



Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru  
Dezvoltarea unui sistem de management unitar al  
resurselor umane din administrația publică (P165191)

## REZULTATUL 4

Livrabilul 4.1. Definirea unui model pentru  
concursul național



SECRETARIATUL GENERAL  
AL GUVERNULUI



THE WORLD BANK  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Iunie 2020

# DEFINIREA UNUI MODEL PENTRU CONCURSUL NAȚIONAL



20

20

**Recrutarea persoanelor potrivite pentru  
posturile potrivite în funcția publică din  
România**

**Un model bazat pe dovezi**

Prezentul raport a fost elaborat în temeiul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică, încheiat de Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 31 ianuarie 2018. Prezentul raport constituie Livrabilul 4.1, care face parte din Rezultatul 4, elaborat în cadrul acordului menționat mai sus.

---

#### **Declarație de exonerare a răspunderii**

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

#### **Declarație privind drepturile de autor**

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document în lipsa permisiunii acordate în acest sens poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie la: (i) Secretariatul General al Guvernului (Piața Victoriei nr. 1, sector 1, București, România), fie (ii) Grupul Banca Mondială România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România).

## MULȚUMIRI

*Acest raport a fost elaborat de o echipă a Băncii Mondiale condusă de Carolina Rendon (Coordonator al echipei de proiect) și Zahid Hasnain (din care au făcut parte Anca Butnaru și Ramona Moldovan (autori principali), cu contribuții valoroase din partea lui Vlad Susoi, Magdalena Popescu, Mălina Gonț, Sorana Brătucu, Diana Iancu, Miguel Rodrigues, Anita Sobjak, Radu Comșa și Alexandru Ghiță și sub îndrumarea tehnică a Carolinei Rendon (coordonator al echipei de proiect) și a lui Zahid Hasnain (coordonator al echipei de proiect). Echipa a beneficiat, de asemenea, de contribuțiile valoroase ale lui Ronald Myers și comentarii utile din partea experților Zubair Khurshid Bhatti, (Specialist Senior Sector Public) și Dragoș-Cristian Dinu (Expert Reforma Administrației Publice).*

*De asemenea, echipa ar dori să mulțumească și lui Roby Senderowitsch (Practice Manager), dnei. Tatiana Proskuryakova (Director de Țară) și echipei de portofoliu din Biroul Băncii Mondiale din România, pentru tot sprijinul acordat, pentru îndrumări și asistență. De asemenea, echipa dorește să exprime mulțumiri oficialilor guvernamentali din cadrul Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) pentru colaborarea constructivă, precum și altor instituții guvernamentale care au participat în mod activ la interviurile și grupurile tematice organizate.*

# CUPRINS

|  |            |
|--|------------|
| <b>Sumar executiv</b> .....  | <b>13</b>  |
| <b>Introducere</b> .....   | <b>20</b>  |
| 1.1 Context și domeniu de aplicare .....   | 21         |
| 1.2 De ce este necesară recrutarea pe baza competențelor .....                   | 25         |
| 1.3 Metodologie.....   | 32         |
| <b>Sistemul actual de recrutare</b> .....  | <b>35</b>  |
| 2.1 Administrația publică centrală și teritorială în calitate de recrutați ..... | 36         |
| 2.2 Probleme structurale ale sistemului actual de recrutare .....                | 40         |
| 2.3 Costurile sistemului actual de recrutare .....                               | 51         |
| <b>Reforma: Un nou sistem de recrutare</b> .....                                 | <b>55</b>  |
| 3.1 Asigurarea unei baze solide: principii cheie .....                           | 56         |
| 62   |            |
| 3.2 Obiectivele noului sistem de recrutare .....                                 | 62         |
| 3.3 Scurtă prezentare a modelului propus pentru un sistem de recrutare mai bun   |            |
| 64   |            |
| 3.4 Centrul de evaluare, pilon cheie al noului model .....                       | 70         |
| 3.5 Opțiunile propuse.....   | 79         |
| 3.6 Opțiunea recomandată .....   | 97         |
| 3.7 Scurtă perspectivă comparativă asupra noului model de recrutare și a         |            |
| sistemului actual. Implicații de cost privind costul pe persoană recrutată.....  | 98         |
| <b>Implementarea noului model de recrutare</b> .....                             | <b>104</b> |
| 4.1 Un proces de implementare etapizată.....                                     | 105        |
| 4.2 Implicații asupra planificării nevoilor de resurse umane .....               | 113        |
| 4.3 Campanii de informare și publicare eficiente .....                           | 126        |
| 4.4 Măsurile instituționale și implicații IT .....                               | 142        |
| 4.4.1. Scurtă prezentare a rolurilor instituționale.....                         | 142        |
| 4.4.2 Implicații referitoare la capacitatea ANFP.....                            | 144        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4.3 Rolul departamentelor de Resurse Umane .....   | 153        |
| 4.4.4. Implicații referitoare la capacitatea comisiilor de selecție .....  | 155        |
| 4.4.5. Implicații TIC aferente noului model de recrutare.....  | 159        |
| 4.5. Garanții minime pentru asigurarea implementării efective a concursului național bazat pe meritocrație .....       | 162        |
| <b>O perspectivă orientată spre viitor .....</b>   | <b>167</b> |
| 5.1. Recomandări suplimentare pentru o implementare consecventă - etapa a II-a: concursul pe post .....                | 168        |
| 5.2. Aceasta nu este o „soluție universală” .....  | 172        |
| 5.3 Perspectiva unui centru de dezvoltare pe termen lung pentru a sprijini profesionalizarea funcției publice .....    | 176        |
| 5.4 Atenuarea riscurilor .....   | 180        |
| <b>„Brandul” de angajator și cerințele de comunicare .....</b>   | <b>185</b> |
| 6.1. De ce „brandul” de angajator este „o necesitate” pentru a avea succes.....  | 186        |
| 6.2 Recomandări privind „brandul” de angajator pentru administrația publică....  | 190        |
| <b>ANEXE .....</b>   | <b>193</b> |
| Anexa 1: Etapele procesului de recrutare .....   | 193        |
| Anexa 2: Centrul de evaluare .....   | 202        |
| Anexa 3: Prezentare generală a procesului PENTRU Opțiunea 1.1. - centru de evaluare intern .....                       | 207        |
| Anexa 4: Prezentare generală a procesului Opțiunii 1.2. - centru de evaluare extern                                    | 211        |
| Anexa 5: Prezentare generală a procesului Opțiunii 2. - îmbunătățirea progresivă a sistemului de recrutare actual..... | 215        |
| Anexa 6: Analiza experienței internaționale - cazuri de țară .....   | 219        |
| I. Belgia.....   | 227        |
| II. Comisia Europeană .....  | 230        |
| III. Franța.....   | 234        |
| IV. Irlanda.....   | 235        |
| V. Olanda .....  | 238        |
| VI. Marea Britanie .....   | 241        |

|   |     |
|---|-----|
| Anexa 7: Plan de implementare propus pentru introducerea concursului național<br>2020 - 2023 .....      | 244 |
| Anexa 8: Exemple de campanii de „branding” ale administrației publice în calitate<br>de angajator ..... | 248 |
| Anexa 9: Metodologia utilizată pentru estimarea costurilor.....   | 252 |
| Anexa 10: Glosar .....  | 257 |

# LISTA DE FIGURI

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 Pilonii principali și actorii noului model de recrutare pentru funcția publică din România, așa cum prevede Codul administrativ .....               | 22  |
| Figura 2 De ce este necesară recrutarea pe bază de competențe .....  | 27  |
| Figura 3 Ce fel de întrebări puneți/vi s-au pus în timpul interviului în procesul de recrutare? [Proporția care a selectat opțiunea].....                    | 46  |
| Figura 4 Probleme structurale ale sistemului actual de recrutare.....  | 49  |
| Figura 5 Ce factori v-au atras cel mai mult să îmbrățișați o carieră în administrația publică? [factor clasat pe primul loc ca fiind cel mai atractiv] ..... | 50  |
| Figura 6 Defalcarea costurilor pe etapă de recrutare, % din total, sursă: Estimări ale BM și ANFP 2016-2019 .....  | 53  |
| Figura 7 Defalcarea duratei pe etapă de recrutare, % din total, sursă: Estimările BM.  | 54  |
| Figura 8 Sistemul actual: cost (în RON) per input și output.....   | 54  |
| Figura 9 Utilizarea unui cadru de competență pentru recrutarea și selecția funcționarilor publici.....   | 59  |
| Figura 10 Garantarea recrutării bazate pe merite la nivel de începător .....   | 60  |
| Figura 11 Un model de recrutare bazat pe competențe întemeiat pe 3 procese principale .....  | 66  |
| Figura 12 Etapele cheie în implementarea tehnicilor Centrului de evaluare. ....  | 71  |
| Figura 13 Prezentare generală comparativă a costului per candidat (RON) în diferite scenarii .....   | 101 |
| Figura 14 Costul per input și output (RON) în cele două sisteme (actual și nou) pentru posturile de nivel de execuție.....                                   | 102 |
| Figura 15 Costul per input și per output (RON) în cele două sisteme (actual și nou) pentru posturile de nivel de conducere .....                             | 102 |
| Figura 16 Timpul per câștigător în sistemul actual/candidat selectat al concursului național (ore), sursa: Estimările BM.....                                | 103 |
| Figura 17 Cartografierea procesului noului model de recrutare .....  | 107 |
| Figura 18 Un cadru propus pentru implementarea etapizată a modelului de concurs național.....  | 108 |



