A. scala grafică de evaluare;**
- B. metode de ierarhizare;**
- C. metode descriptive („eseuri”);**
- D. scale comportamentale;**
- E. managementul prin obiective** etc.

Fiecare dintre aceste metode de evaluare a performanțelor se bazează pe proceduri diferite de apreciere. Nici una dintre ele nu poate fi considerată perfectă, având propriile avantaje și dezavantaje și fiind mai potrivită pentru anumite obiective propuse.

În continuare sunt prezentate sintetic cele mai utilizate metode de evaluare.

- A. Scala grafică de evaluare** constă în elaborarea unei liste de criterii, fiecărui criteriu fiindu-i atașată o scală de apreciere. Sarcina principală a celui care efectuează evaluarea este de a estima gradul în care o persoană posedă sau nu o anumită calitate. Fiecare angajat este apreciat prin identificarea „scorului” care descrie cel mai bine nivelul său de performanță pentru fiecare criteriu considerat.



Figura 8. Scală de evaluare fără calificative (privind integritatea)

Face greșeli repetate.	Neatent, face deseori greșeli.	Corect, de obicei.	Nu are nevoie de prea multă supervizare. Lucrează cu acuratețe și este riguros în cea mai mare parte a timpului.	Nu necesită decât o supervizare minimă. Aproape întotdeauna este riguros și exact.
------------------------	--------------------------------	--------------------	--	--

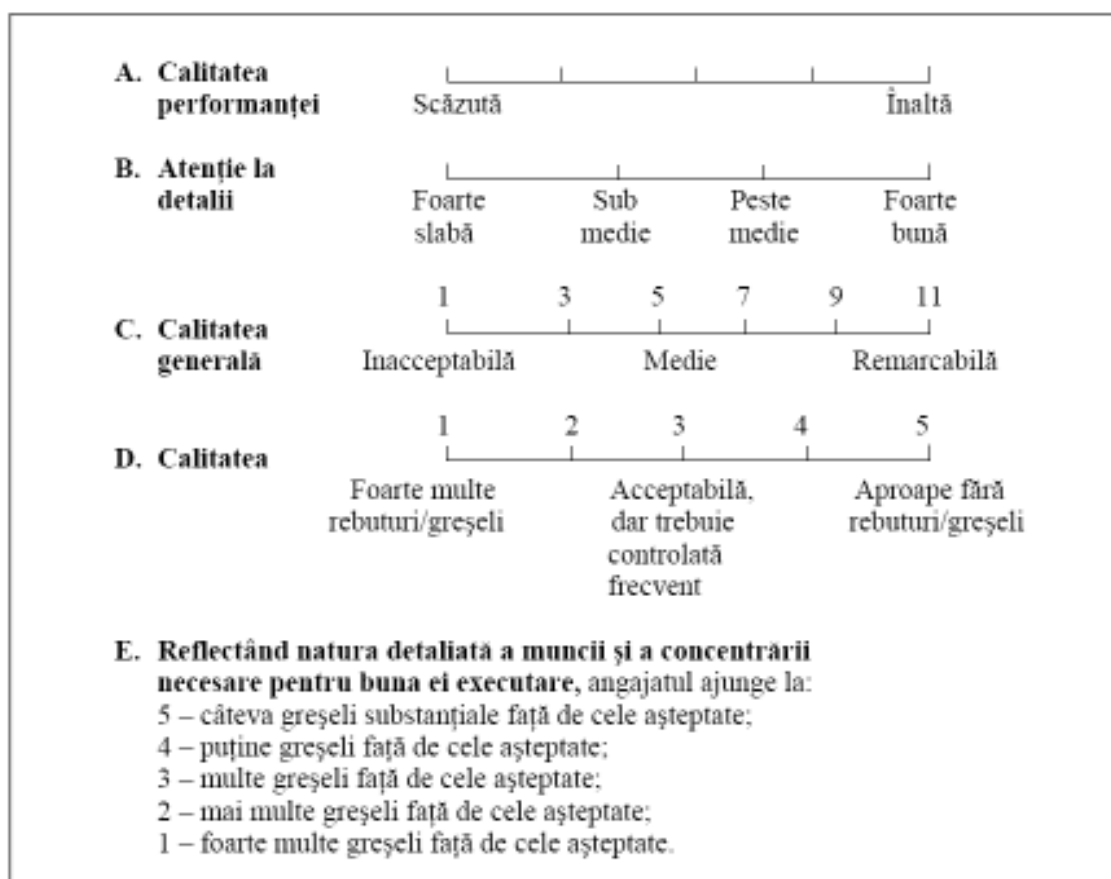


Figura nr. 9. Metoda de apreciere grafică

Metoda grafică de apreciere are numeroase **avantaje**:

- este relativ ușor de elaborat și de folosit;
- poate include evaluarea mai multor caracteristici; scorurile angajaților pot fi comparate;
- este o metodă acceptată de cei evaluați;
- dacă este corect elaborată poate fi la fel de eficientă ca metodele complexe.

Totuși metoda are și **dezavantaje**:

- fiind de multe ori criticată pentru că nu previne comiterea erorilor de evaluare; nu sunt suficient de precis definite gradele de performanță ale fiecărei caracteristici;
- efectul de halo (tendința de a acorda unei persoane calificative mari sau mici la toți factorii pe baza unei păreri generale despre persoana evaluată).



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- B. Metode de ierarhizare** - constituie o categorie aparte a metodelor de evaluare. Acestea diferă foarte mult de celelalte metode de evaluare, deoarece aprecierea performanțelor unui individ se face în funcție de performanțele altora. Cele mai utilizate metode din această categorie sunt ierarhizarea alternată, ierarhizarea pe perechi și curba de distribuție forțată.
- C. În cazul metodelor descriptive**, evaluatorul descrie performanțele unui angajat într-o formă scrisă, narativă. De regulă, instrucțiunile de utilizare a unor astfel de descrieri constau în indicarea subiectelor care trebuie acoperite (de exemplu, „Descrieți, cu propriile cuvinte, performanțele angajatului, din punct de vedere al calității și cantității muncii depuse, înțelegerii sarcinilor de lucru și al relațiilor cu ceilalți angajați. Indicați punctele tari și slabe ale acestuia.“).
- D.** Una dintre cele mai răspândite tehnici de apreciere care s-a dovedit a fi un instrument de evaluare adecvat este aprecierea pe baza unor **liste de comportamente**. Elaborarea acestora este dificilă dar, o dată pusă la punct, metoda dă satisfacții. În principal, cel ce face aprecierea are la dispoziție o listă de descrieri, afirmații din care să le selecteze pe acelea pe care le consideră caracteristice persoanei evaluate. Activitatea evaluatorului constă mai degrabă în simpla înregistrare a unui comportament, decât în notarea bazată pe o judecare estimativă a performanțelor sau a caracteristicilor persoanei evaluate. Cea mai des utilizată metodă din această categorie este **scala de apreciere cu ancore comportamentale**.
- E. Evaluarea cu sursă multiplă (360 grade) sau Feedback 360°**
Un alt instrument de evaluare, cunoscut și sub denumirea de “instrument de ierarhizare multiplă” sau de “evaluare prin surse multiple” este evaluarea **360 grade**. Evaluarea se realizează, în principiu, de către toate persoanele interesate de activitatea unui angajat. Acestea au posibilitatea de a comenta și de a oferi feedback. Informația este colectată cu ajutorul unor chestionare (pe hârtie sau calculator).

Evaluarea performanțelor prin metoda Feedback 360° constituie una dintre cele mai moderne și relevante metode de evaluare a angajaților unei organizații ce ar putea fi implementată cu succes și în organizațiile publice, tocmai pentru a îmbunătăți performanțele angajaților și pentru a-i motiva în vederea obținerii unor succese profesionale dorite sau așteptate.

Evaluarea 360° oferă o imagine globală asupra angajatului referitoare la performanțele profesionale dar și la capacitatea angajatului de a relaționa cu alții, de a comunica eficient. Evaluarea 360° poate fi implementată cu succes în organizații deschise, cu un sistem managerial modern și flexibil, în care comunicarea și fluxurile informaționale sunt bine organizate, întrucât aceste tipuri de companii permit examinarea directă nu numai a individului, analizat separat, dar și a interacțiunilor dintre angajați, dintre posturi situate pe același nivel ierarhic sau pe nivele ierarhice diferite.

De asemenea, această metodă permite și identificarea modului în care interacționează angajații organizației cu persoane din afara acesteia.

În vederea obținerii unor informații relevante prin intermediul feedback-ului 360°, există o serie de factori de care organizațiile trebuie să țină cont (Hunt, 2005):

- ✓ Să asigure o implicare directă a personalului pentru realizarea sistemului de evaluare;
- ✓ Să propună un sistem relativ ușor de învățat și de utilizat;
- ✓ Să ofere oportunitatea întregului personal de a învăța modalitățile de evaluare;
- ✓ Să implementeze un sistem de comunicare directă cu angajații implicați în evaluare;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ Să realizeze inițial o testare a evaluării și să ofere feedback în urma acesteia;
- ✓ Să asigure confidențialitatea informațiilor;
- ✓ Să monitorizeze atent desfășurarea procesului de evaluare.

Elaborarea și implementarea Feedback-ului 360°. Pentru a elabora și implementa evaluarea 360° trebuie să urmăm o anumită metodologie și o serie de pași:

- a) **Definirea obiectivelor evaluării performanțelor** – este important să precizăm încă de la început scopurile urmărite prin această metodă. De asemenea este necesar ca evaluatorii să scoată încă de la început în evidență faptul că este o metodă prin care se urmărește identificarea nevoilor de dezvoltare a angajaților și nu neapărat promovarea unor persoane sau acordarea de beneficii financiare;
- b) **Identificarea persoanelor evaluate** și a celor care vor primi rezultatele evaluării;
- c) **Alegerea ariilor de muncă sau de comportament** asupra cărora evaluarea își îndreaptă atenția – aceste informații pot fi direct legate de un model de competențe sau poate lua forma unei liste ce va cuprinde principalele arii de dezvoltare urmărite;
- d) **Determinarea participanților la evaluare** – managerul direct al persoanei evaluate, membrii ai echipei în care lucrează, alți colegi de serviciu din cadrul altor departamente, persoane externe, în funcție de fiecare post în parte. Tot în această etapă trebuie să se decidă dacă personalul departamentului de resurse umane sau chiar o serie de consultanți externi vor ajuta managerii în obținerea și folosirea feedback-ului obținut;
- e) **Alegerea unor metode de colectare a datelor** – cel mai des folosite sunt chestionarele. Acestea pot fi întocmite intern, de către specialiștii departamentului de resurse umane sau pot fi cooptați consultanți externi cu experiență în realizarea unor astfel de formulare de evaluare a performanțelor. În ultima perioadă au apărut și o serie de programe informatice care oferă posibilitatea utilizatorilor de a întocmi formulare de evaluare on-line, foarte ușor de utilizat și care pot realiza și o sinteză a informațiilor evaluatorilor;
- f) **Planificarea și implementarea programului în forma inițială** – se recomandă ca programul să fie pilotat de managementul superior la nivelul unei structuri. Schema pilot trebuie să ofere informații concrete persoanelor implicate, în legătură cu scopul evaluării 360°, cum va funcționa și rolul pe care îl va avea fiecare participant la evaluare. Obiectivul este acela de a scoate în evidență beneficiile obținute în urma feedback-ului;
- g) **Analizarea reacțiilor inițiale ale participanților la evaluare** și realizarea unor modificări ale schemei pilot atunci când este cazul;
- h) **Planificarea și implementarea programului în forma finală** – acesta trebuie să includă obiectivele, sistemul de comunicare, trainingul și suportul acordat de echipa departamentului de resurse umane și, atunci când este posibil și posibilitatea de a consulta un specialist extern;
- i) **Monitorizarea și evaluarea programului** – evaluarea 360° este un proces ce poate provoca anxietate și stres angajaților și de aceea trebuie să fie monitorizat continuu pentru a avea rezultate pozitive și pentru a oferi informații relevante.

Pentru a fi asigurată continuitatea procesului de evaluare și pentru a fi utile evaluatorilor și persoanelor evaluate, există formulare de apreciere în care sunt menționate: principalele activități, atribuții și sarcini desfășurate, obiectivele individuale și organizaționale, aprecierea propriei activități de către persoana evaluată (autoevaluare), etapele caracteristice ale evaluării, precum și discuțiile față în față între persoanele care evaluează și cele evaluate.