|  |     |
|--|-----|
| Figura 19 Implementarea etapizată a concursului național și a cadrului de competențe ca procese corelate ..... | 109 |
| Figura 20 Tranziția către concursul național și concursul de recrutare pe post.....                            | 110 |
| Figura 21 Model conceptual pentru planificarea resurselor umane.....   | 114 |
| Figura 22 Planificarea RU în raport cu punctele de acces în funcția publică din România .....                  | 116 |
| Figura 23 Harta procesului pentru elaborarea/ajustarea Planului de recrutare pe trei ani                       | 125 |
| Figura 24 Campanii de informare și diseminare în timpul procesului de recrutare ..                             | 129 |
| Figura 25 Corelarea modelului de concurs național cu sistemul IT suport .....                                  | 161 |
| Figura 26 Cadrul operațional: Centru de evaluare și dezvoltare .....   | 178 |
| Figura 27 Dimensiunile „brandului” de angajator .....  | 187 |
| Figura 28 Ecosistemul „brandului” de angajator .....   | 189 |
| Figura 29 Acțiuni de „branding” în calitate de angajator pentru Poliția din Australia de Sud                   | 250 |

# LISTA DE TABELE

|   |     |
|---|-----|
| Tabelul 1 Probleme structurale și soluții propuse .....   | 28  |
| Tabelul 2 Evoluția numărului de concursuri .....  | 39  |
| Tabelul 3 Obiective propuse și indicatori cheie de performanță (IP) pentru monitorizarea noului sistem de recrutare în administrația publică centrală și teritorială .....                        | 62  |
| Tabelul 4 Etapele procesului de recrutare - concursul național .....  | 67  |
| Tabelul 5 Exemple de exerciții care pot fi utilizate în centrul de evaluare .....   | 73  |
| Tabelul 6 Exemplu de exerciții/competențe matriceale .....  | 75  |
| Tabelul 7 Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare - Nivel de execuție: Matricea cadrului de competențe, etapele de recrutare și instrumentele de evaluare .....          | 76  |
| Tabelul 8 Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare - Înalți funcționari publici: Matricea cadrului de competențe, etapele de recrutare și instrumentele de evaluare ..... | 77  |
| Tabelul 9 Prezentare generală a diferențelor dintre opțiunile propuse - legate de proces .....  | 79  |
| Tabelul 10 O perspectivă comparativă detaliată a opțiunilor propuse .....   | 85  |
| Tabelul 11 Analiza preliminară a opțiunilor propuse .....   | 90  |
| Tabelul 12 Prezentare generală comparativă a noului model și a sistemului actual .....  | 98  |
| Tabelul 13 Prezentare generală comparativă a costului pe candidat (RON) în diferite scenarii .....  | 100 |
| Tabelul 14 Concursul tranzitoriu pe post - un model dinamic pentru pregătirea introducerii noului model de recrutare .....  | 111 |
| Tabelul 15 indicatori de performanță IP și pragurile propuse pentru operaționalizarea Planului de recrutare .....   | 117 |
| Tabelul 16 Campanii inițiale de informare și diseminare .....   | 130 |
| Tabelul 17 Campanii de informare și diseminare oficiale (pe durata oficială de derulare a concursului național) .....   | 134 |
| Tabelul 18 Indicatori de performanță IP și pragurile propuse pentru operaționalizarea campaniilor de informare și diseminare .....  | 139 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabelul 19 Matricea actorilor și responsabilităților .....  | 142 |
| Tabelul 20 Noi structuri propuse pentru ANFP - integrate în funcționalitățile actuale<br>147  |     |
| Tabelul 21 Profilurile propuse pentru posturile din noile structuri recomandate<br>pentru ANFP .....  | 151 |
| Tabelul 22 Măsuri propuse pentru membrii comisiilor de selecție .....   | 156 |
| Tabelul 23 Gestionarea tuturor punctelor de acces în funcția publică pentru a asigura<br>relevanța recrutării bazate pe competențe .....          | 165 |
| Tabelul 24 Măsuri propuse pentru recrutarea înalților funcționari publici.....  | 173 |
| Tabelul 25 Centrul de evaluare și dezvoltare din Marea Britanie pentru funcțiile<br>comerciale din cadrul administrației centrale britanice ..... | 177 |
| Tabelul 26 Matricea riscurilor și măsuri de atenuare propuse .....  | 181 |
| Tabelul 27: Roluri în Centrul de evaluare .....   | 205 |
| Tabelul 28 Sisteme de recrutare centralizate și descentralizate, în funcție de tipul de<br>ocupare .....  | 219 |
| Tabelul 29 Cele mai frecvente proceduri de admitere la nivelul funcției publice de<br>nivel superior din țările UE .....                          | 221 |
| Tabelul 30 Tipuri de actori implicați în recrutarea în funcții publice la nivel superior  | 222 |
| Tabelul 31 Activitatea Serviciului pentru numire în funcții publice din Irlanda și costul<br>mediu (2017) .....                                   | 224 |
| Tabelul 32 Instrumentele și metodele utilizate de centrele de evaluare .....  | 226 |
| Tabelul 33 Harta generică de proces elaborată pentru colectarea valorilor și validarea<br>etapelor procesului cu personalul RU .....              | 252 |

# ABREVIERI ȘI ACRONIME

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| AC                             | Centru de Evaluare (Assessment Center)   |
| ANAP                           | Agenția Națională pentru Achiziții Publice                                       |
| ANC                            | Agenția Națională pentru Calificări  |
| ANFP                           | Agenția Națională a Funcționarilor Publici                                       |
| BIRD                           | Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare                          |
| BM                             | Banca Mondială   |
| BOSA                           | Serviciul Public Federal pentru Politici Publice și Asistență                    |
| CA                             | Codul Administrativ  |
| CE                             | Comisia Europeană  |
| CG                             | Centrul Guvernului   |
| Consiliul RU                   | Consiliul național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică |
| COR                            | Clasificarea ocupațiilor din România   |
| DG                             | Direcție Generală  |
| DGAFP                          | Direcția Generală Administrație și Funcție Publică                               |
| EPSO                           | Oficiul European pentru Selecția Personalului                                    |
| FMI                            | Fondul Monetar Internațional   |
| GR                             | Guvernul României  |
| HG                             | Hotărâre de Guvern   |
| INA                            | Institutul Național de Administrație   |
| Indicatori de performanță (IP) | Indicatori-cheie de performanță  |
| LCS                            | Legea Cadru a Salarizării  |
| MDRAP                          | Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice                       |
| MFP                            | Ministerul Finanțelor Publice / Ministerul Finanțelor                            |
| MMPS                           | Ministerul Muncii și Protecției Sociale  |
| MRU                            | Managementul Resurselor Umane  |

|       |  |
|-------|--|
| OCDE  | Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică                 |
| ONG   | Organizație neguvernamentală   |
| OUG   | Ordonanță de Urgență   |
| RAS   | Servicii de asistență tehnică rambursabile                           |
| RIA   | Analiza impactului reglementărilor                                   |
| ROF   | Regulament intern de organizare și funcționare                       |
| RU    | Resurse umane  |
| SCAP  | Strategia pentru consolidarea administrației publice                 |
| SDFP  | Strategia privind dezvoltarea funcției publice                       |
| SEFP  | Strategia educației și formării profesionale                         |
| SFPAP | Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică |
| SGG   | Secretariatul General al Guvernului                                  |
| SIMRU | Sistem informatizat pentru managementul resurselor umane             |
| TIC   | Tehnologia informației și a comunicațiilor                           |
| UE    | Uniunea Europeană  |