Rapoartele de evaluare conțin, atât aprecieri punctuale, pe anumiți indicatori sau criterii, cât și elemente descriptive, pentru a reda cât mai fidel performanța și potențialul celui evaluat, precum și



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

pentru a rezulta o imagine de ansamblu a individului apreciat, necesare ierarhizării valorice a angajaților de către evaluatori.

II.4.4. Interviu de evaluare

Interviul de evaluare este întâlnirea oficială, față în față, dintre deținătorul postului și managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare și în urma căruia se iau anumite decizii importante în legătură cu salariul, promovarea în funcție și instruirea profesională – spre exemplu. Judecând după studiile axate pe chestiunea evaluării, majoritatea managerilor detestă obligația de a conduce procedurile anuale de evaluare a personalului din subordine.

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin, în raport cu postul ocupat.

Obiectivul evaluării performanței este îmbunătățirea performanței individuale, de grup și organizaționale, și NU acordarea de calificative pentru fiecare angajat.

CE se evaluează ?

Rezultatele obținute în raport cu cele așteptate privind:

- ✓ realizarea sarcinilor;
- ✓ realizarea obiectivelor;
- ✓ realizări neplanificate:
 - majore;
 - relevante.

CUM se evaluează ?

Se urmărește cum s-a obținut performanța:

- ✓ modul de îndeplinire a sarcinilor și responsabilităților;
- ✓ competențe (cunoștințe, abilități, atitudini):
 - tehnice;
 - comportamentale.

Evaluarea performanței - DE CE?

- îmbunătățirea performanței - rezolvarea problemelor:
 - feedback;
 - comunicare;
 - analiza;
- noi obiective - planuri de dezvoltare personală:
 - puncte tari și puncte de îmbunătățit;
 - planuri fundamentate de dezvoltare;
- bilanț formal al activității și rezultatelor în anul de referință (managerul supervisor și colaborator):
 - utilizarea eficientă a resurselor umane.

Criteriile de performanță vizează fie rezultatele și evenimentele trecute, care au fost obținute, fie - potențialul viitor.

Modul de realizare a evaluării performanței : Interviul de evaluare



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Caracteristici:

- ✓ *concentrat pe subiecte clar;*
- ✓ *definite;*
- ✓ *cadru formal pentru comunicarea în dublu sens;*
- ✓ *focalizat pe rezolvarea problemelor;*
- ✓ *se identifică aspectele care necesită feedback și se acordă feedback;*
- ✓ *structura dialogului și procedurile sunt aceleași pentru toți angajații.*

Avantaje:

- ✓ *structurează discuția, asigurând abordarea tuturor subiectelor de interes;*
- ✓ *oferă posibilitatea exprimării opiniei angajatului;*
- ✓ *permite îmbunătățirea performanțelor în viitor;*
- ✓ *are ca efect îmbunătățirea performanței atât a managerului cât și a colaboratorului;*
- ✓ *asigură unitatea proceselor de evaluare.*

Principalele criterii de performanță:

- ✓ *Caracteristicile personale - aptitudini, comportament și personalitate;*
- ✓ *Competența - cunoștințe pentru exercitarea atribuțiilor postului;*
- ✓ *Caracteristicile profesionale disponibilitate, autocontrol, vigilența;*
- ✓ *Interesul pentru resursele alocate postului;*
- ✓ *Orientarea pentru excelență;*
- ✓ *Preocuparea pentru interesul general al instituției;*
- ✓ *Adaptabilitate la post;*
- ✓ *Capacitatea de decizie;*
- ✓ *Capacitatea de inovare;*
- ✓ *Spiritul de echipă;*
- ✓ *Delegarea responsabilităților și antrenarea personalului;*
- ✓ *Comunicarea - receptarea și transmiterea informațiilor.*

Factori care generează erori în evaluare:

- ***Variabilitatea standardelor de la un salariat la altul** trebuie evitată folosirea unor standarde diferite persoanelor cu funcții similare;*
- ***Evaluarea de moment** - cel care evaluează trebuie să realizeze un echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi. cercetările au dus la concluzia că, de regulă evenimentele recente au o influență mai mare în aprecierea finală, ele având un impact mai puternic, unii salariați devenind mai conștiențioși atunci când se apropie perioada evaluării.*

Ce NU trebuie făcut într-un interviu de evaluare?

- *A face morală salariaților;*
- *A discuta despre oportunitatea evaluării performanțelor;*
- *Concentrarea asupra aspectelor negative;*
- *Aplicarea principiului "numai șeful vorbește iar ceilalți ascultă";*
- *A fi prea critic;*
- *A se face comparații cu alți salariați.*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

„Oamenii își pierd locurile de muncă ..nu pentru că nu-și pot face treaba ...ci mai degrabă pentru că nu sunt potriviți pentru postul pe care au fost angajați”.

Aptitudini necesare interviului de evaluare

Maniera în care managerul abordează un interviu de evaluare va fi puternic influențată de viziunea proprie asupra scopului urmărit prin interviu. Interviurile de evaluare pot să urmărească mai multe scopuri:

- să evalueze performanța recentă a angajatului;
- să dețină idei de îmbunătățire a activității pe post;
- să identifice problemele și/sau să examineze posibilele ocazii aferente postului;
- să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi;
- să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post;
- să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor;
- să identifice potențialul de performanță/posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională.

Evident, unele dintre scopurile enumerate mai sus presupun că managerul și subordonatul său să discute împreună problemele comune, celui evaluat mai mult dându-i-se să înțeleagă că există posibilități de îmbunătățire a situației.

Ascultarea este una dintre aptitudinile cele mai importante în interviul de evaluare. Dincolo de ascultarea a ceea ce se spune, trebuie să știți să ascultați și modul în care se spun lucrurile și mai ales a ceea ce NU se spune.

Participarea este asociată cu ascultarea. Înseamnă dovedirea că ascultă cu atenție a ceea ce spun angajații. Funcționează ca o încurajare ca aceștia să spună mai mult. Printre aptitudinile participative se numără și reacții de genul aprobării din cap. Contactul vizual, "da, așa" - spus cu voce tare etc.

Recunoașterea sentimentelor este și ea legată de ascultare. Este important să fiți conștient de modul în care angajații se simt în legătură cu situația lor precum și care sunt aptitudinile sau problemele pe care aceștia le au. Aceste sentimente au o influență mare asupra comportamentului. La fel de important este să vă cunoașteți și recunoașteți propriile sentimente, precum și efectul pe care acelea îl pot avea asupra situației.

Utilizarea tăcerii este o noțiune simplă, dar nu întotdeauna ușor de aplicat. De multe ori ne simțim stânjeniți dacă se lasă tăcerea și simțim nevoia să umplem tăcerile din cursul unei conversații. În calitate de manager evaluator, trebuie să păstrați aceste pauze, abținându-vă să luați cuvântul prea repede, astfel încât angajații să nu se pripească să spună primul lucru care le trece prin minte. Este important să li se acorde ocazia să mediteze asupra a ceea ce s-a spus, să vadă în perspectivă și, înainte de a continua să își dezvolte propriile păreri.

Tehnica bunei întrebări reprezintă o aptitudine fundamentală în procesul de interviu. Ea implică utilizarea diferitelor tipuri de întrebări care pot să ducă la un răspuns potrivit din partea angajatului, fiind utilizate în combinație cu multe din celelalte aptitudini. Ajută la concentrarea gândurilor angajaților și axa reamintirea mai clară asupra chestiunilor importante.

Clarificarea este și ea asociată cu ascultarea. Ea presupune asigurarea că înțelegeți exact ceea ce spune angajatul. Cuprinde punerea de întrebări, repetarea declarațiilor și adresată angajatului să dea mai



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

multe detalii sau să reformuleze o afirmație. Acest lucru poate contribui și la clarificarea situației pentru angajat.

Reflectarea se leagă de clarificare și constă în reformularea, cu propriile cuvinte a ceea ce ați înțeles că au spus angajații și ceea ce credeți că simt aceștia. Este o modalitate de a le dovedi că i-ați înțeles, că vă precizați modul în care le-ați perceput sentimentele și le arătați că înțelegeți ce simt. Această tehnică îi ajută și pe ei să își clarifice gândurile.

Schițarea se referă la procesul de încurajare a angajaților să vă informeze. Uneori aceștia nu sunt prea vorbăreți, sau pur și simplu "tac". Alteori aveți nevoie de informații precise, sau vă axați pe anumite chestiuni. Acest lucru poate fi realizat prin punerea de întrebări, susținută de alte aptitudini.

Suspendarea judecății reprezintă o aptitudine importantă, una dintre cele mai greu de aplicat. Este foarte ușor, în vreme ce îi asculți pe alții să emiți judecăți de valoare chiar înainte că interlocutorul să fi terminat ce avea de spus. Adeseori sărim să tragem concluzii, să facem comentarii și să luăm hotărâri înainte să auzim mesajul complet. Este esențial să rămânem cu mintea deschisă, amânând emiterea unei judecăți până în momentul în care înțelegem pe deplin situația.

Rezumarea reunește elementele cheie ale discursului sau acțiunii și le plasează în context pentru a clarifica situația. Un bun manager evaluator rezumă în mod regulat atât în timpul, cât și la capătul discuțiilor, pentru a ajuta angajații să se concentreze asupra chestiunilor importante și pentru a le canaliza gândurile pe drumul bun. **Rezumarea:**

- *ajută la jalonarea discuției și vă ajută să vă adunați gândurile;*
- *verifică și confirmă că ați înțeles și dovedește că ascultați;*
- *vă permite să abordați unul câte unul toate punctele, evitând astfel pierderea din vedere a unor chestiuni care pot fi importante. (Luarea de notițe utilizând cuvinte cheie poate ajuta la reamintirea punctelor pe care doriți să le rezumați);*
- *vă permite să sintetizați concluziile la care ați ajuns într-un anumit domeniu și să treceți la subiectul următor (sau să emiteți concluzia generală);*
- *structurează și jalonează discuțiile.*

Aspecte problematice

Asigură abordarea unor chestiuni neglijate sau ignorate. S-ar putea să găsiți necesară abordarea unei anumite chestiuni. O metodă este aceea a comentării sentimentelor, de ex. "am senzația că sunteți nemulțumit de ...". Această abordare permite încă o dată interviului să treacă la un nivel mai profund. Nu uitați că în momentul abordării unor astfel de aspecte, vă referiți la problemă și nu la persoană.

II.4.5. Avantaje și dezavantaje - metode de evaluare

Nici una dintre metodele de evaluare prezentate nu poate fi considerată perfectă. **Fiecare are avantaje și dezavantaje, fiind mai mult sau mai puțin adecvate pentru atingerea anumitor obiective.** Utilitatea fiecăreia dintre acestea variază de la o organizație la alta, depinzând de o mare diversitate de factori, printre care calitatea evaluatorilor și criteriile utilizate.

În orice moment al procesului de evaluare a performanțelor resurselor umane pot să apară o serie de **dificultăți și inconveniente** care trebuie să fie bine cunoscute și, pe cât posibil, evitate. Cele mai importante privesc:

- ✓ **standarde/norme irelevante sau subiective** - trebuie să aibă la bază analiza postului respectiv;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ **standarde/norme nerealiste** – standardele/norme sunt de fapt obiective cu potențial motivațional. Ele trebuie să fie în același timp realiste și ambițioase;
- ✓ **posibilități scăzute de apreciere a performanțelor** – pentru a fi obiective și a se putea compara performanțele, îndeplinirea normelor sau progresul înregistrat de evaluați în atingerea obiectivelor propuse trebuie să fie măsurabile, atât cantitativ, cât și calitativ;
- ✓ **erori generate de evaluator** - care includ tendința de centrare a evaluărilor, discriminarea, teama de confruntare, efectul de aură, tendința generală de a fi indulgent sau dimpotrivă, prea sever;
- ✓ **comunicare negativă** - atitudine defensivă, neconstructivă, inflexibilitate.

Dintre acestea cele mai importante sunt erorile generate de evaluator:

- ✓ **Efectul de aură** apare atunci când aprecierea unui angajat, din punct de vedere al unui anumit criteriu, este dominantă și poate influența și aprecierile în ceea ce privește restul criteriilor de evaluare. De exemplu, un subaltern care nu este în relații bune cu șeful său direct (va obține o apreciere slabă la acest criteriu) va fi apreciat că nesatisfăcător și la celelalte criterii;
- ✓ **Subiectivismul evaluatorului** se manifestă atunci când evaluarea este afectată de sistemul de valori și prejudecățile celui care evaluează;
- ✓ **Tendința de centrare** se bazează pe constatarea că cele mai multe persoane evită aprecierile extreme (de exemplu, pe o scală 1÷5 se vor evita aprecierile de la pozițiile 1, respectiv 5) și acordarea unor notări medii în proporție mult mai mare decât o justifică distribuția normală. Ca urmare, majoritatea persoanelor evaluate se vor încadra într-o clasă medie;
- ✓ **Indulgența/severitatea** apar atunci când unii evaluatori au tendința de a aprecia toți indivizii cu calificative înalte sau scăzute;
- ✓ **Eroarea de contrast** constă în compararea persoanelor între ele și nu cu standardele de performanță;
- ✓ **Discriminarea** reprezintă vicierea rezultatelor evaluării performanțelor datorită unor prejudecăți legate de vârstă, sex sau naționalitate.

De asemenea, **evaluările indivizilor pot fi afectate și de performanțele anterioare**. Manifestarea acestor erori poate fi diminuată în principal printr-o instruire prealabilă a evaluatorilor.

În concluzie, obiectivele evaluării performanțelor care, după cum se poate constata, **pot fi orientate fie spre organizație, fie spre individ**, prezintă o mare diversitate și susțin cele mai importante activități ale managementului resurselor umane.

După cum s-a mai arătat, **evaluarea formală a performanțelor constituie un proces continuu, sistematic și autoreglator**, care conține mai multe **etape principale**, ca de exemplu:

- ✓ **definirea obiectivelor evaluării performanțelor;**
- ✓ **stabilirea politicilor de evaluare a performanțelor**, a momentelor când se efectuează, periodicitatea acestora, precum și stabilirea persoanelor cu sarcini și responsabilități în acest domeniu;
- ✓ **pregătirea și mediatizarea cât mai atentă a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare;**
- ✓ **stabilirea a ceea ce trebuie și urmează să se evalueze:** rezultatele obținute, comportamentul angajaților sau potențialul acestora;
- ✓ **determinarea, în prealabil, a celor mai adecvate criterii de evaluare**, respectiv a elementelor specifice sau a atributelor care definesc performanța;
- ✓ **stabilirea standardelor de performanță**, respectiv a nivelului dorit sau așteptat al acestora;
- ✓ **alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare**, avându-se în vedere avantajele și dezavantajele acestora;
- ✓ **evaluarea propriu-zisă a performanțelor;**



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ *sintetizarea și analiza datelor* și informațiilor obținute;
- ✓ *stabilirea modalităților de comunicare a rezultatelor obținute* pentru preîntâmpinarea unor nemulțumiri, a unor reacții de adversitate sau de contestare a rezultatelor și a deciziilor, precum și pentru evitarea unor eventuale resentimente sau chiar conflicte care pot afecta comportamentul angajaților;
- ✓ *identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor* și a viitorului comportament în muncă;
- ✓ *consilierea și sprijinirea celor cu performanțe slabe* în vederea îmbunătățirii acestora.

De asemenea, preocupările de îmbunătățire a procedeele de evaluare a performanțelor, în scopul atingerii obiectivelor au dus, în cele din urmă, la **elaborarea unei liste de control (checklist)** pentru dezvoltarea procesului de evaluare a performanțelor, care, după *Gary Dessler*, poate cuprinde următoarele:

- ✓ **analiza posturilor** în vederea stabilirii caracteristicilor și standardelor necesare evaluării performanței;
- ✓ **integrarea caracteristicilor stabilite într-un sistem de evaluare**; în timp ce literatura de specialitate recomandă sisteme de evaluare care au la bază comportamentele specifice pe posturi, tribunalele acceptă, datorită rutinei, abordări mai puțin sofisticate, ca de exemplu, scalele grafice de evaluare; transmiterea standardelor de performanță, atât managerilor sau evaluatorilor cât și persoanelor evaluate;
- ✓ **folosirea dimensiunilor individuale ale performanței** care sunt clar definite în raport cu cele nedefinite sau cu măsurile globale ale performanței;
- ✓ **dacă caracteristicile performanței nu pot fi definite în funcție de anumite comportamente observabile**, când se folosesc scalele grafice de evaluare **trebuie evitate denumirile abstracte ale caracteristicilor respective**, ca de exemplu, credință, loialitate, cinste, sinceritate etc.; deoarece caracteristicile sau dimensiunile performanței bazate pe comportament oferă dovezi obiective și observabile, acestea sunt mult mai recomandate;
- ✓ **pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor sau a managerilor** în vederea folosirii cât mai corecte a metodelor și tehnicilor de evaluare, în general și de aplicare a standardelor de performanță, în special;
- ✓ **un contact zilnic și substanțial al evaluatorilor sau managerilor** cu angajații evaluați;
- ✓ deși evaluările trebuie conduse în mod independent, ori de câte ori este posibil, se recomandă mai mulți evaluatori sau manageri care să conducă evaluarea; acest fapt poate ajuta la prevenirea, anularea sau diminuarea erorilor și părtinirilor individuale ale evaluatorilor;
- ✓ **folosirea**, ori de câte ori este cazul, a **unor forme de consultanță sau îndrumare** a angajaților în vederea îmbunătățirii performanțelor obținute.

Capitolul II.5.

Cultura organizațională

„Cultura este „cheia” excelenței organizaționale, iar leadership-ul este unul dintre factorii care contribuie la crearea culturii”
[Edgar Schein - *Organizational Culture and Leadership*]

II.5.1. Definirea culturii organizaționale

Există mai multe modalități de a defini cultura organizațională și, cu excepția contribuției lui Edgar Schein, nu există nici o definiție definitivă. Una dintre problemele principale este că poate fi definită în



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

termeni de cauze la fel de ușor cum poate fi definită în termeni de efecte. **Cele mai comune modalități de a o defini sunt:**

- ✓ **Ca rezultate-** cultura este un model manifest de comportament: „cum facem treaba pe-aici”, anume definirea modalității consistente în care oamenii efectuează sarcini, rezolvă probleme, conflicte și-și tratează angajații și clienții;
- ✓ **Ca proces-** cultura conține un set de mecanisme care creează o consistență care depășește comportamentul individual, compusă din valori interne, norme și credințe care controlează interacțiunile membrilor unei organizații între ei și cu exteriorul (Killman, Saxton, Serpa, 1986, p. 87).

Conform lui Edgar Schein, care a încercat și a reușit să aplice conceptului o definiție coerentă, **cultura organizațională** este „modelul de așteptări de bază pe care un anume grup l-a inventat, descoperit sau dezvoltat în cursul procesului de învățare a rezolvării problemelor de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valid și, ca urmare, a fi prezentat noilor membri ca modul corect de a înțelege, gândi și simți în relație cu respectivele probleme” (Schein, 1992, p. 373-374).

Suma filozofilor, valorilor, așteptărilor, atitudinilor și normelor este liantul organizației.

Cultura organizațională poate fi, așadar, privită ca modul în care organizația rezolvă probleme pentru a-și atinge niște scopuri specifice și a supraviețui pe termen lung. **Este un organism holistic, determinat istoric, construit social și dificil de schimbat** (Hofstede, 1990, p. 77).

Conform altor definiții ale culturii organizaționale, aceasta ar fi: “... un set de comportamente așteptate și care, în general, sunt susținute în cadrul grupului” (Silverzweig & Allen, 1976); “... un sistem coerent de ipoteze și valori de bază, prin care se distinge un grup la altul” (Gagliardi, 1986); “... model integrat al comportamentului uman care include gândirea, vorbirea, acțiunea și care depinde de capacitatea omului de a învăța și a transmite cunoștințe generațiilor viitoare” (Websters New Collegiate Dictionary).

În fine, Hofstede (1997) definește **cultura organizațională** ca fiind „programarea colectivă a modului de gândire prin care membrii unei organizații se deosebesc de cei ai altei organizații”. El argumentează că valorile fondatorilor și ale celorlalți membri ai organizației au un rol însemnat, dar modul în care aceste culturi afectează gândirea membrilor obișnuiți ai acestor organizații va fi determinat de practicile adoptate.

Concluzie

Cultura organizațională este modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format.

Cultura organizațională în organizațiile publice reprezintă ansamblul trăsăturilor distinctive, spirituale, materiale, intelectuale și afective rezultate din modul de gândire, simțire și din personalitatea indivizilor, manifestate în procesele de muncă care determină semnificativ misiunea organizațiilor publice și obiectivele fundamentale ale acesteia.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

II.5.2. Factorii care influențează cultura organizațională

Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale⁴:

- **Mărimea organizației** - care face ca în organizațiile mici, cultura să fie axată pe personalitățile mai importante (cultura de club), iar în organizațiile mari, spre o cultură de roluri, specific organizațiilor birocratice;
- **Gradul de integrare a activității**. - atunci când activitățile sunt succesive și interdependente sau când pot fi divizate în grupuri autonome de activități, cultura organizațională tinde să devină de tip birocratic;
- **Caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu** - un mediu stabil, previzibil, favorizează rutina organizațională și birocratizarea;
- **Istoria organizației** - personalitatea fondatorului, reputația acestuia, evenimentele importante prin care a trecut organizația, marchează trăsăturile culturii organizaționale, orice schimbare fiind dificil de întreprins;
- **Managerii și în special managerii superiori** - influențează cultura organizației prin personalitatea și carisma lor;
- **Situația economico-financiară a organizației, resursele de care dispune și cele la care are acces** - influențează cultura organizațională.

II.5.3. Tipologia culturilor organizaționale

Hofstede a identificat anumite **tipuri de orientare generală a culturii într-o organizație așa numita diversitate culturală**. Aceste tipuri clasifică cultura în funcție de locul pe care se plasează, astfel:

a) **Individualism versus colectivism**

Nivelul la care comportamentul este corect regulat; accentul cade pe echitate (colectivă) sau titlu, simboluri ale statutului și atribuirea recunoașterii (individuală).

Individualism vs. Colectivism – se referă la valoarea acordată comportamentelor de tip individualist:

- *într-o societate în care predomină individualismul legăturile dintre membri sunt reduse, există o mare libertate de alegere a direcțiilor de acțiune și fiecare își urmărește propriul scop;*
- *într-o societate în care predomină colectivismul, indivizii conlucrează și deciziile și acțiunile lor țin frecvent seama de pozițiile celorlalți membri ai societății.*

Valorile prin care se caracterizează **dimensiunea individualism** sunt:

- ✓ *Se folosește mai frecvent "eu";*
- ✓ *Deciziile sunt luate pe loc de reprezentanți;*
- ✓ *Oamenii se descurcă singuri și își asumă responsabilități individuale.*

Valori specifice culturilor dominate de valori colectiviste sunt:

- ✓ *Se folosește mai frecvent "noi";*
- ✓ *Deciziile sunt luate de organizație;*
- ✓ *Oamenii lucrează în grup și își asumă responsabilitatea ca grup;*
- ✓ *Vacanțele se fac în grup sau cu toată familia.*

⁴ C. Handy - *Gods of Management*, Arrow Books Ltd., London, 1985



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

România apare ca având un pronunțat caracter individualist, fiind întrecută doar de șase țări din 38, țări între care se află SUA, de așteptat de altfel, și, în mod oarecum surprinzător, Polonia, Rusia și Cehia. Toate țările din Europa de Est incluse în studiu au o cultură individualistă.

b) Distanța față de putere

Măsura în care părțile mai puțin puternice acceptă distribuția existentă a puterii și gradele la care se păstrează adeziunea la canalele formale; gradul de deferență la autoritate, rigiditatea nivelurilor de comandă și formalitatea interacțiunilor între membri organizației.

Distanța față de putere - se referă la mijloacele pe care societatea le folosește în modul în care tratează cu inegalitatea (socială, economică, de șanse, etc.). Cu alte cuvinte, este vorba despre modul de distribuție al resurselor.