# Sumar executiv

- 1. Acest raport a fost dezvoltat în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind „Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane (MRU) în Administrația Publică” (în continuare RAS MRU). Raportul constituie livrabilul 4.1. - „Definirea unui model pentru concursul național”. Prin RAS MRU, Banca Mondială (BM) oferă sprijin Secretariatului General al Guvernului (SGG), Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) în implementarea Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP 2014-2020). Sprijinul oferit se concentrează pe șase domenii principale: analiza sistemului MRU și recomandări de politici publice (rezultatul 1), elaborarea de ghiduri și proceduri MRU (rezultatul 2), propunere pentru un cadru de competență (rezultatul 3), elaborarea unui model pentru sistemul de recrutare (rezultatul 4), recomandări pentru sistemul de management al performanței (rezultatul 5) și implicarea actorilor interesați (rezultatul 6).**
- 2. Cadrul<sup>1</sup> strategic și legal național aprobat recent de Guvernul României prevede reforme ale politicii de recrutare în domeniul funcției publice.** Recrutarea pentru posturile vacante la nivel central și teritorial va fi organizată în două etape: 1) un concurs național, organizat de ANFP, care asigură crearea unui grup de candidați preselecțai; și 2) concurs pe post pentru un anumit post vacant, organizat de fiecare instituție publică, unde pot fi invitați să participe doar candidații identificați în prima etapă. La sfârșitul acestei etape, postul vacant este ocupat de candidatul declarat admis (vezi *Figura 1*).  
*Pilonii principali ai modelului de recrutare propus în acest raport sunt deja definiți în cadrul strategic și legal național (SDFP 2016-2020 și Codul administrativ adoptat în 2019). Modelul descris de echipa BM este bazat pe opțiunea de politică adoptată deja de GR.*
- 3. Decizia privind opțiunea de politică privind sistemul de recrutare a fost luată de Guvernul României pentru a răspunde provocărilor cu care se confruntă sistemul MRU din administrația publică, provocări**

---

<sup>1</sup> Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 și Codul administrativ adoptat prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019

**care au impact direct sau indirect asupra calității procesului de recrutare<sup>2</sup>.** Astfel de provocări includ politizarea și clientelismul, fragmentarea practicilor în domeniul resurselor umane și lipsa planificării strategice a resurselor umane (capacitatea de a corela competențele și posturile cu prioritățile organizaționale). Din cauza acestora, coerența și transparența recrutării în sectorul public au fost limitate, generând o percepție de inechitate cu privire la acest proces. Mai mult, procesul de depunere a candidaturii greoi, accentul exagerat pe memorare, capacitatea instituțională redusă de a asigura coordonarea procesului și recrutare bazate pe competențe, precum și măsurile de publicitate ineficiente au contribuit la o administrație publică mai puțin performantă și la deteriorarea încrederii cetățenilor<sup>3</sup>.

- 4. Obiectivul acestui raport este de a oferi un model pentru operaționalizarea primei etape a recrutării în funcția publică, și anume concursul național, așa cum prevede legislația în vigoare<sup>4</sup>.** Raportul propune un model detaliat pentru concursul național fundamentat pe baza analizei experienței internaționale, a sistemului actual de recrutare și a costurilor. Cadrul de competențe se află în centrul modelului propus, întrucât obiectivul principal este acela de a facilita procese de MRU bazate pe merit, transparente și orientate spre rezultate.
- 5. Noul model de recrutare va fi aplicat pentru posturile vacante din funcția publică de la nivel central și teritorial.** Totodată, utilizatorii noilor proceduri sunt toate instituțiile publice de la nivel central și teritorial care vor trebui să aplice noul model pentru a recruta personal, iar ANFP va avea un rol de coordonare în acest proces.
- 6. Modelul propus pentru recrutare în administrația publică centrală din România este structurat în opt pași și este bazat pe cadrul de competențe propus și pe utilizarea sistemelor TIC.** Noul model de recrutare va necesita o mod nou de a aborda planificarea strategică a resurselor umane, resurse adecvate pentru testarea bazată pe competențe și campanii publicitare bine direcționate. Conform Codului administrativ, concursul național este menit a fi prima etapă a unui proces de recrutare bazat pe merite, care va crea un grup de candidați preselecțai (similar cu modelul aplicat de Comisia Europeană); o a doua etapă, „concurul pe post” urmează să fie organizată de fiecare instituție publică. Modelul concursului național (etapa 1) include **opt pași:**

---

<sup>2</sup> A se vedea problemele structurale identificate în documentele strategice elaborate de Guvernul României (Strategia pentru consolidarea administrației publice (SCAP 2014-2020), Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP 2016-2020) și Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020 (SFPAP) și detaliate în „Analiza-diagnostic a cadrului legal și instituțional actual și recomandări”, Banca Mondială, mai 2019, elaborată de echipa Băncii Mondiale în cadrul RAS MRU.

<sup>3</sup> A se vedea *Diagnosticul inițial al sistemului MRU*, Banca Mondială, mai 2019.

<sup>4</sup> Până în anul 2021 se preconizează că ANFP va organiza două concursuri pilot, pentru debutanți și înalți funcționari publici. Modelul propus în cadrul RAS MRU este de așteptat să fie operaționalizat prin aceste concursuri pilot, incluzând cadrul de competențe generale și să fie extins mai departe în ceea ce privește recrutarea pentru toate funcțiile publice generale din administrația publică centrală și locală.

1. **planificarea** procesului de recrutare, care va avea ca rezultat un plan național de recrutare pe trei ani care să reflecte o evaluare a necesarului de competențe;
  2. campanii **publicitare**;
  3. selecția și **numirea membrilor comisiei de selecție**;
  4. etapa de **depunere a candidaturii** - în care candidații depun exclusiv online toate documentele necesare;
  5. verificarea **eligibilității** - în care activitatea membrilor comisiei de selecție este facilitată de modul în care este structurat și simplificat formularul de depunere a candidaturii;
  6. **testarea preliminară**, când candidații sunt testați succesiv cu privire la limbi străine, abilități IT, teste psihometrice și teste de cunoștințe generale în domeniul administrației publice;
  7. **testare avansată** - care se preconizează să fie efectuată folosind tehnicile Centrului de evaluare pentru a permite testarea bazată pe competențe a competențelor generale de bază;
  8. **gestionarea grupului de candidați preselecți**, care va fi valabil pentru o perioadă de trei ani.
7. **Tehnicile Centrului de evaluare reprezintă punctul central al testării bazate pe competențe.** Candidații parcurg un șir de exerciții menite să evidențieze nivelul fiecărei competențe evaluate. Fiecare competență va fi definită în aproximativ 10-15 comportamente observabile. Pe parcursul zilei de evaluare se poate observa riguros un număr limitat de competențe, recomandarea fiind evaluarea a maximum șase competențe. Instrumentele utilizate de Centrul de evaluare constau în principal în interviuri structurate, studii de caz, discuții de grup, joc de rol, prezentări etc.
8. **Conceptul de Centru de evaluare și tehnicile de evaluare asociate sunt propuse ca metode de bază pentru noul model de recrutare.** Experiențele analizate din practica de la nivel internațional și din sectorul privat indică faptul că tehnicile Centrului de evaluare sunt cele mai eficiente în identificarea candidaților care au competențele necesare pentru diferite tipuri de posturi și oferă cea mai bună bază pentru operaționalizarea cadrului de competențe și asigurarea unei abordări bazate pe competențe în domeniul MRU. Impactul Centrului de evaluare este deosebit de relevant pentru categoriile strategice de personal (adică manageri de nivel superior; coordonatori ai reformelor importante etc.). Mai mult, această abordare a fost



implementată cu succes în administrația publică românească pentru selectarea managerilor publici<sup>5</sup>.

**9. Două opțiuni (și o sub-opțiune - 1.2) au fost definite în ceea ce privește testarea avansată prin tehnicile centrului de evaluare:**

1. **Opțiunea 1** prioritizează testarea avansată a competențelor prin operaționalizarea unui Centru de evaluare intern. Această opțiune necesită ca ANFP să își asume un rol important de coordonare și implementare pe durata întregului proces al concursului național. Pe termen lung, are avantajul dezvoltării de expertiză internă la nivel înalt, precum și a dezvoltării instrumentelor și metodelor de evaluare bazată pe competențe. Operaționalizarea sa completă necesită măsuri tranzitorii și investiții în dezvoltarea capacității;

O sub-opțiune la cea de mai sus (opțiunea 1.2) propune evaluarea competențelor bazându-se pe un Centru de evaluare externalizat. Și în cadrul acestei opțiuni, ANFP va avea responsabilitatea coordonării întregului proces al concursului național și va asigura definirea cerințelor și standardelor pentru componentele externalizate și asigurarea calității și confidențialității datelor. Cu toate acestea, pe termen lung, această opțiune nu permite dezvoltarea competențelor necesare pentru elaborarea testelor și pentru testarea competențelor avansate în cadrul ANFP;

2. **Opțiunea 2** limitează testarea avansată la o evaluare parțială, axată doar pe interviuri bazate pe competențe. Această opțiune implică dezvoltarea abilităților comisiilor de selecție pentru a testa mai bine competențele generale de bază prin interviuri. Deoarece această opțiune nu include o operaționalizare completă a unui Centru de evaluare, interviul este singurul instrument utilizat pentru testarea avansată a unor competențe generale de bază.