Există **două tipuri**:

- *distanță mare față de putere – mod de distribuire al resurselor care amplifică inegalitatea și distanța social;*
- *distanță mică față de putere - mod de distribuire al resurselor care reduce inegalitatea și distanța social.*

c) Gradul de acceptare al incertitudinii

Gradul în care angajații sunt amenințați de ambiguitate, și importanța relativă a regulilor, angajării pe termen lung și promovării continue pe scări de promovare bine definite pentru aceștia din urmă.

Atitudinea față de incertitudine – se bazează pe atitudinea față de timp, pe accentul diferit care poate fi pus pe trecut, prezent sau viitor. Din acest punct de vedere există două abordări: *fatalistă* – incertitudinea viitorului face parte din viață și nu o putem influența și *pragmatică* – viitorul poate fi influențat de ceea ce facem acum și aici, adică în prezent. Drept urmare, avem **două tipuri de societăți**:

- *tolerante față de riscurile incertitudinii, acceptă că există lucruri care nu pot fi controlate;*
- *intolerante față de incertitudine, doresc să maximizeze doza de control pe care o exercită în orice domeniu.*

În societățile caracterizate prin evitarea puternică a incertitudinii există multe reguli ne/protocolare care controlează drepturile și îndatoririle proprietarilor și salariaților. Nevoia de legi și reguli nu se bazează pe o logică formală. Dacă evitarea incertitudinii este puternică, nevoia de reguli este emoțională. În țările în care evitarea incertitudinii este redusă, pare că există o respingere emoțională față de reguli protocolare. Regulile sunt stabilite numai în cazurile de o absolută necesitate, ca de exemplu dacă se circulă pe stânga sau pe dreapta.

În cazul unei evitări puternice a incertitudinii există o preferință pentru reguli, care sunt fie scrise/explicite în cazul societăților individualiste, fie nescrise/implicite în cazul societăților colectiviste.

d) Orientarea valorilor dominante: masculin/feminin

Natura valorilor dominante- eg. auto-promovarea, fixația pe bani, roluri bine definite ale celor două sexe, structură formală- contra interesului pentru ceilalți, fixația pe calitatea relațiilor, satisfacție cu funcția și flexibilitate (asemeni orientării individuale-colective).

Masculinitate vs feminitate – se referă la divizarea rolurilor sociale între sexe:

- *societățile de tip masculin tind să pună accent pe valori cum ar fi subordonarea (adică relații ierarhice), obținerea de bani și indiferența față de alții;*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- *societățile de tip feminin tind să pună accentul pe valori cum ar fi cooperarea, conservarea mediului, importanța calității vieții, credința că „ceea ce este mic este frumos și nu ceea ce este mare, uriaș” (Hofstede, 1990:178).*

e) ***Orientarea pe termen scurt contra orientării pe termen lung***

Perioada folosită: pe termen scurt (se referă la tendința către consum și menținerea imaginii prin menținerea performanței) contra celei pe termen lung (se referă la menținerea relațiilor bazate pe statut, acumulare materială, amânarea gratificării).

Orientarea pe termen lung (OTL) reflectă măsura în care o societate acceptă sau nu dedicarea pe termen lung, orientarea către tradiție și valori de gândire.

OTL ridicată semnifică orientarea către valorile pe termen lung, respectul pentru tradiție și o puternică etică a muncii, unde recompensarea pe termen lung este considerată ca fiind rezultatul muncii de zi cu zi. În culturile cu o ***OTL redusă***, schimbările pot fi făcute mult mai rapid.

Valorile caracteristice culturilor din țările cu orientare pe termen lung sunt:

- ✓ *persistența, perseverența;*
- ✓ *cumpătarea;*
- ✓ *existența sentimentului de rușine;*
- ✓ *organizarea relațiilor prin statut și supravegherea funcționării acestora.*

La polul opus, ***orientarea pe termen scurt este susținută de următoarele valori:***

- ✓ *siguranță personală și stabilitate;*
- ✓ *respectarea moralei și eticii;*
- ✓ *respectarea tradițiilor;*
- ✓ *reciprocitate în salaturi, favoruri și cadouri.*

În cercetările sale, Hofstede a observat anumite corelații între dimensiunile culturii naționale și cele ale culturii organizationale. Astfel, în societățile cu un indice redus de evitare a incertitudinii, organizațiile sunt sisteme deschise și invers. S-a mai observat că distanța mare față de putere este asociată cu orientarea către proces, iar distanța mică cu orientarea către rezultate. Nu s-au găsit relații între dimensiunile culturii organizaționale și dimensiunile individualism/colectivism și masculinitate/feminitate.

Organizațiilor din domeniul public sau guvernamental le este caracteristică cultura de proces.

Aceasta oferă feedback dar nu implică riscuri. Se pune accent pe proceduri și elaborarea de documente scrise care să ofere protecție în cazul eșecurilor. În această cultură, care are ca punct slab birocrația, titlurile și poziția în organizații sunt foarte importante.

Pentru Hofstede, ***cultura organizațională este interfața dintre organizație și societate, este o rezultată a combinării valorilor societale cu cele organizaționale.*** De aceea, anumite aspecte sunt valabile și pentru descrierea societății în care funcționează organizația respectivă:



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor

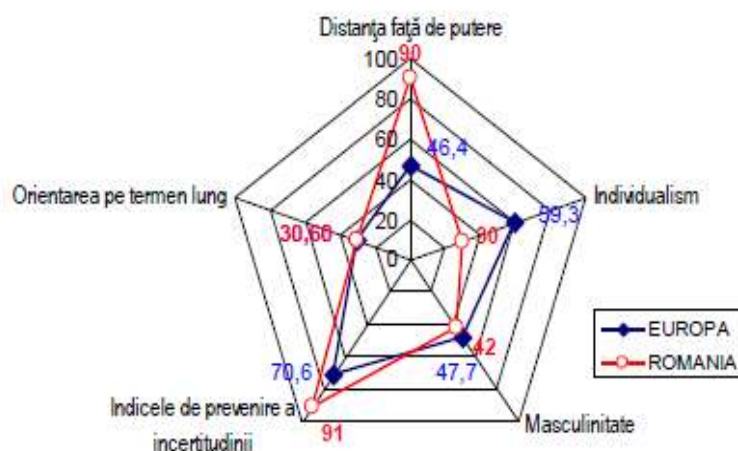


Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Tabelul 1.6. Dimensiuni ale culturii naționale pe zone geografice

Nr. crt.	Zone geografice	Dimensiuni ale culturii naționale (Geert Hofstede)				
		Distanța față de putere	Individualism	Masculinitate	Indicele de prevenire a incertitudinii	Orientarea pe termen lung
1	Asia	70.8	26.8	53.8	56.3	74.0
2	Africa	67.5	37.5	50.5	55.8	20.5
3	SUA și Canada	39.5	85.5	57.0	47.0	26
4	America de Sud	68.2	22.1	49.3	75.2	56.5
5	Australia și N. Zeelandă	29.0	84.5	59.5	50	30.5
6	Europa	46.4	59.3	47.7	70.6	30.6
7	România	90	30	42	91	n.a.

Sursa: <http://www.geert-hofstede.com>



Notă: Întrucât pentru România nu sunt evaluări pentru „Orientarea pe termen lung”, în reprezentarea grafică s-a luat în considerare media europeană.

Figura nr. 10. Dimensiuni ale culturii naționale pe zone geografice

II.5.4. Modele de cultură organizațională

Modelul lui Edgar Schein

Modelul lui E. Schein este *structurat pe trei niveluri*:

- ✓ **Artefacturi**: structuri și procese organizaționale vizibile, dificil de descifrat;
- ✓ **Valori**: strategii, obiective și filosofii;
- ✓ **Presupuneri implicite**: percepții, gânduri ale subconștientului, originea valorilor și a acțiunilor.

El pleacă de la premisa că „artefacturile” sunt ușor observabile, dar dificil de interpretat. La această dificultate contribuie și faptul că expresiile vizibile ale culturii nu se află întotdeauna în concordanță cu valorile existente. În consecință o analiză organizațională nu poate fi realizată în viziunea lui decât prin depășirea nivelului de valori și înțelegerea presupunerilor implicite care stau de fapt la originea comportamentului vizibil.

Un model similar celui propus de Schein prezintă cultura organizațională ca fiind compusă din trei niveluri:

- ✓ **nivelul comportamentelor** – nivelul vizibil;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ *nivelul valorilor și atitudinilor* – nivelul intermediary;
- ✓ *nivelul credințelor și convingerilor* – nivelul ascuns, profund care se manifestă prin primele două.

Modelul „Țintă”

Un alt model cunoscut este „**Modelul Țintă**”, care diferențiază nivelurile culturii nu numai prin prisma vizibilității, ci și a rezistenței la schimbare pe care o opune fiecare strat-nucleu. Stratul nucleu, cel al presupunerilor implicite, reprezintă credințele despre realitatea și natura umană, credințe acceptate fără rezerve ca fiind singurele corecte. Următorul strat este cel al *valorilor culturale* și cuprinde credințele comune, presupunerile și sentimentele despre ceea ce este bine, normal, rațional, prețios și așa mai departe. Stratul care se suprapune acestuia este cel al *comportamentelor comune* și include normele vizibile într-o oarecare măsură și care sunt ceva mai ușor de schimbat decât valorile. Cel mai superficial strat al culturii este compus din *simboluri*. Simbolurile culturale sunt cuvinte, gesturi, imagini sau alte obiecte cu înțeles anume în cadrul organizației.

II.5.5. Cum se transmite cultura organizațională?

Întrebarea pertinentă în acest moment este: cum anume se învață sau se transmite cultura organizațională? **Există diferite forme și modalități de transmitere a informațiilor referitoare la valorile și convingerile fundamentale:**

- personalul organizațiilor repetă deseori *povestiri, legende, întâmplări, mituri* care concentrează informații referitoare la istoria și valorile dominante ale organizației;
- *practici și evenimente*- practicile și evenimentele speciale (*ritualuri* și ceremonii, de la ceremonii de absolvire la banchete anuale) pot transmite și evidenția valori ale organizației;
- *simbolurile materiale* (obiecte, roluri, aranjamente simbolice, etc); uniforme, steagurile, imnurile, aranjamente ale mobilierului- toate acestea și multe alte elemente sunt capabile a provoca efecte semnificative;
- *limbajul*- jargonul, glumele, cântecele, etc pot deveni mesageri ai culturii organizaționale (Schein, 1992).

Cele mai importante funcții care se realizează prin transmiterea corectă a culturii, în așa fel încât aceasta să funcționeze în organizație, sunt, nu neapărat în această ordine:

- ✓ *controlul comportamentului* (necesar pentru ca organizația să funcționeze ca un întreg, nu ca suma a mai multe părți);
- ✓ *încurajarea stabilității* (necesară pentru formularea unei viziuni și strategii coerente);
- ✓ *existența unei surse a identității* (care să întărească sentimentul de apartenență la organizație și scopurile acesteia, sursă a loialității angajaților) (Killman, Saxton, și Serpa, 1986, p. 87).

II.5.6. Elementele componente ale culturii organizaționale

Unele dintre elementele culturii organizaționale sunt vizibile din afara organizației, ca o reflectare a practicilor în raport cu partenerii, cu comunitatea sau cu instituțiile guvernamentale, în timp ce altele sunt sesizabile numai la o analiză atentă. Datorită acestui fapt, **cultura organizațională poate fi analizată la două niveluri: de suprafață și de adâncime.**



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

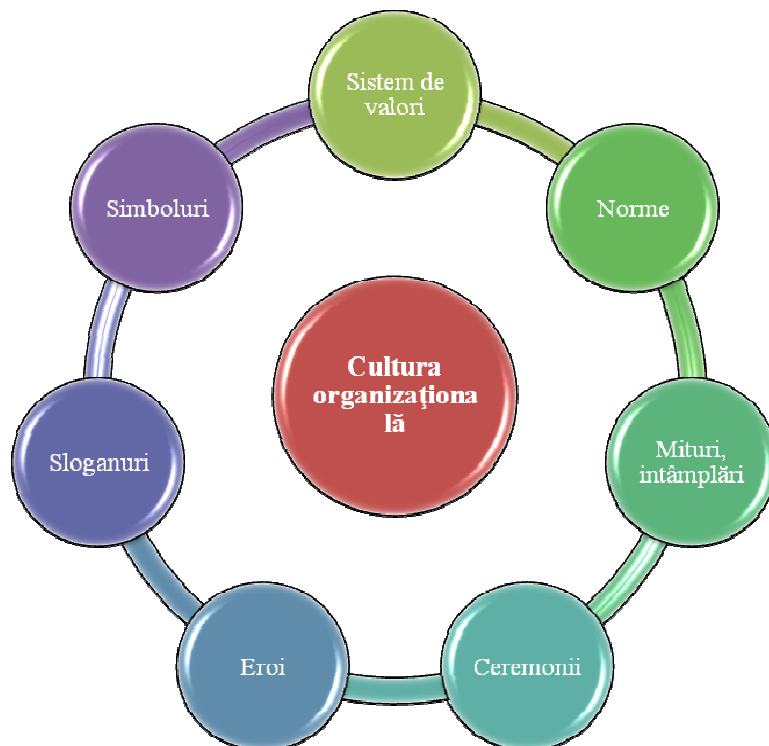


Figura nr. 11 - . Elementele componente ale culturii organizaționale

Valori și norme.

Valorile constituie elementul esențial al culturii organizaționale. Datorită acestui fapt, cultura mai poate fi definită și ca un sistem de valori-cheie, de concepții, modalități de înțelegere și norme stabilite pentru membrii unei organizații. Datorită caracterului complex, sistemul de valori își pune amprenta asupra concepției de ansamblu privind cultura unei organizații.

Valorile sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație. Ca urmare a valorilor promovate de manageri și asumate mai mult sau mai puțin de către angajați, pot fi reliefate două dimensiuni: una preferată, dezirabilă și una nedorită. În funcție de aceste două dimensiuni vor fi judecate: răul în raport cu binele; nefirescul în raport cu naturalul; anormalul în raport cu normalul; paradoxalul în raport cu logicul; iraționalul în raport cu raționalul; urâtul în raport cu frumosul.

Valorile și credințele au o influență foarte importantă asupra procesului decizional la nivel de universitate (Tierney, 1988; Bartell, 2003) dar și asupra comportamentelor organizaționale și individuale.

Valorile permit formularea standardelor privind căile de acțiune posibile și modul în care vor fi judecate. Pentru a deveni operaționale este necesar ca valorile să fie convertite în norme clare pentru toți angajații, practice și posibil de aplicat în activitatea curentă.

Normele sunt reguli de conduită prin care se descriu ce ar trebui făcut în diferite situații organizaționale. Din punct de vedere al constanței aplicării zilnice, oamenii tind să fie mai sensibili la



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

norme decât la valori. Valorile sunt principii mai generale și adesea este nevoie ca acestea să fie interpretate pentru a le aplica la situații specifice. În timp ce normele sunt instrumente clare care ghidează interacțiunea organizațională, valorile servesc la alegerea modelelor alternative de acțiune.

Valorile și normele sunt promovate prin formare profesională și prin orientare concretă.

II.5.7. Diagnosticarea culturii

Una dintre căile de a înțelege o cultură este prin **examinarea simbolurilor, ritualurilor și povestirilor care caracterizează modul de viață din organizație**. Acestea reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii.

A. Simboluri

Anumiți manageri sunt deosebit de pricepuți în utilizarea conștientă a simbolurilor pentru consolidarea valorilor culturale. Carl Reichardt, director general la Wells Fargo, este cunoscut ca un fanatic al reducerii costurilor. Potrivit uneia dintre povestirile care circulă despre el, Reichardt i-a primit pe managerii care solicitau creșteri ale cheltuielilor care le fuseseră alocate prin buget stând pe un scaun vechi și scâlciat. După ce managerii și-au expus doleanțele, directorul a arătat spre materialul uzat al scaunului, emițând astfel un puternic mesaj simbolic de austeritate financiară (Johns, 1998).

B. Ritualuri

Petrecerile, ieșirile la iarbă verde sau pe plajă indică adesea o cultură orientată spre colegialitate și tinerețe. Ritualurile nu trebuie neapărat să fie foarte exotice pentru a transmite un mesaj cultural. În anumite companii, evaluarea anuală poate să fie privită ca un eveniment pozitiv, care asigură feed-back și informații despre dezvoltarea individuală, consolidând astfel cultura; în alte companii, același eveniment poate fi văzută ca un exercițiu de degradare și ridiculizare.

C. Povestirile

Folclorul organizației este un obicei al culturii. Povestirile repetate noilor angajați au rolul de a comunica „cum merg lucrurile” în respectiva organizație, indiferent dacă sunt adevărate, parțial adevărate sau chiar false. Cercetarea a arătat că multe dintre povestirile organizaționale au la bază câteva teme comune:

- ✓ *Cât de uman este șeful cel mare?*
- ✓ *Poate o persoană umilă să se ridice până la vârf?*
- ✓ *Este posibil să fiu dat afară?*
- ✓ *Mă va ajuta organizația atunci când va trebui să plec?*
- ✓ *Cum va reacționa șeful la greșeli?*
- ✓ *Cum se va descurca organizația când va întâlni un obstacol?*

II.5.8. Rolul și locul culturii organizaționale în funcționarea organizației

Orice **cultură organizațională** joacă următoarele **roluri** în cadrul organizațiilor:

- ✓ *are rolul unui liant organizațional, asigură coerența internă a organizației;*
- ✓ *este parte din procesul de învățare organizațională, prin transmiterea de la o „generație” de angajați la alta a pattern-urilor de comportament organizațional de succes, a „modului în care se fac lucrurile la noi”;*
- ✓ *reprezintă o mare parte din identitatea organizației;*
- ✓ *este parte a procesului managerial, influențând practicile de conducere și filosofia managerilor; de asemenea, prin mituri, povești, tipare de comportament încurajate este un instrument activ prin care conducerea poate modela funcționarea întregii organizații;*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ este folositoare și în procesul de analiză/diagnoză organizațională: studiul culturii organizaționale poate să spună multe lucruri despre cum funcționează organizația, despre stilul de conducere și management existent, despre structura și modul de comunicare, despre abordarea legată de managementul conflictelor, despre politicile de personal, etc.;
- ✓ este una dintre piesele de bază pentru elaborarea oricărui plan de schimbare și de depășire a rezistenței la schimbare.

BIBLIOGRAFIE / PARTEA a II-a

1. **BROWN**, Andrew D. (1994), *Organisational Culture* (London: Pitman), ISBN 02-736-0454-6
2. **BROWN**, Kevin și **REPUCCI**, Sarah (2009), *Users' Guide for Public administration performance* - United Nations Development Programme
3. **DRUCKER**, Peter (1954) *The Practice of Management*
4. **HOFSTEDE**, Geert. 1991. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London
5. Livrabila a Programului PHARE Manualul de Resurse Umane - livrabila a Programului PHARE „Implementing Civil Service Reform in Romania” (EuropeAid/121990/D/SV/RO)
6. Livrabila a Programului PHARE Manualul resurselor umane – livrabila a Programului PHARE „Un formator dinamic pentru o administrație publică eficientă”
7. **LUKACS**, E., *Evaluarea performanțelor profesionale*, București: Editura Economică, 2002.
8. **MARINESCU**, Paul, *Managementul instituțiilor publice*, Ed. Universității București, 2003.
9. **MATHIS**, Robert L., **NICA** Panaite și **RUSU** Costache, *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, [1997].
10. *Manual de resurse umane*, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, procedura 10, http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/download/proiecte%20INCHEIATE%201/2003%20eco/MRU_final_fara_anexe.pdf
11. McGraw Hill McNamara, Carter. 1997. *Organizational Culture*. disponibil la http://www.mapnp.org/librarz/org_thry/culture/culture.htm
12. **SCHEIN**, Edgar. 1996. ”Culture: The Missing Concept in Organization Studies” în *Administrative Science Quarterly*. Nr. 41 Pag. 229-40
13. **SCHNEIDER**, S. & Barsoux (1997), J. L., *Managing Across Cultures*, Prentice Hall
14. **SVEDE**, Valda și **PETRIGLIA**, Mariella. 1997. *Organizational Culture: A Web Walk*. Disponibil la <http://www.oise.utoronto.ca/vsvede/culture.htm>
15. **WARD**, P 1997, *360 Degree-Feedback*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, www.cipd.co.uk.

Site-uri utile:

1. Managementul Performantei (www.managementulperformantei.ro)
2. Indicatori de performanta + KPIs (www.indicatorideperformanta.ro)
3. Balanced Scorecard Practitioners Global Network -http://www.linkedin.com/groups/Balanced-Scorecard-Practitioners-Global-Network-127787?trk=myg_ugrp_ovr



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Partea a III-a

ETICA ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Capitolul III.1.

Contextul și cadrul conceptual și normativ al eticii AP

Ca valoare de bază în noua cultură organizațională care se conturează acum în România, etica reprezintă un aspect esențial al procesului complex de management al resurselor umane în administrația publică și al creșterii performanțelor profesionale ale funcționarilor publici și, pe această bază, crearea unei relații de încredere a cetățenilor în administrația publică. Zona etică a administrației publice este cu atât mai sensibilă cu cât scopul vizat este menținerea încrederii publice în funcționarea instituțiilor, încredere fără de care democrația nu poate fi autentică și se reduce doar la un simplu exercițiu politic.

Unii dintre conducătorii instituțiilor publice se află constant în fața unor decizii cu implicații etice și sunt adesea obligați să opteze între aspirații personale și responsabilități instituționale. Interesul public face necesar un cadru moral în care managerii să poată opta. Acest cadru moral este circumscris unor valori de tipul: demnitate personală, libertate, respect pentru ordine și lege. Ei au datoria să abordeze rațional propriul rol în sensul eficienței (să obțină cel mai bun rezultat cu cel mai scăzut cost). Din acest motiv abordarea lor trebuie să fie, pe lângă cea deontologistă (legată mai ales de statutul lor de implementatori de legi) și una utilitaristă: acțiunea unui administrator public este moral corectă dacă produce cea mai mare utilitate pentru cel mai mare număr de oameni.

Etica în administrația publică vizează însă nu numai liderii (personalul de conducere de la diferite nivele ierarhice), *ci întregul corp al funcționarilor publici.*

Exigențele etice ale managementului resurselor umane capătă o dimensiune aparte în cazul funcționarilor publici, aceasta fiind dată de dihotomia dintre ei ca cetățeni, participanți activi în procesele politice și fundamentele etice stipulate în legislația referitoare la conduita profesională a personalului din administrația publică. În acest context, formarea unui corp al funcționarilor publici profesionist, eficient și performant nu poate fi concepută în afara cunoașterii cadrului legal privind etica și integritatea în administrația publică și dezvoltării de abilități profesionale specifice aplicării acestora în practică.

Prezentul modul își propune să le ofere participanților o înțelegere a contextului în care etica și integritatea se integrează organic proceselor de formare și gestionare a resurselor umane în administrația publică. Accentul se va pune pe cunoașterea prevederilor legale care statutează principiile și valorile etice în administrația publică și aplicarea acestora în practică. Se vor aborda totodată prevederile legale privind regimul incompatibilităților, conflictul de interese, angajarea răspunderii. Un rol important îl vor avea aspectele teoretice și practice privind implementarea codului de conduită și prevenirea faptelor de corupție.

III.1.1. Contextul general

În ultimii ani, guvernele din toată lumea s-a confruntat cu aceleași probleme, respectiv: îngrijorarea crescândă privind cheltuielile publice, creșterea așteptărilor cetățenilor referitor la calitatea serviciilor oferite de administrația publică și o mai mare transparență în privința procesului de luare a deciziilor la nivelul executivului. Majoritatea statelor a adoptat un program de reforme în administrația publică astfel încât să se realizeze o îmbunătățire a performanțelor din sectorul public.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Realitatea este că, în mare parte, administrația publică constituie un monopol și din aceasta cauză aceasta nu se confruntă cu o adevărată competiție. Pe de altă parte, specificul deosebit al administrației publice situează societatea într-o poziție de dependență. Dacă administrația publică este singura care oferă anumite servicii și bunuri și dacă în multe situații doar aceasta are capacitatea și abilitatea de a le oferi, atât indivizii, cât și societatea ca un tot unitar, nu au foarte multe opțiuni, fiind dependenți de un singur ofertant. Acolo unde nu există opțiuni, există servicii de calitate mai slabă și acolo unde nu există concurență, există posibilitatea exercitării puterii în mod arbitrar.