**10. Se recomandă implementarea etapizată a opțiunilor 2 și 1.1; opțiunea 2 ar trebui implementată în timp ce se pregătește treptat introducerea opțiunii 1.** Dezvoltarea unui Centru de evaluare intern reprezintă obiectivul final pentru operaționalizarea concursului național. Deși necesită o investiție inițială mai mare, beneficiile sunt mai mari pe termen lung în ceea ce privește calitatea, sustenabilitatea și transferabilitatea cunoștințelor de specialitate (*know-how*). Pentru a asigura un proces realist de implementare în etape, opțiunea 2 ar putea fi pusă în aplicare (ca a doua cea mai bună opțiune) până la asigurarea condițiilor care să permită implementarea completă a opțiunii 1.

---

<sup>5</sup> Mai multe informații despre Schema Tinerilor Profesioniști prin care au fost selectați și formați managerii publici din România sunt disponibile în *Diagnosticul inițial al sistemului MRU*, livrabilul 1.1 din RAS MRU.

11. Se propune un plan de implementare etapizată pe parcursul a trei ani, care să permită dezvoltarea capacităților instituționale și care să asigure corelarea cu implementarea treptată a cadrului de competențe<sup>6</sup>. În primul rând, planul de implementare a concursului național trebuie să fie corelat cu implementarea în etape a cadrului de competențe, care, pentru funcțiile publice generale, necesită un interval de timp de trei ani. În al doilea rând, procesul de implementare în etape trebuie să permită punerea în aplicare a unui plan de acțiuni pentru consolidarea capacităților ANFP, împreună cu achiziționarea de instrumente și servicii relevante necesare pentru implementarea noului model de recrutare.
12. În plus, având în vedere diferitele puncte<sup>7</sup> de intrare în funcția publică, planificarea resurselor umane ar trebui să acopere nu numai concursuri deschise, ci și concursurile de promovare și celelalte modalități de modificare a raporturilor de serviciu, vizând, de asemenea, limitarea numirilor temporare. Concursul național se va aplica în toate concursurile deschise ce vizează candidații din interiorul și din afara funcției publice. De asemenea, ar trebui să ca planificarea necesarului de resurse umane să acopere și concursurile de promovare și alte modalități de modificare a raporturilor de serviciu, numite generic măsuri de mobilitate<sup>8</sup>, deoarece oferă oportunități utile pentru asigurarea expertizei potrivite acolo unde este necesară, pentru a oferi oportunități de învățare și ca un stimulent pentru motivarea personalului. În același timp, Planul de recrutare pe trei ani ar trebui să abordeze problema numeroaselor numiri temporare în posturi de conducere de nivel superior și, în acest sens, ar trebui să se acorde prioritate recrutării pentru aceste posturi strategice, în special pentru înalții funcționari publici și directorii generali. Ar trebui agreate cu actorii relevanți și aplicate o serie de praguri specifice în ceea ce privește procentul de posturi ocupate temporar trebuie scoase la concurs în vederea recrutării.
13. ANFP ar trebui să fie plasată la Centrul Guvernului, deoarece cadrul de competență propus și reformele privind recrutarea necesită ca agenția să joace un rol principal în coordonarea și implementarea lor la nivel național. Experiența internațională arată că unul dintre factorii cheie pentru asigurarea succesului acestor tipuri de reforme structurale este reprezentat de existența unui leadership puternic. Prin plasarea ANFP la Centrul Guvernului instituția ar putea beneficia de sprijin politic direct pentru implementare, comunicare periodică cu factorii de decizie la nivelurile superioare ale Guvernului și ar putea avea un avantaj mai mare pentru intervenții în vederea realizării

---

<sup>6</sup> Așa cum a fost prezentat în Raportul privind cadrul de competențe elaborat în cadrul RAS MRU, în februarie 2020.

<sup>7</sup> Așa cum sunt definite în Codul administrativ adoptat prin OUG 57/2019.

<sup>8</sup> Întrucât raportul actual se concentrează pe recrutare, echipa a decis să nu acopere în detaliu mobilitatea funcției publice ca parte a managementului carierei și a managementului performanței. Conceptul de "mobilitate" este utilizat în acest context în înțelesul mai larg, folosit și internațional, acoperind toate celelalte modalități de modificare a raporturilor de serviciu, menționate în art. 502, alin 1 din Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ.

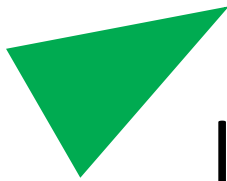
etapelor intermediare critice și pentru a asigura manamenetul schimbării la nivelul întregului sistem.

14. **În plus, pentru a se asigura că ANFP dispune de capacitatea necesară, măsurile instituționale ar trebui să includă actualizarea structurii organizaționale a agenției, atragerea și alocarea personalului pe baza profilurilor posturilor specifice și dotarea personalului cu instrumentele potrivite.** Structura organizațională a ANFP ar trebui să reflecte noul său mandat prin crearea de structuri dedicate responsabile de coordonarea implementării reformelor și prin facilitarea colaborării trans-sectoriale și sprijinului intra-instituțional. În al doilea rând, este propusă o listă de profiluri recomandate (cum ar fi analiști politici, analiști de date, manager de proiect etc.), pentru fiecare unitate organizatorică cheie, pentru a evidenția tipul de expertiză necesar instituției. În al treilea rând, ANFP trebuie să dezvolte și să utilizeze instrumente specifice în operaționalizarea modelului de recrutare bazat pe competențe, cum ar fi: dicționar de concepte, linii directe, manuale, formulare standard, platforme intranet pentru a facilita comunicarea, platforme Moodle<sup>9</sup> pentru învățare. De asemenea, este propus un set de obiective și indicatori cheie de performanță asociați (IP) pentru a sprijini autoritățile române în eforturile acestora de a monitoriza implementarea reformelor și de a măsura progresul.
15. **Pentru a asigura succesul în implementarea reformelor va fi necesară o strategie solidă de comunicare.** Investind în Brandul de angajator pentru îmbunătățirea imaginii instituțiilor publice se preconizează că procesul de recrutare va deveni mai performant în general, deoarece va contribui la atragerea unui grup divers de candidați. Prin urmare, selectarea competențelor potrivite va fi facilitată și va spori cererea publică pentru o mai mare transparență și corectitudine. Pentru ca acest lucru să se întâmple, ANFP va trebui să investească în dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare țintite. ANFP și instituțiile publice în general, ar trebui să utilizeze rețelele de socializare pentru a da amploare Brandului de angajator, pentru a angaja și a atrage candidații potriviți. De asemenea, ar trebui să asigure candidaților o experiență optimă în interacțiunea cu noul portal de recrutare. În plus, comunicarea ar trebui să arate și rezultatele obținute. Desigur, implementarea eficientă a reformelor MRU reprezintă un factor cheie pentru comunicarea credibilă pe termen lung.
16. **Se propune ca implementarea modelului de recrutare propus să fie completată de măsuri de atenuare a posibilelor riscuri care pot afecta diferite etape ale procesului sau reforma în general.** Mediul politic volatil și implicit un sprijin politic limitat, în special la cele mai înalte niveluri, rezistența actorilor instituționali, lipsa resurselor adecvate și specializate sau lipsa de interes din partea publicului larg ar putea afecta

---

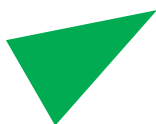
<sup>9</sup>„Moodle este o platformă de învățare concepută pentru a oferi educatorilor, administratorilor și cursanților un singur sistem solid, sigur și integrat pentru a crea medii de învățare personalizate”. - consultați pagina web a furnizorului pentru detalii suplimentare: <https://moodle.org/?lang=ro>

implementarea reformelor propuse. Opțiunile propuse, împreună cu recomandările de măsuri necesare la nivel instituțional, campaniile publicitare și garanțiile minime necesare pentru calitatea procesului, sunt destinate să abordeze în mod cuprinzător și coerent riscurile preconizate.



# Introducere

- Contextul și domeniul de aplicare al noului sistem de recrutare
- De ce este necesară recrutarea pe bază de competențe
- Abordare metodologică



## 1.1 Context și domeniu de aplicare

17. **Guvernul României (GR) a agreat să implementeze un nou model recrutare la nivel național pentru posturile vacante din administrația publică ca parte a efortului său extins de a dezvolta un „sistem de management unitar al resurselor umane (MRU)” în administrația publică din România.** În acest context, Banca Mondială (Banca) colaborează cu GR, furnizând contribuții tehnice prin intermediul serviciilor de asistență tehnică rambursabile (RAS)<sup>10</sup> în sprijinul implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP 2014-2020) și a Strategiei privind Dezvoltarea Funcției Publice (SDFP 2016-2020).
18. **Prezentul raport face parte din cadrul propus pentru implementarea Componentei 4 - Sistemul de recrutare al RAS MRU.** Banca va susține GR în conceperea unui nou model de concurs național, în conformitate cu agenda de reformă a administrației publice.

### *Contextul strategic și legal*

19. **Recrutarea bazată pe competențe este un pilon principal al eforturilor de reformă a MRU în administrația publică din România.** Cadrul strategic care a pus bazele reformei MRU în administrația publică a fost dezvoltat pentru a răspunde unei condiționalități ex-ante a UE cu privire la „existența unui cadru strategic de politică pentru consolidarea eficienței administrative a Statelor Membre, inclusiv reforma administrației publice”<sup>11</sup>. Dezvoltarea unui sistem de recrutare transparent, meritocratic și bazat pe competențe este, prin urmare, în centrul procesului de reformă descris în acest cadru strategic de politică.
20. **Strategia privind dezvoltarea funcției publice (SDFP) 2016-2020 și Codul administrativ<sup>12</sup> includ ca principală măsură de reformă introducerea unui concurs național centralizat de recrutare pentru posturile vacante din administrația publică centrală.** Măsurile de reformă reprezintă o trecere radicală de la modelul actual (axat pe recrutare pe post, gestionată descentralizat la nivelul fiecărei instituții și care se axează în special pe testarea capacității solicitanților de memorare

---

<sup>10</sup> RAS MRU include următoarele șase componente: Componenta 1 – Politică publică (Rezultatul 1); Componenta 2 – Ghiduri și proceduri MRU (Rezultatul 2); Componenta 3 – Cadrul de competențe (Rezultatul 3); Componenta 4 – Sistemul de recrutare (Rezultatul 4); Componenta 5 – Managementul performanței (Rezultatul 5); Componenta 6 – Implicarea factorilor interesați (transversal).

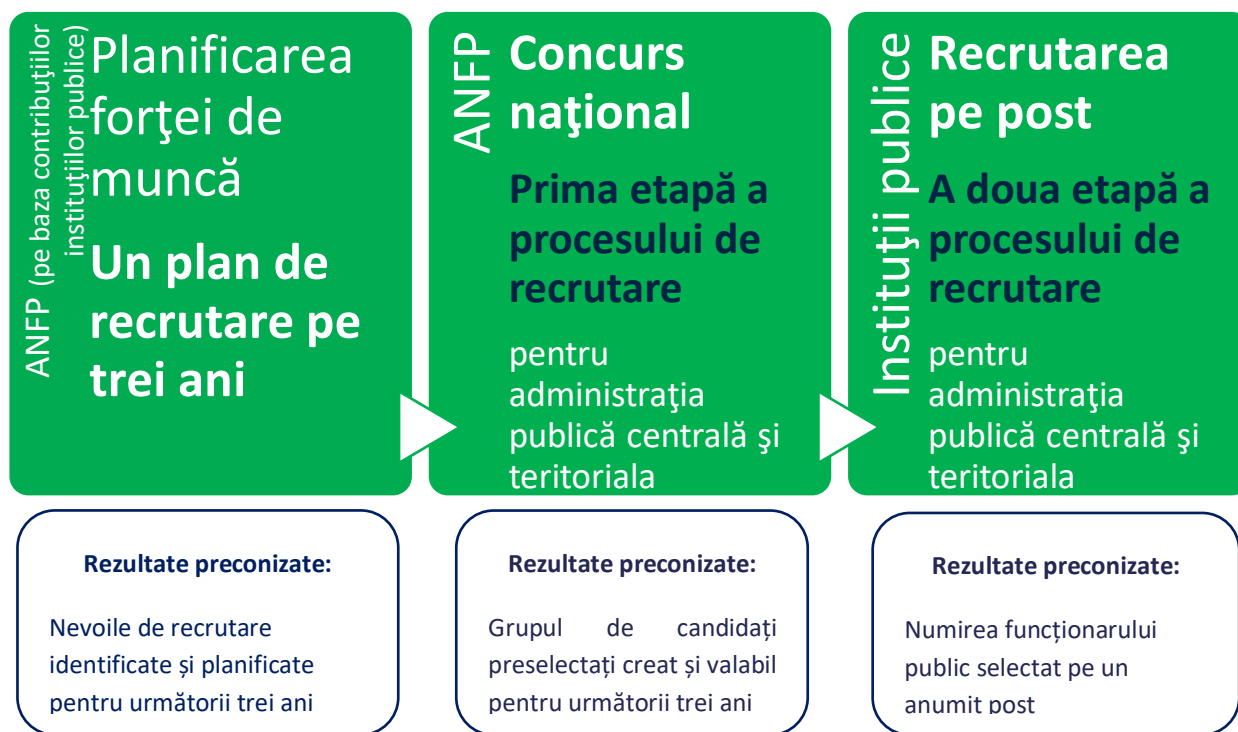
<sup>11</sup> Anexa XI a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului.

<sup>12</sup> Ordonanța de urgență nr. 57/2019 privind Codul administrativ, adoptată de GR în data de 25 iunie.

a textelor juridice) către un sistem de recrutare bazată pe competențe. SDFP urmărește, de asemenea, îmbunătățirea transparenței la nivelul sistemului: testarea ar trebui să fie realizată folosind un sistem IT centralizat care să asigure eficacitate și eficiență, asigurând, de asemenea, meritocrația și transparența procesului de recrutare<sup>13</sup>.

21. Codul administrativ<sup>14</sup> prevede introducerea unui sistem de recrutare în două etape pentru ocuparea posturilor de funcționari publici din administrația centrală și teritorială: un concurs național, urmat de concursul pe post. În cadrul concursului național se vor testa cunoștințele generale și alte competențe generale necesare pentru a putea intra în corpul funcționarilor publici, în timp ce în a doua etapă se vor testa cunoștințele specifice și alte competențe specifice necesare pentru ocuparea unui anumit post dintr-o instituție. Doar candidații care trec de prima etapă a procesului de recrutare vor putea participa în a doua etapă. Noul sistem de recrutare se va baza pe un Plan de ocupare pe 3 ani pregătit de ANFP și aprobat de Guvern. Acest nou model de recrutare în funcția publică ar trebui să fie pregătit pentru implementare și pilotare începând cu 2021.

*Figura 1 Pilonii principali și actorii noului model de recrutare pentru funcția publică din România, așa cum prevede Codul administrativ*



<sup>13</sup> SDFP 2016-2020, pag. 32-34.

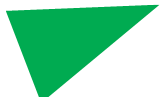
<sup>14</sup> OUE 57/2019 privind aprobarea Codului Administrativ, art. 467.



- 22. Obiectivul acestui raport este de a oferi un model pentru concursul național de recrutare care se bazează pe competențe pentru funcția publică din România.** Deși opțiunea de politică și pilonii principali ai noului de model de recrutare pentru funcția publică sunt deja definiți și agreeți de Guvern, Băncii Mondiale i s-a solicitat să definească un model care să permită operaționalizarea sistemului de recrutare în ansamblu și în special a concursului național (prima etapă). Prin urmare, prezentul raport oferă un model detaliat pentru concursul național, fundamentat pe analiza experienței internaționale și a sistemului actual de recrutare, inclusiv pe o analiză a costurilor. Sunt propuse două opțiuni de implementare (și o sub-opțiune), împreună cu un plan de implementare etapizată pentru opțiunea recomandată.
- 23. Grupurile țintă ale noului model de recrutare sunt, pe de o parte, ANFP și instituțiile publice care vor aplica acest model și, pe de altă parte, toți potențialii candidați care intenționează să devină funcționari publici.** Astfel, din punct de vedere operațional, modelul va fi aplicat de diverși actori MRU din administrația publică centrală și teritorială și ANFP va avea un rol de coordonare în acest proces. Din punctul de vedere al beneficiarilor, de noul model vor putea beneficia toți viitorii candidați care vor aplica pentru a ocupa un post în administrația publică centrală și teritorială și care vor avea posibilitatea să fie recrutați transparent, pe baza unei evaluări corecte a competențelor lor.
- 24. Recomandările din acest raport sunt menite să abordeze probleme structurale ale actualului sistem de recrutare prin introducerea concursului național.** Pe lângă opțiuni detaliate de implementare a noului model al concursului național, raportul oferă și o analiză riguroasă a implicațiilor reformei cu privire la: (i) planificarea nevoilor de resurse umane; (ii) aranjamente instituționale; (iii) modelul aplicabil pentru a doua etapă a concursului pe post care va fi organizat de instituțiile publice și (iv) măsuri minime de publicitate și comunicare care să asigure implementare eficace a reformelor.
- 25. Dat fiind că opțiunea de politică adoptată de Guvern este axată pe un sistem MRU bazat pe competențe, raportul acordă o atenție specială operaționalizării cadrului de competențe pe parcursul întregului proces și rolului Centrului De Evaluare ca pilon cheie al reformelor propuse.**
- 26. Modelul concursului național necesită și un sistem TIC solid pentru a asigura mai multă transparență, câștiguri de eficiență și mai multă echitate, dat fiind că înscrierea candidaților se va baza pe acest sistem, iar testarea preliminară se va derula online.** În acest sens, Raportul privind proiectarea Arhitecturii IT (Rezultatul 4.2 din RAS MRU) oferă mai multe detalii cu privire la ce ar trebui să asigure sistemul



TIC pentru a susține întregul proces în vederea operaționalizării noului model de recrutare.