O altă problemă conturată în ultimii ani se referă la criza de încredere în autoritatea politică, o criză de încredere care are serioase repercusiuni asupra administrației publice. Criza în autoritatea politică a deteriorat relația de încredere între cetățean și instituțiile publice / serviciile oferite de acestea. Cu un deceniu în urmă, reforma în administrația publică semnifică mai multă eficiență și îmbunătățirea serviciilor publice. Intre timp, prima generație de reforme a reușit să îmbunătățească serviciile publice. Cu toate acestea, în general, multe reforme au fost ineficiente și câteva dintre ele chiar au avut un impact negativ asupra sistemelor de administrație publică și asupra valorilor sectorului public. Nevoia creșterii eficienței din sectorul public și a îmbunătățirii calității serviciilor publice a fost din ce în ce mai mare, creând unele presiuni asupra guvernelor. De aceea, această necesitate a impus unele modificări semnificative, astfel încât guvernele să fie capabile să se ridice la înaltele standarde ale societății civile.

Este evident că în ultimul timp cea mai importantă amenințare privind sectorul public constă în creșterea nivelului corupției și în lipsa unor standarde etice, care ar trebui să fie foarte bine definite pentru funcționarii publici de la nivel central și local. Această problemă a corupției și indirect a calității slabe a serviciilor publice, precum și comportamentul neetic al funcționarilor publici trebuie analizată din punctul de vedere al unor factori de interes importanți: cetățenii, funcționarii publici, autoritățile sau instituțiile publice și politicienii. În consecință, trebuie spus că cetățenii sunt cei mai afectați de nivelul ridicat al corupției, întrucât ei se află într-o permanentă interacțiune cu funcționarii publici, cum ar fi, de exemplu, când au nevoie de anumite autorizații sau alte servicii publice. În ciuda faptului că aceștia dezaprobă fenomenul de corupție, pe de-o parte, atunci când este vorba de obținerea mai rapidă a unor servicii publice, prin propriul lor comportament aceștia încurajează fenomenul, apelând chiar ei la fapte și acte de corupție. În același timp, funcționarii publici sunt direct afectați de creșterea corupției, pentru că acest fapt le afectează imaginea, întreținând percepția lor negativă de către societatea civilă.

Este evident că în situația în care funcționarii publici adoptă o conduită etică corespunzătoare categoriei pe care ei o reprezintă și că în situația în care serviciile publice vor fi îmbunătățite din punctul de vedere al calității, atunci imaginea autorităților și instituțiilor publice, precum și a întregului sistem administrativ, va fi îmbunătățită.

III.1.2. Cadrul conceptual

Definirea noțiunii de etică în administrația publică

- *Etica în cadrul funcției publice poate fi definită ca un ansamblu de principii și norme de comportament adecvat sistemului administrației publice;*
- *In funcție de legislația și de tradiția administrativă, aceste reguli fac parte integrantă fie din cultura administrativă, fie dintr-un cadru juridic bine definit.*

Scopul normelor etice

- *Etica în serviciul public vizează reducerea neregulilor din acest sector și restabilirea încrederii publicului în administrație.* Pe de altă parte, prin etica administrativă se dorește o reformulare a regulilor de conduită, în contextul unei perioade de restricții bugetare și de reforme administrative;



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Normele de conduită trebuie să fie adecvate în vederea măririi capacității de acțiune a administrației.

Infrastructura etică

- **"Infrastructura etică"** este un termen care a fost consacrat în literatura de specialitate de dată mai recentă care cuprinde **un set de instrumente pentru prevenirea atitudinilor necorespunzătoare și pentru stimularea unei conduite corecte**. Acest set de instrumente se bazează pe:
 - ✓ un cadru juridic eficace;
 - ✓ mecanisme de responsabilitate eficace;
 - ✓ coduri de conduită practice;
 - ✓ mecanisme de perfecționare profesională;
 - ✓ mecanisme de coordonare, supervizare a conduitei etice;
 - ✓ o societate civilă activă, care să supravegheze activitatea funcționarilor publici;
 - ✓ constituirea unui organism de etică independent și imparțial
 - ✓ identificarea unei metodologii de implementare a codului, de monitorizare și control al aplicării standardelor etice.

III.1.3. Cadrul normativ privind etica și integritatea

Etica și integritatea reprezintă caracteristici definitorii ale administrației publice, caracteristici strâns legate de buna guvernare, de calitatea serviciilor publice oferite, care fundamentează încrederea comunității în instituțiile și autoritățile publice, constituind totodată premise pentru dezvoltarea economică.

Comportamentul necorespunzător, neetic poate genera efecte dintre cele mai grave, atât pentru entitățile publice, cât și pentru personalul acestora, cum ar fi : pierderi financiare, afectarea reputației entității și a angajaților, afectarea relațiilor cu partenerii, afectarea morală a angajatului, publicitate negativă, pierdere a angajaților, clienților, partenerilor, litigii și costuri suplimentare (investigații, costuri materiale, costuri de oportunitate).

Stabilirea și menținerea unui cadru profesional bazat pe etică, asumarea conștientă a unor valori, principii și reguli, crează un cadru de cinste și onestitate, benefic evoluției și siguranței entității publice.

În ultimii ani, România a făcut eforturi susținute pentru alinierea legislației anticorupție la standardele europene, pentru a specifica și clarifica conduita profesională a funcționarilor.

Legislația asupra valorilor etice este, de obicei, legată de libertatea legislației informației și a celei anti-corupție și de condițiile prin care se poate garanta dreptul cetățeanului la un anumit standard al serviciilor prin intermediul instituțiilor guvernamentale. Aceasta se realizează de obicei, prin elaborarea unor coduri mai degrabă decât prin legislație, ținând cont de dificultățile întâlnite în procesul de aplicare a legii. Cu toate acestea, în ciuda faptului că prevederile lor nu sunt aplicabile prin lege, aceste coduri sunt foarte utile atât ca mijloc de formare a unui orizont legitim de așteptări al cetățenilor, cât și ca mijloc de definire a obiectivelor și țintelor care se doresc a fi atinse. Aceste coduri pot reprezenta un nivel de referință pentru tipul de comportament în munca de zi cu zi.

Legea nr.7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici și Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice constituie documentele fundamentale prin care se reglementează comportamentul etic al funcționarului public și al personalului contractual.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Codurile de conduită reglementează normele de conduită profesională a funcționarilor publici și a personalului contractual, obligatorii pentru persoanele care ocupă o funcție publică sau o altă funcție în cadrul autorităților și instituțiilor publice.

Obiectivele Codului de conduită

- asigurarea creșterii calității serviciului public;
- o bună administrare în realizarea interesului public;
- contribuție la eliminarea birocrăției și a faptelor de corupție din administrația publică.

Principiile generale care guvernează conduita profesională

- ✓ supremația legii;
- ✓ prioritatea interesului public;
- ✓ asigurarea egalității de tratament a cetățenilor în fața autorităților și instituțiilor publice;
- ✓ profesionalismul;
- ✓ imparțialitatea și independența;
- ✓ integritatea morală;
- ✓ libertatea gândirii și a exprimării;
- ✓ deschidere și transparență;
- ✓ cinste și corectitudine.

Prin Codul de conduită au fost reglementate normele generale de conduită profesională a funcționarilor publici, respectiv:

- Asigurarea unui serviciu public de calitate;
- Loialitatea față de lege și față de instituțiile publice;
- Libertatea opiniilor;
- Activitatea publică și politică;
- Folosirea imaginii proprii;
- Cadrul relațiilor în exercitarea funcției publice;
- Conduita în cadrul relațiilor internaționale;
- Restricții privind acceptarea cadourilor, serviciilor, avantajelor;
- Obiectivitate;
- Folosirea prerogativelor de putere publică;
- Utilizarea resurselor publice;
- Limitarea participării la achiziții, concesiuni, închirieri.

În ceea ce privește Codul de Conduită al funcționarilor publici, un **rol aparte revine Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP)** care:

- Coordonează, monitorizează și controlează aplicarea normelor de conduită;
- Urmărește aplicarea și respectarea, în cadrul autorităților și instituțiilor publice, a prevederilor codului de conduită;
- Elaborează studii și analize privind respectarea prevederilor codului de conduită;
- Colaborează cu organizațiile neguvernamentale care au ca scop promovarea și apărarea intereselor legitime ale cetățenilor în relația cu funcționarii publici.

Totodată ANFP poate fi sesizată de orice persoană cu privire la încălcarea prevederilor Codului de conduită de către un funcționar public sau de constrângerea sau amenințarea exercitată asupra unui funcționar public pentru a-l determina să încalce dispoziții legale în vigoare ori să le aplice necorespunzător.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Conduita funcționarilor publici ca reprezentanți ai instituțiilor sau autorităților publice

Prezentate *sintetic* normele de comportament ale funcționarilor publici se referă la:

- *Asigurarea unui serviciu public profesionist și de calitate;*
- *Un comportament loial față de autoritatea sau instituția publică în care își desfășoară activitatea;*
- *Promovarea unei imagini favorabile țării și autorității sau instituției publice pe care o reprezintă;*
- *Utilizarea resurselor publice (financiare, materiale sau chiar umane) exclusiv pentru realizarea atribuțiilor de serviciu;*
- *Respectarea restricțiilor referitoare la licitațiile publice.*

În *relația cu beneficiarii serviciilor publice*, funcționarii publici au datoria să asigure informarea corectă a acestora, un climat de încredere și respect reciproc între cetățeni și personalul contractual/funcționarii publici, pe de o parte, și între cetățeni și autoritățile administrației publice, pe de altă parte, să asigure egalitatea de tratament al cetățenilor în fața autorităților și instituțiilor publice (aplicarea aceluiași regim juridic în situații identice sau similare), deschidere și transparență în activitățile desfășurate care pot fi supuse monitorizării cetățenilor.

Capitolul III.2.

Abordarea eticii în administrația publică

III.2.1. Consilierul etic

- ☑ În vederea obținerii și menținerii încrederii cetățenilor în administrația publică românească, în codul de conduită a funcționarilor publici, respectiv legea nr. 7/2004 se face referire la conduita integră și responsabilă a funcționarilor publici vis a vis de cetățeni, de interesul general și de banul public. Un rol important în sprijinirea funcționarilor publici în vederea adoptării unei conduite profesionale care să respecte toate principiile prevăzute de legea menționată anterior, considerăm că o reprezintă existența acestui consilier etic în cadrul fiecărei instituții sau autorități publice românești, care ar facilita și ar îmbunătăți conduita funcționarilor publici, mai cu seamă în relația administrație publică-cetățean.
- ☑ În ultimul timp, s-a conturat din ce în ce mai mult noțiunea de consilier de etică, necesitatea existenței acestuia și reglementării sale. În acest sens, a fost elaborată o serie de documente care să stea la baza susținerii temeinice a ideii de instituționalizare a acestei funcții publice specifice. Astfel că, pe lângă nota de fundamentare, ordinul de numire a unui funcționar public, declarația de confidențialitate pe care ar trebui să o semneze consilierul etic la numirea sa în această funcție publică și pe lângă fișa postului de consilier etic, s-a concretizat și un document care cuprinde succint etapele carierei unui consilier etic.
- ☑ **Consilierul etic este un funcționar public**, de regulă din cadrul compartimentului de resurse umane, desemnat pentru consiliere etică și monitorizarea respectării normelor de conduită, care are ca principale atribuții:
 - ✓ *Acordarea de consultanță sau asistență funcționarilor publici cu privire la normele de conduită, având atribuții în acest sens în fișa postului;*
 - ✓ *Monitorizarea respectării normelor de conduită de către personalul din instituția sau autoritatea publică în care își desfășoară activitatea cu privire la modul aplicării prevederilor codului de conduită;*
 - ✓ *Întocmirea de rapoarte trimestriale privind respectarea normelor de conduită.*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

!!! A nu se confunda consilierul etic cu avertizorul de integritate →

Tabel nr. 8

<i>Consilier etic</i>	<i>Avertizor de integritate</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ funcționar public, de regulă din cadrul departamentelor de resurse umane, numit printr-un act administrativ; ✓ are printre atribuțiile sale, conform fisei postului, pe aceea de a oferi consiliere privind aplicarea normelor de conduita, atât funcționarilor publici, cât și personalului contractual; ✓ realizează monitorizarea implementării și respectării normelor de conduită în cadrul instituțiilor / autorităților publice unde își desfășoară activitatea; ✓ informează trimestrial ANFP prin completarea în format electronic și transmiterea prin poșta electronică a situației privind normele de conduită; ✓ colaborează cu președintele comisiei de disciplină și informează semestrial ANFP cu privire la situația disciplinară, prin transmiterea electronică a acesteia; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ persoana care face o sesizare cu bună-credință, cu privire la orice faptă care presupune o încălcare a legii; ✓ persoana care este încadrată în una din autoritățile publice, instituțiile publice sau celelalte unități; ✓ poate avea orice atribuție ✓ poate ocupa orice post; ✓ sesizarea privind încălcarea legii sau a normelor deontologice și profesionale, poate fi făcută, alternativ sau cumulativ; ✓ dacă sesizarea nu este cu bună credință răspunde în fața legii;

III.2.2. Dilema etică

Poate apărea în diferite situații, care pot fi prevăzute de actele normative în vigoare sau nu. În situația în care reglementările juridice sunt mai lacunare decât situația existentă, atunci funcționarul public trebuie să se raporteze la teoriile și principiile etice, la practica de zi cu zi, la alte soluții similare date în cazuri asemănătoare, ori la propria judecată, conștiința, intuiție ori chiar bun simț.