## 1.2 De ce este necesară recrutarea pe baza competențelor

- 27. În ultimele decenii<sup>15</sup>, legislația din România a instituit un sistem de recrutare pentru administrația publică bazat pe principii și mecanisme care ar putea asigura un acces transparent și meritocratic la posturile din sectorul public. Au fost stabilite reguli clare și detaliate pentru (i) publicarea și publicitatea posturilor vacante din sectorul public; (ii) criteriile de eligibilitate nediscriminatorii; (iii) proceduri clare de înscriere a candidaților; (iv) screening-ul diferitelor tipuri de cunoștințe și abilități (prin testare preliminară - pentru cunoștințe de limbi străine și IT; proba scrisă - în special pentru cunoștințe în domeniul juridic; și interviuri - în principal pentru motivare și comunicare) și (v) procedurile pentru contestații și soluționarea contestațiilor. Deși cadrul legal anterior cu privire la recrutare în funcția publică avea la bază reguli clare iar practicile erau în general conforme cu procedurile stabilite, deficiențele erau totuși evidente în ceea ce privește capacitatea procesului de recrutare de a atrage și selecta persoanele cu abilitățile potrivite pentru posturile din sectorul public.**
- 28. În ciuda unui cadru legal riguros și complex în domeniul recrutării, sistemul actual nu operează de facto așa cum s-a intenționat. Administrația publică din România se confruntă în continuare cu provocări semnificative în domeniul resurselor umane, legate direct sau indirect de calitatea procesului de recrutare<sup>16</sup>. Politizarea și clientelismul, fragmentarea practicilor MRU, lipsa planificării strategice a resurselor umane (capacitatea de a corela abilitățile și posturile cu prioritățile organizaționale) constituie probleme structurale grave. Din cauza acestor practici, claritatea și transparența ocupării în sectorul public au fost limitate, generând o percepție de inechitate în ceea ce privește procesul de recrutare. Mai mult, procesul greoi de depunere a candidaturii, un accent exagerat pe testarea memorării textelor de lege, și capacitatea instituțională scăzută de a asigura un proces de recrutare de calitate, bazat pe o scară mai largă de competențe au contribuit la o administrație publică mai puțin performantă<sup>17</sup> și la deteriorarea încrederii publicului larg.**
- 29. Guvernul României a decis să modifice complet modul de abordare a problemelor structurale ce țin de MRU, folosind ca pilon principal introducerea unui**

---

<sup>15</sup> A se vedea prevederile legislației anterioare privind funcția publică – Statutul funcționarilor publici – Legea 188/1999 și ale actualului Cod Administrativ (OUG 57/2019) cu privire la sistemul de recrutare pentru funcționarii publici, precum și prevederile legislației secundare aplicabile, inclusiv pentru personalul contractual.

<sup>16</sup> A se vedea problemele structurale identificate în strategiile adoptate de Guvernul României (SCAP 2014-2020, SDFP 2016-2020, SFAP 2016-2020, care au fost detaliate în Diagnosticul inițial al cadrului legal și instituțional dezvoltat de BM în mai 2019 în cadrul RAS MRU. În plus, o analiză detaliată a problemelor structurale ale sistemului de recrutare este prezentată în "Raportul privind Analiza de impact a reglementărilor: un sistem de ocupare mai bun pentru administrația publică centrală din România, BM, 2016."

<sup>17</sup> A se vedea "Diagnosticul inițial privind cadrul instituțional și opțiunile recomandate", elaborat în cadrul RAS MRU, Banca Mondială, mai 2019.

**cadru armonizat de competențe pentru funcționarii publici<sup>18</sup>. Acest cadru de competențe ar trebui să devină agentul de agregare care să organizeze principalele funcții ale MRU (adică recrutare, evoluția în carieră, învățare și dezvoltare, managementul performanței) într-o abordare strategică coordonată.**

- 30. Ca element central al procesului de reformă, acest cadru de competențe propus<sup>19</sup> oferă (i) o structură și o matrice a cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor apreciate și cerute de instituțiile publice și (ii) clarificări referitoare la ceea ce se așteaptă de la diferite posturi. Aceste elemente vor produce un impact prin asigurarea transparenței cu privire la posturile disponibile în sistemul public, prin creșterea corectitudinii proceselor de recrutare și evaluare, prin creșterea previzibilității în ceea ce privește dezvoltarea carierei și prin oferirea de instrumente pentru creșterea capacității instituționale de concentrare pe performanță și rezultate.**
- 31. Guvernul României a optat pentru un sistem de recrutare axat pe competențele persoanelor ce urmează să intre în sistem și pe compatibilitatea acestora cu valorile sectorului public. În plan internațional, recrutarea bazată pe competențe este asociată cu o performanță crescută și cu o productivitate mai mare a forței de muncă din administrația publică<sup>20 21</sup>.**
- 32. Operaționalizarea unui model de recrutare bazat pe cadrul de competențe poate permite abordarea mai multor probleme structurale ale MRU din administrația publică și crește și calitatea procesului de selecție.**

---

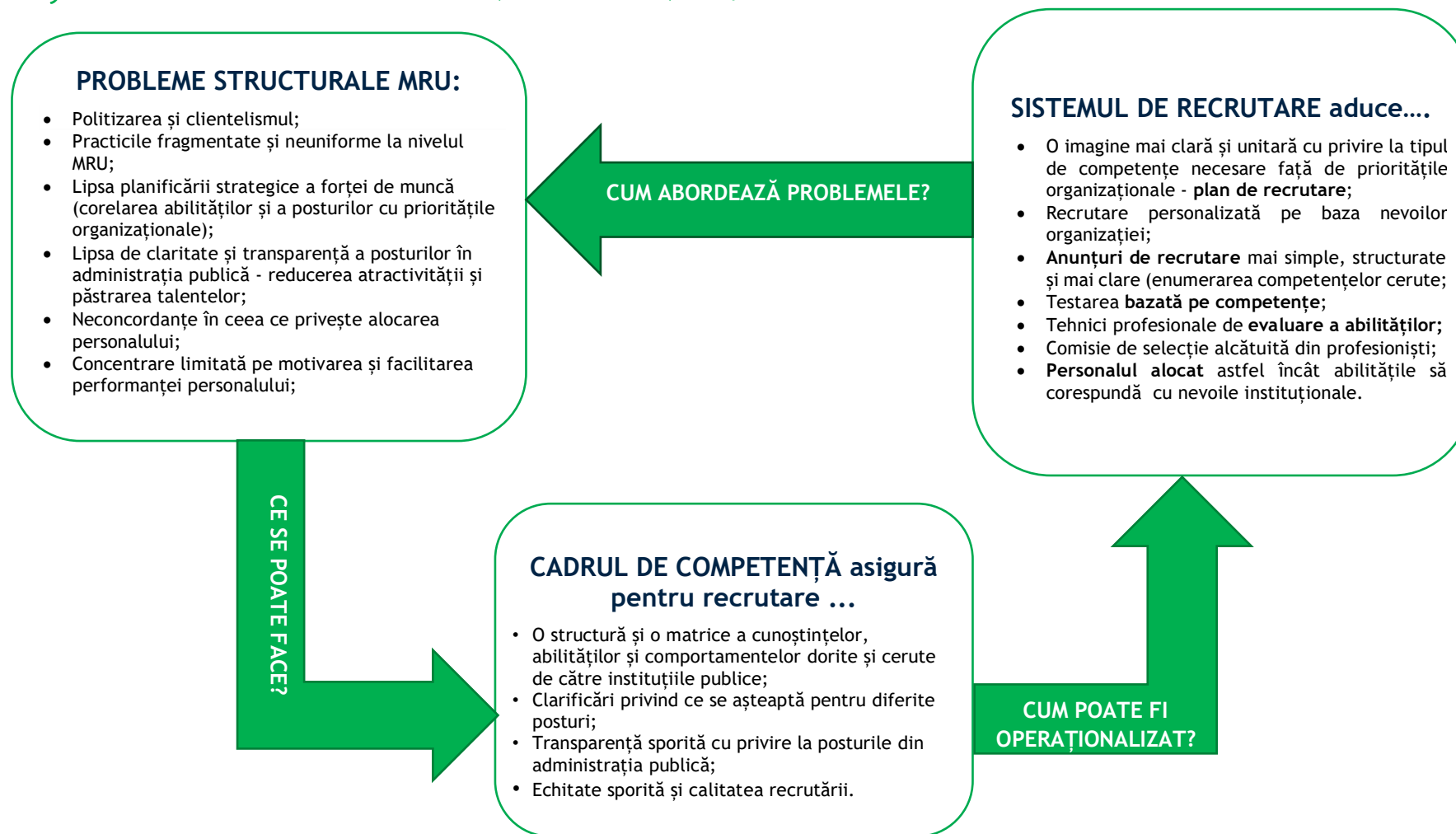
<sup>18</sup> Pentru mai multe detalii, a se vedea „Report on competencies and jobs in the Romanian public administration” (Raport privind competențele și tipurile de posturi în administrația publică din România), Banca Mondială, ianuarie 2020