Etape ce trebuie parcurse de funcționarul public/consilierul etic aflat în situația de a oferi o soluție într-o dilemă etică:

→ ***Identificarea problemei***

Care sunt aspectele controversate care dau naștere la suspiciuni privind posibilitatea existenței unei dileme etice? A cui este respectiva dilemă? Cine este implicat în acea problemă? Ce consideri că ar trebui făcut, ce măsuri ar trebui să se ia?

→ ***Identificarea posibilelor măsuri*** care trebuie luate pentru îndreptarea situației

Care sunt posibilele acțiuni/decizii ce se pot lua pentru a contracara efectele negative ale unei asemenea dileme etice, dar fără a le evalua și a le pune în balanța pentru a vedea care e mai bună sau mai eficientă decât alta.

→ ***Luarea în considerare a principiilor și teoriilor etice, precum și a altor soluții la situații similare***

→ ***Luarea în considerare a reglementărilor juridice și a prevederilor codului de conduită.*** Există prevederi în lege/codul de conduită cu privire la posibilele demersuri ce pot fi întreprinse în acest sens? (Ex.: Informarea superiorului ierarhic cu privire la încercările de influențare în vederea luării



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

unei anumite decizii, favorabile unei persoane, într-o situație dată etc.). Care ar fi cea mai bună tehnică și practică de consiliere a unei persoane aflată într-o asemenea situație? Care este acțiunea/decizia care poate face cel mai puțin rău persoanei în cauză? Care este acțiunea sau decizia care îi oferă independență, siguranță, obiectivitate, profesionalism și imparțialitate persoanei în cauză? Ce decizie sau acțiune ai fi vrut tu să iei dacă te-ai fi aflat într-o situație similară? Care ar fi posibilele efecte ale consilierii tale dacă ar fi puse în practică sugestiile tale? În ceea ce privește acest caz ai și alte valori, principii sau chiar preocupări/îngrijorări în legătură cu situația ori soluția dată?

→ ***Alegerea celei mai potrivite soluții /decizii de rezolvare a problemei existente***

Decizia se ia prin alegerea celei mai bune soluții dintre cele enunțate mai sus și care pare a fi cea mai importantă din punctul de vedere al celui care decide. Înainte de a lua o decizie în acest sens, mai există vreo altă informație care ar putea ajuta sau interesa ori influența modificarea/luarea deciziei? Dacă legea privind codul de conduită ar fi fost suficient de relevantă și cuprinzătoare, după opinia ta, ce ar fi trebuit să prevadă în scopul rezolvării cât mai eficiente a unei dileme sau probleme ca cea supusă atenției în speța dată? Care este cea mai bună acțiune sau decizie care poate fi luată/ data într-o asemenea situație? **Concluzionarea** asupra aspectelor menționate mai sus:

- Dacă această situație ar fi putut fi puțin diferită, ar fi fost raționamentul/judecata ta altfel (ex.: să fi fost mai implicat/ afectat personal ...);
- Ce se poate învăța dintr-o asemenea situație? (în directă legătura cu propria opinie și consiliere, codul de conduită, teoriile etice etc.).

III.2.3. Integritatea funcționarilor publici

Atunci când vorbim despre integritatea celor care sunt angajați în scopul slujirii cetățenilor și a interesului public ne ducem imediat cu gândul la acei funcționari publici dedicați, profesioniști și incoruptibili. Integritatea unui funcționar public se poate identifica realmente cu profesionalismul în funcția publică, o asemenea persoană va continua să respecte valorile deontologice indiferent că este supusă unor constrângeri materiale sau unor constrângeri politico-sociale.

În sectorul public, corupția și lipsa unor standarde etice clar definite, constituie o reală amenințare. În acest sens, majoritatea statelor din estul și sud-estul Europei au adoptat coduri de conduită, care să reglementeze comportamentul funcționarilor publici din administrațiile acestora.

După îndelungi dezbateri cu reprezentanții instituțiilor de stat, reprezentanții sindicatelor funcționarilor publici și reprezentanții diferitelor ONG-uri și ai societății civile, în 2004 a fost elaborat un cod de conduită pentru funcționarii publici din România. Codul de conduită cuprinde elementele administrației publice moderne promovate de toate entitățile europene. Prin acest cod deontologic s-a dorit nu doar asigurarea, dar și garantarea principiului promovat de acest cod, respectiv principiul integrității funcționarilor publici. Acest principiu cuprinde două elemente de bază pe care le vom analiza în cele ce urmează. Primul element este reprezentat de termenul de avantaje, cadouri sau alte beneficii, în timp ce al doilea element se referă la abuzurile pe care le poate săvârși un funcționar public în exercitarea activităților care implică prerogative de putere publică.

Astfel, după cum este prevăzut în art. 18 din Recomandarea Comitetului de Miniștri din Statele Membre nr. 10/2000 privind codul de conduită pentru funcționarii publici, „funcționarului public îi este interzis să ceară sau să accepte cadouri, favoruri, ospitalitate (cazare) sau orice alt beneficiu pentru el sau pentru familia sa, rude apropiate și prieteni, sau persoane ori organizații cu care are sau a avut relații de afaceri sau politice, care ar putea să îi influențeze sau ar putea crea aparența influențării



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

imparțialității cu care își desfășoară activitățile ori poate crea aparența unei recompensări în legătură cu atribuțiile acestuia”. Prin urmare, se încearcă prevenirea nu doar a situației de influențare a imparțialității funcționarului public, dar însăși prevenirea unui asemenea aparențe, care ar putea da naștere la numeroase suspiciuni și bănuieli. Acest fapt putând aduce chiar prejudicii imaginii respectivei instituții sau autorități publice, asupra celorlalți funcționari publici care își desfășoară activitatea în acea entitate, precum ar putea fi afectată și imaginea întregii administrații publice. Tocmai de aceea, actualmente ne confruntăm cu percepția generalizată asupra funcționarului public român, care este corupt și care așteaptă în permanență să fie recompensat pentru serviciile oferite, care în realitate constituie atribuții de serviciu.

În consecință, art.19 din Recomandarea 10/2000, arată care sunt modalitățile pe care un funcționar public le are la îndemână pentru a evita asemenea situații:

- ✓ *Refuzarea avantajului;*
- ✓ *Încercarea de a identifica persoana care a făcut oferta;*
- ✓ *Evitarea contactelor îndelungate;*
- ✓ *Implicarea unor martori, dacă este posibil;*
- ✓ *Raportarea imediată către superiorul său ierarhic;*
- ✓ *Obținerea unei dovezi scrise imediat;*
- ✓ *Desfășurarea activității în continuare, în mod obișnuit, mai cu seamă dacă este vorba de situația în care avantajul necuvenit a fost oferit.*

Desfășurarea activității în continuare, în mod obișnuit, mai cu seamă dacă este vorba de situația în care avantajul necuvenit a fost oferit. Al doilea element cuprins în definiția integrității funcționarului public se referă la abuzurile pe care un funcționar public le poate săvârși în exercitarea atribuțiilor de serviciu. În acest sens avem prevederile art. 20 și 21 din Recomandarea nr. 10/2000 prin care se interzice funcționarului public să încerce să influențeze luarea unei decizii făcând uz de poziția pe care o deține în instituția sau autoritatea publică.

Principiul integrității funcționarilor publici se îmbină în mod armonios cu alte principii pe care le regăsim consacrate în diferite acte normative (dar și în proiectul de cod de conduită), principii care, putem afirma, țin mai mult de valorile individuale:

- *Profesionalism;*
- *Imparțialitate și independență;*
- *Cinste și corectitudine;*
- *Libertatea gândirii și exprimării.*

În al doilea plan, discutând tot de acele principii care se află în directă conexiune cu principiul integrității funcționarilor publici, se află și acelea care țin de valorile sectorului public și care acordă întâietate cetățeanului și binelui general al societății, cum ar fi:

- *Supremația legii;*
- *Prioritatea interesului public;*
- *Asigurarea egalității de tratament a cetățenilor.*

Funcționarii publici au obligația de a avea un comportament profesionist și de a asigura, în conformitate cu prevederile legale, transparența administrativă, astfel încât să se obțină încrederea societății civile în integritatea autorităților și instituțiilor publice.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Prin urmare, integritatea aparține două entități. Mai întâi avem de-a face cu integritatea funcționarilor publici, care este cea mai importantă fiind în strânsă conexiune cu factorul uman. În al doilea rând, este vorba despre integritatea instituțiilor sau autorităților publice, adică integritatea administrației publice, aflată, la rândul ei, în conexiune cu factorul uman, dar în mod indirect, mediat de funcționarii publici care se află în slujba cetățenilor.

Tocmai datorită acestui factor extrem de important – cetățeanul – standardele de conduită ale funcționarilor publici sunt extrem de cercetate, prelucrate și încorsetate în diferite acte normative. Comportamentul deontologic al funcționarilor publici contribuie în mod semnificativ la creșterea sau diminuarea încrederii cetățenilor în actul guvernării, în actul administrativ, în performanța și profesionalismul instituțiilor statale.

În acest context, funcționarii publici se confruntă cu noi și diferite obiective, precum și conflicte de interese, datorită reformelor prin care trece întreg sectorul public, cum ar fi de exemplu: creșterea responsabilității, o mai mare independență managerială, modificarea raporturilor dintre sectorul public și sectorul privat, etc. Tocmai în acest context, vorbind despre reformele care se petrec în sectorul public, din necesitatea de a institui un management performant în administrația publică, trebuie amintită și Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, act normativ care conține prevederi referitoare la:

- *Declarațiile de avere și de interese;*
- *Conflictele de interese ale funcționarilor publici;*
- *Incompatibilitățile funcționarilor publici.*

Atunci când vorbim despre integritatea unui funcționar public, vorbim despre incoruptibilitatea acestuia. Pentru a realiza performanța redării încrederii cetățenilor în instituțiile statului, funcționarul public modern trebuie să dea dovadă de rezistență în fața presiunilor, a hărțuielilor la acele acte sau fapte de intimidare ori corupție.