<sup>19</sup> A se vedea „Proposed Competency Framework” (Propunere pentru cadrul de competențe), Banca Mondială, ianuarie 2020

<sup>20</sup> Potrivit OCDE, „flexibilitatea, combinată cu un proces de recrutare bazat pe competențe și cu un accent pe creșterea diversității forței de muncă, este necesară pentru ca sistemele publice să își reinnoiască baza de competențe pentru a răspunde nevoilor de servicii în schimbare și pe măsură ce forța de muncă îmbătrânește”, – Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce* (Funcționarii publici ca parteneri pentru creștere: spre o forță de muncă mai puternică, mai flexibilă și mai echitabilă – n.tr.), OECD Publishing, p. 103.

<sup>21</sup> Pentru a atrage oamenii potriviți în sistemul public și a-i păstra, se impune o evaluare atentă a seturilor potrivite de competențe necesare pentru a stimula capacitatea și productivitatea sectorului public. Deși, în multe cazuri, au fost implementate procese de recrutare pe bază de merite, sunt necesare progrese suplimentare pentru a asigura o recrutare de calitate la toate nivelurile, reducerea timpilor de procesare și pentru a răspunde cerințelor legate de aptitudini de viitor și diversitate. Cardona, Francisco, (2006). „Recruitment in Civil Service Systems of EU Members and in Some Candidate States” (Recrutarea în sistemele publice ale statelor membre ale UE și în unele state candidate – n.tr.). Seminarul SIGMA cu tema „Proceduri de recrutare în funcția publică”, Vilnius, 21-22 martie 2006, și Cardona, Francisco. (2006). „Recruitment in Civil Service Systems of EU Members and in Some Candidate States” (Recrutarea în sistemele publice ale statelor membre ale UE și în unele state candidate – n.tr.). Seminarul SIGMA cu tema „Proceduri de recrutare în funcția publică”, Vilnius, 21-22 martie 2006

Figura 2 De ce este necesară recrutarea pe bază de competențe



33. În timp ce cadrul de competențe este fundamentul care structurează și definește profilurile necesare în administrația publică, sistemul de recrutare este mecanismul care permite corelarea ”ofertei” cu ”cererea” în modul cel mai eficace pentru instituție. Structurând procesul de recrutare în jurul cadrului de competențe și asigurând garanții solide de funcționare modelul de recrutare propus poate permite soluționarea problemelor actuale ale procesului de recrutare și ale sistemului MRU în ansamblu. Tabelul de mai jos exemplifică modul în care problemele structurale pot fi rezolvate printr-un proces de recrutare bazat pe competențe.

Tabel 1 Probleme structurale și soluții propuse

| Probleme structurale MRU  | Probleme legate de recrutare (identificate în raport) | Soluții propuse (incluse în acest raport)   |
|---------------------------|---|---|
| Politizare și clientelism | Lacune de integritate în etapa de testare             | <p>Modul de selecție a membrilor comisiilor de selecție, structura acestora și programe de formare dedicate pentru aceștia;</p> <p>Utilizarea instrumentelor TIC pe parcursul întregului proces de recrutare;</p> <p>Aplicarea unor metode diverse pentru evaluarea competențelor pentru fiecare profil - făcând astfel dificilă comunicarea preferențială a subiectelor către candidați;</p> <p>Utilizarea unor factori de decizie diverși în proces - limitând discreția în deciziile privind procesul de selecție.</p> |
|                           | Puncte de acces diferite în funcția publică           | Introducerea planificării multianuale a nevoilor de resurse umane - prin identificarea necesarului de competențe;   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>Includerea sindicatelor în procesul de planificare<sup>22</sup>;</p> <p>Introducerea unor garanții minime care să asigure decizii obiective și să limiteze discreția în procesul de selecție.</p>   |
| <p>Absența planificării strategice a resurselor umane (identificarea abilităților potrivite pentru posturile vizate, în funcție de nevoile organizaționale)</p> |  | <p>Restructurarea procesului de planificare a resurselor umane cu accent pe necesarul de competențe pe termen mediu în raport cu nevoile instituționale;</p> <p>Utilizarea indicatorilor și a unor praguri minime pentru a asigura eficacitatea procesului de recrutare;</p> <p>Programe de formare periodice pentru personalul care are rol în planificarea strategică a resurselor umane.</p>  |
| <p>Practici MRU fragmentate și neunitare</p>  | <p>Capacități de coordonare și recrutare scăzute</p> | <p>utilizarea cadrului de competențe ca pilon al procesului de planificare a resurselor umane și al recrutării -pe baza unor proceduri armonizate;</p> <p>Modelul centralizat în sine este menit să rezolve această problemă;</p> <p>Asigurarea unor mecanisme instituționale multiple funcționale, în special pentru actorii cu rol cheie în proces;</p> <p>Programe de formare periodice pentru actorii cu rol cheie și echipele implicate în recrutare.</p> |
| <p>Lipsa de claritate și transparență a</p>   | <p>Campanii publicitare lipsite de eficacitate</p>   | <p>Utilizarea cadrului de competențe și a fișei de post standard în descrierea</p>   |

<sup>22</sup> Și comisiile paritare ar putea fi implicate. Acest aspect va trebui avut în vedere în definirea procedurii pentru etapa de planificare a resurselor umane.

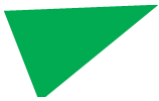
|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>funcțiilor publice - afectează atractivitatea și retenția persoanelor competente în sistem</p> |  | <p>posturilor vacante din administrația publică;</p> <p>Utilizarea unor canale multiple pentru publicitatea posturilor vacante;</p> <p>Îmbunătățirea mesajelor publicitare cu privire la recrutare.</p>  |
| <p>Absența capacității de a îmbunătăți procesul</p>   | <p>Capacități scăzute de recrutare</p>                                     | <p>Programe de formare periodice pentru personalul ANFP - ca instituție cu rol de coordonare în procesul de reformă.</p>   |
|   | <p>Conținutul testelor și modul de testare sunt lipsite de eficacitate</p> | <p>Selecția membrilor comisiei de selecție pe baza unor criterii;</p> <p>Programe de formare periodice pentru membrii comisiilor de selecție, în special cu privire la utilizare diverselor metode de evaluare a competențelor;</p> <p>Utilizarea metodelor din centrul de Evaluare pentru testarea competențelor.</p>   |
|   | <p>Garanții minime pentru asigurarea calității procesului</p>              | <p>Utilizarea cadrului de competențe pentru dezvoltarea testelor;</p> <p>Derularea testării avansate a competențelor pe baza metodelor Centrului de Evaluare;</p> <p>Crearea unui grup de evaluatori care să facă parte din comisiile de selecție pe baza unor criterii obiective;</p> <p>Formarea membrilor comisiilor de selecție;</p> <p>Stabilirea unor cadre instituționale și procedurale adecvate pentru a asigura garanții minime pentru calitatea procesului.</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Procese birocratice (povara administrativă) | Simplificarea procesului printr-o mai bună planificare și prin utilizarea instrumentelor TIC. |
|--|---|---|

34. Implementarea modelului propus trebuie realizată cu asigurarea unui leadership solid, a unor mecanisme de coordonare clare și cu implicarea de personal competent și care să dovedească angajament cu privire la procesul de reformă. Astfel, măsurile de dezvoltare a capacității și de formare și dezvoltare trebuie să fie o parte integrantă a modelului propus.