Actele normative în vigoare conțin prevederi prin care se asigură **integritatea funcționarilor publici** și implicit a instituțiilor statului, între care sunt și următoarele:

- ☑ *Există prevăzut principiul stabilității în funcția publică atât în Legea nr. 215/2001, cât și în Legea nr. 188/1999 cu modificările și completările ulterioare (art. 4 lit. f));*
- ☑ *În Legea nr. 161/2003 art. 42 se prevede și interdicția funcționarilor publici de a fi membri ai organelor de conducere ale partidelor politice și de a exprima sau apăra în mod public pozițiile unui partid politic. De asemenea, funcționarii publici au obligația ca, în exercitarea atribuțiilor ce le revin, să se abțină de la exprimarea sau manifestarea publică a convingerilor și preferințelor lor politice, să nu favorizeze vreun partid politic și să nu participe la activități politice în timpul programului de lucru, potrivit dispozițiilor art. 42 alin. (1) din Legea nr. 161/2003. Prin această normă imperativă s-a încercat asigurarea integrității funcționarilor publici, care - mai întâi de toate - trebuie să fie neutrii din punct de vedere politic;*
- ☑ *Se prevede protecția funcționarului public împotriva amenințărilor, violențelor, faptelor de ultraj cărora le-ar putea fi victimă în exercitarea funcției publice sau în legătură cu aceasta în Legea nr. 188/1999 art. 39 alin. (2);*
- ☑ *În conformitate cu dispozițiile Legii 161/2003 art. 43 alin. (2) funcționarul public are dreptul să refuze, în scris și motivat, îndeplinirea dispozițiilor primite de la superiorul ierarhic, dacă le consideră ilegale. Dacă cel care a emis dispoziția o formulează în scris, funcționarul public este obligat să o execute, cu excepția cazului în care aceasta este vădit ilegală. Funcționarul public are*



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

îndatorirea să aducă la cunoștință superiorului ierarhic al persoanei care a emis dispoziția, astfel de situații;

- Art. 47 alin. (2) din Legea 161/2003 prevede că funcționarilor publici le este interzis să primească direct cereri a căror rezolvare intră în competența lor sau să discute direct cu petenții, cu excepția celor cărora le sunt stabilite asemenea atribuții, precum și să intervină pentru soluționarea acestor cereri;
- Prin asigurarea unui sistem de carieră pentru funcționarii publici se asigură și integritatea acestora în exercitarea prerogativelor de putere publică.

Mecanismele de control și prevenire a încălcării principiului integrității funcționarilor publici pot consta în următoarele:

- Salarizare îmbunătățită, astfel încât să se asigure independența financiară a funcționarilor publici și un nivel de trai decent;
- Declarațiile de avere și de interese;
- Organizarea de sesiuni de instruire și perfecționare continuă în domeniul eticii și conduitei în domeniul funcției publice;
- Informatizarea administrației publice, centrale și locale, care va asigura circulația rapidă a informațiilor de interes public în vederea garantării;
- Creșterea transparenței actului administrativ, care poate avea drept efecte diminuarea numărului de documente adiacente și eliminarea erorilor administrative.

În încheiere **trebuie subliniate câteva idei importante care se referă la asigurarea integrității funcționarilor publici.**

Mai întâi este vorba despre **redarea încrederii cetățenilor în instituțiile statului.** Aceasta etapă implică un efort considerabil și de lungă durată, însă foarte valoros prin efectele pe care le va produce, dintre care, cele mai importante se vor concretiza în stabilitatea socială și relansarea unei economii de piață eficiente.

Apoi, este limpede că **trebuie diminuat fenomenul corupției**, care erodează baza morală a societății, subminează principiul supremației legii, duce la sărăcie și înapoiere societală. Pe scurt, corupția neagă societatea, adică după cum spunea Hobbes „oamenii devin lupi pentru oameni”, deci nu mai domnește reglementarea juridică, ci legea junglei.

Fenomenul corupției constituie o amenințare atât pentru democrație, cât și pentru supremația dreptului, echității sociale și justiției, erodează principiile unei administrații eficiente, subminează economia de piață și, totodată, pune în pericol stabilitatea instituțiilor statale.

Corupția este o abatere de la moralitate, de la datorie, de la cinste, care exprimă o gravă degradare, descompunere morală, un abuz de putere, de funcție, din partea celor învestiți cu exercițiul acestora, săvârșit în scopul de a obține avantaje.

Activitatea de prevenire a corupției cumulează totalitatea acțiunilor întreprinse pentru identificarea și diminuarea riscurilor și a situațiilor care favorizează apariția corupției, precum și acțiunile privind formarea și menținerea conduitei profesionale a personalului.

Prevenirea corupției presupune activități pentru îmbunătățirea procedurilor, schimbarea atitudinii funcționarilor față de corupție și îmbunătățirea gradului de integritate și performanță în cadrul



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

instituțiilor publice. Acest proces impune implicarea și responsabilizarea atât a personalului aflat în funcții de conducere, cât și a personalului aflat în funcții de execuție, alocarea de resurse umane și financiare și totodată cooperarea cu structurile direct responsabile cu această problematică.

Principalul mijloc de reducere a numărului faptelor de corupție și a numărului personalului implicat în astfel de fapte îl reprezintă organizarea și desfășurarea de activități de prevenire la nivelul fiecărei entități publice, activități care vor determina totodată creșterea transparenței și a integrității în rândul personalului din cadrul unei instituții publice. Comportament integru în orice situație al personalului unei entități publice contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite cetățenilor.

În cadrul instituțiilor și autorităților publice consilierul etic are și trebuie să aibă un important rol în activitatea de prevenire a actelor de corupție.

În vederea prevenirii faptelor de corupție pot fi întreprinse multiple activități vizând:

- *organizarea unor activități de formare și instruire anticorupție, grupul țintă fiind reprezentat de personalul din instituții și autorități publice, în vederea inoculării dorinței funcționarului de a-și proteja propria integritate;*
- *realizarea de analize ale dinamicii corupției, sondaje de opinie la nivel instituțional și/sau la nivelul beneficiarilor serviciilor publice;*
- *elaborarea de strategii și programe de prevenire a corupției, în colaborare cu structurile specializate și/sau societatea civilă;*
- *inițierea și desfășurarea unor campanii de prevenire pentru conștientizarea cauzelor și a consecințelor faptelor de corupție;*
- *realizarea unor studii privind fenomenul de corupție, în vederea identificării cauzelor care o generează;*
- *identificarea, evaluarea și evidențierea riscurilor, factorilor de risc, vulnerabilităților și condițiilor care favorizează comiterea faptelor de corupție;*
- *elaborarea unor propuneri de măsuri concrete pentru limitarea săvârșirii faptelor de corupție;*
- *verificarea și evaluarea modului de implementare a măsurilor stabilite de strategiile și programele de prevenire a corupției;*
- *inițierea de parteneriate cu alte entități publice care desfășoară activități în domeniul luptei împotriva corupției și monitorizează modul în care acestea se derulează;*
- *realizarea de materiale cu caracter informativ și diseminarea acestora;*
- *informarea și educarea cetățenilor pentru conștientizarea necesității respectării legii, a consecințelor și costurilor corupției, precum și a importanței adoptării unui comportament activ în sesizarea faptelor de corupție.*

III.2.4. Conflictul de interese

Rolul reglementării conflictului de interese este de a preveni situațiile în care funcționarii publici sau demnitarii ar fi înclinați în mod natural să slujească în primul rând sau predominant interesul personal, datorită existenței unei împrejurări care le-ar aduce acestora, rudelor, prietenilor sau asociaților lor un anumit avantaj.

Conflictul de interese este situația în care se afla un funcționar public care are un interes personal de natura patrimonială care i-ar putea influența îndeplinirea, cu obiectivitate, a atribuțiilor de serviciu.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Când apare conflictul de interese?

- ✓ *Funcționarul public e chemat să rezolve o cerere, să ia o decizie ori să participe la luarea unei decizii, cu privire la o persoană fizică sau juridică cu care acesta are relații cu caracter personal/patrimonial;*
- ✓ *Funcționarul public participă într-o comisie cu funcționari publici care îi sunt soț, soție sau rude de gradul I;*
- ✓ *Interesele patrimoniale ale funcționarului public, soțului sau rudei gradul I, pot influența deciziile pe care acesta trebuie să le ia în exercitarea funcției publice.*

III.2.5. Regimul incompatibilităților

Calitatea de funcționar public este incompatibilă cu orice altă funcție publică decât cea în care a fost numit, precum și cu funcțiile de demnitate publică.

Funcționarii publici nu pot deține alte funcții și nu pot desfășura alte activități, remunerate sau neremunerate:

- a) *în cadrul autorităților sau instituțiilor publice;*
- b) *în cadrul cabinetului demnitarului, cu excepția cazului în care funcționarul public este suspendat din funcția publică;*
- c) *în cadrul regiilor autonome, societăților comerciale ori în alte unități cu scop lucrativ din sectorul public;*
- d) *în calitate de membru al unui grup de interes economic.*

Funcționarii publici pot :

- *exercita funcții sau activități în domeniul didactic, al cercetării științifice, al creației literar-artistice;*
- *exercita funcții în alte domenii de activitate din sectorul privat, care nu sunt în legătura directă sau indirectă cu atribuțiile exercitate ca funcționar public, potrivit fișei postului.*

Nu se află în situație de incompatibilitate funcționarul public care:

- *este desemnat printr-un act administrativ să reprezinte interesele statului în legătura cu activitățile desfășurate de operatorii economici cu capital ori patrimoniu integral sau majoritar de stat, în condițiile rezultate din actele normative în vigoare;*
- *este desemnat printr-un act administrativ să participe în calitate de reprezentant al autorității ori instituției publice în cadrul unor organisme sau organe colective de conducere constituite în temeiul actelor normative în vigoare;*
- *exercita un mandat de reprezentare, pe baza desemnării de către o autoritate sau instituție publică, în condițiile expres prevăzute de actele normative în vigoare*
- *este desemnat prin act administrativ pentru a face parte din echipa de proiect finanțată din fonduri comunitare nerambursabile postaderare, precum și din împrumuturi externe contractate sau garantate de stat rambursabile sau nerambursabile.*

! **Excepție:** *Funcționarii publici care exercită atribuții ca **auditor** sau atribuții de **control** asupra activității derulate în cadrul echipei de proiect și a funcționarilor publici care fac parte din echipa de proiect, dar pentru care activitatea desfășurată în cadrul respectivei echipe generează o situație de **conflict de interese cu funcția publică pe care o ocupă.***



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE / *PARTEA a III-a*

Lucrări

1. Miroiu, A. (1995). Etica aplicată. București: Editura Alternative.
2. Cozma, C. (1997). Elemente de etică și deontologie. Iași: Editura Univ. „Al. Ioan Cuza”.
3. Moldovan, A. (1999). Conștiința morală și educație morală. București: Ed. Viață și Sănătate.
4. Pietkiewicz, E. (1999). Eticheta managerului. București: Editura All Educational.
5. Bauman, Z. (2000). Etica postmodernă. Timișoara: Editura Amarcord.
6. Spinoza, B. (2001). Etica. București: Editura Antet.
7. Coman Kund, Liviu, Deontologia și statutul funcționarilor din administrația publică, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2005.
8. Popa, M. (2006). Etica afacerilor și managementul. Cluj-Napoca: Ed. Casa Cărții de Știință.

Articole

1. Revista de Drept Public / Septembrie 2003.
2. Nr. 3/2003 – Adoptarea unui cod de conduita a funcționarilor publici – o prioritate de României, Monica Dimitriu.
3. “Tribuna Economică – Revista de Economie și Administrație Locală”.
4. Nr. 12/2002 – Aspecte juridice privind instituția înalților funcționari publici.
5. Este necesar un cod de conduita pentru funcționarii publici?, Monica Dimitriu
6. Nr. 4/2006 Prefectul – înalt funcționar public?.
7. Consilierul etic – o provocare îndrazneată sau viabilă?, Monica Dimitriu.
8. Nr. 7/2006 Consilierul etic – o posibila fișă a postului, Monica Dimitriu.
9. Nr. 8/2006 Etapele carierei funcționarilor publici – consilierul etic, Monica Dimitriu.
10. Nr. 9/2006 Avertizorul de integritate. Proceduri și garanții privind avertizorul de integritate. Perspectiva comparată din SUA, Marea Britanie și România, Monica Dimitriu.
11. Dimitriu Monica, Model Initiatives Package on Public Ethics at Local Level adoptat de Consiliul Europei – aprilie 2004. Studiu de caz – ultimele inițiativă în domeniu ale României,
12. Dimitriu Monica și Dumitru Luminița, Manual de proceduri pentru implementarea codului de conduită - 2006, Tipografia Ministerului Administrației și Internelor.
13. Dimitriu Monica, Proceduri etice în administrația publică, 2008.

Acte normative

1. Legea nr. 188/1999 privind Statutul Funcționarilor Publici, republicată (2), cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr. 7/2004 privind Codul de Conduită a Funcționarilor Publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;
4. Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii;
5. Legea 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției;
6. Ordinul Președintelui ANFP nr. 4500/2008 stabilirea unui cadru unitar privind metodele de completare și transmitere a datelor și informațiilor referitoare la respectarea normelor de conduită de către funcționarii publici și la implementarea procedurilor disciplinare.