## 1.3 Metodologie

35. Banca Mondială a efectuat o analiză amănunțită a procesului de recrutare pentru a diagnostica punctele tari și punctele slabe ale sistemului existent, pentru a indica soluțiile posibile și pentru a oferi un fundament bazat pe dovezi pentru noul model de recrutare. Bazându-se pe Analiza diagnostic inițială realizată în cadrul RAS MRU, o analiză mai cuprinzătoare a procesului actual de recrutare pe posturile de funcționar public în administrația publică centrală a fost efectuată în martie-aprilie 2019.
36. Analiza s-a concentrat pe recrutarea pentru funcții publice generale, inclusiv înalți funcționari publici. Drept urmare, normele și reglementările aplicabile funcționarilor publici care lucrează pentru Parlamentul României, Administrația Prezidențială, Consiliul Legislativ, serviciile diplomatice și consulare, poliția vamală, poliția și alte organe ale Ministerului Afacerilor Interne, precum și oricare alți funcționari publici care beneficiază de norme statutare specifice (de exemplu, manageri publici etc.) nu au făcut parte din domeniul de aplicare al acestei analize.
37. Bazele analizei efectuate cu privire la procedurile de recrutare au avut drept scop să identifice:
- ☛ etapele procedurale de recrutare formală și informală;
  - ☛ decalaje și suprapuneri ale procedurii;
  - ☛ tipuri de instrumente utilizate și impactul acestora;
  - ☛ tipuri de măsuri de siguranță implementate;
  - ☛ costurile și povara administrativă a procedurii;
  - ☛ opțiuni fezabile pentru implementarea reformei.
38. Abordarea metodologică aplicată a asigurat accesul la date calitative și cantitative ample din diverse surse:
- ☛ analiza legislației naționale privind recrutarea în administrația publică în raport cu practicile existente;
- Analiza legislației și a documentelor;
  - Analiza practicilor internaționale;
  - Analiza anunțurilor de ocupare a postului;
  - Interviuuri semi-structurate;
  - Focus-grupuri;
  - Evaluarea costurilor și utilizarea modelului de cost standard

- ☛ analiza **experienței internaționale**, concentrându-se în principal pe bune practici din: Belgia, Estonia, Comisia Europeană, Franța, Irlanda, Olanda și Marea Britanie;
- ☛ consultarea **diferitelor pagini web publice** care furnizează date concrete despre procesul de recrutare din România. De exemplu, paginile web oficiale ale ANFP și ale ministerelor de resort au furnizat informații relevante pentru a identifica unde anume și cum au fost promovate în mod public posturile vacante. De asemenea, raportul se bazează și pe analiza portalului național de publicitate pentru locuri de muncă, și anume: <http://jobs.gov.ro/>;
- ☛ **conceptualizarea și validarea cartografierii procesului de recrutare actual**, cu sprijinul personalului RU din ministerele de resort și din ANFP;
- ☛ **analiza statisticilor de recrutare extrasă din baza de date ANFP**, care a oferit informații detaliate pentru calcularea costurilor, pe baza numărului de proceduri de recrutare, numărului de candidați, tipului de teste și a calității de membru al comisiei de selecție. Valorile au fost calculate pe baza datelor din perioada 2017-2019;
- ☛ **șaptesprezece interviuri semi-structurate** au fost realizate cu reprezentanți din 12 ministere, fostul Institut Național de Administrație (INA), ANFP și Consiliul Concurenței. Zece dintre cei intervievați au deținut anterior funcția de membru în comisiile de selecție, iar șapte au îndeplinit sarcini de RU în procesul de recrutare;
- ☛ **au fost organizate două focus grupuri pentru definirea modelului de calcul al costurilor**, cu personal din 12 ministere.

39. Anexa 9 prezintă detaliat metodologia utilizată pentru determinarea costurilor sistemului actual de recrutare și pentru estimarea costurilor pentru noul model propus.

40. De asemenea, echipa BM a contactat specialiștii români în domeniul resurselor umane din sectorul privat pentru a identifica bunele practici în ceea ce privește conceptualizarea procesului pentru Centrul de Evaluare. Informațiile relevante privind implicațiile practice ale înființării unui Centru de evaluare au fost furnizate de Asociația Profesională Națională a Specialiștilor în Resurse Umane - HR Club.

41. Pe baza acestei metodologii, echipa Băncii a completat analiza realizată în Diagnosticul inițial<sup>23</sup> și a identificat recomandări țintite nu doar pentru sistemul de recrutare, dar și pentru alte procese importante de la nivelul sistemului

---

<sup>23</sup> Diagnosticul inițial al sistemului MRU realizată în cadrul RAS MRU.

**(planificarea resurselor umane, comunicare).** În acest sens, raportul prezintă problemele structurale ale actualului sistem de recrutare, inclusiv costurile acestuia (capitolul 2); descrie noul model de recrutare rezultat din politica adoptată de Guvern și propune opțiuni de implementare (capitolul 3); propune recomandări detaliate în vederea operaționalizării, inclusiv măsuri privind dezvoltarea capacității ANFP și a altor actori relevanți (capitolele 4, 5, 6); raportul propune totodată un plan de implementare etapizată (capitolul 4).



# Sistemul actual de recrutare

- **Recrutarea în administrația publică centrală și teritorială**
- **Probleme structurale**
- **Costuri**



## 2.1 Administrația publică centrală și teritorială în calitate de recrutați

42. **Noul model de recrutare va fi aplicat pentru ocuparea în viitor a posturilor vacante de funcționar public din administrația publică centrală și teritorială din România.** Există aproximativ 1.220.000 de posturi plătite de la bugetul de stat al României,<sup>24</sup> reprezentând 13,79% din totalul forței de muncă ocupate la nivel național.<sup>25</sup> Deși semnificativ, acest procent este sub media UE de 23,5%.<sup>26</sup> Deși funcționarii publici au un impact important în administrația publică prin prerogativele și sarcinile pe care le îndeplinesc, aceștia reprezintă doar o mică parte (11%) din totalul ocupării în sectorul public.
43. **În România, posturile din sectorul public sunt grupate de Legea Cadru a Salarizării<sup>27</sup> în nouă grupuri (inclusiv șapte familii ocupaționale)<sup>28</sup> pe baza principalelor misiuni și scopului instituțiilor angajatoare.** Aceste grupuri sunt: (1) *Educație*; (2) *Sănătate și asistență socială*; (3) *Cultură*; (4) *Diplomație*; (5) *Justiție*; (6) *Apărare și siguranță publică*; (7) *Instituții publice autofinanțate*; (8) *Administrație*; și (9) *Demnitari*. Fiecare categorie ocupațională dezvoltă o ierarhie a posturilor pe baza unor criterii generale de performanță (de exemplu, cunoștințe și experiență, complexitate, creativitate, impactul deciziilor, dialog social și comunicare, condiții de muncă etc).<sup>29</sup> Funcționarii publici sunt încadrați în familia ocupațională „Administrație”, care include: funcționarii publici și angajații contractuali.
44. **Funcționarii publici sunt angajații din sectorul public mandatați să îndeplinească prerogative de putere publică<sup>30</sup> puterii publice la nivel central,**

---

<sup>24</sup> După cum este evidențiat pe site-ul MFP: <http://www.mfinante.ro/pagina.html?categoriebunuri=numar-salariati-bugetari&pagina=domenii&menu=Buget>. Datele privind angajații din sectorul public sunt raportate lunar de către MFP și fluctuează în funcție de intrări și plecări.

<sup>25</sup> O analiză detaliată a subiectului poate fi citită în Cadrul metodologic pentru monitorizarea politicii de salarizare din sectorul public, Banca Mondială, 2019, capitolul III, secțiunea 3.2.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> A se vedea LEGEA CADRU 153/2017 - privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, art. 8 (denumită în acest document Legea Cadru a Salarizării). Deși legea nu detaliază criteriile sau procesul utilizat pentru organizarea posturilor în familii ocupaționale, aceasta enumeră diferite grupuri de posturi/familii ocupaționale și specifică criteriile generale de performanță care trebuie aplicate în stabilirea ierarhiilor posturilor.

<sup>28</sup> Instituțiile publice autofinanțate și Demnitarii nu sunt considerați familii ocupaționale în conformitate cu art. 9 din Legea cadru a salarizării nr. 153/2017.

<sup>29</sup> A se vedea Legea cadru a salarizării nr. 153/2017, articolul 8 pentru mai multe detalii.

<sup>30</sup> art. 370 din Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ. Atât pentru funcționarii publici generali, cât și specifici, activitățile încadrate în „exercitarea prerogativelor de putere publică” sunt explicit prevăzute: elaborarea reglementărilor și actelor normative; elaborarea de politici, strategii, programe, analize; funcții de inspecție, control și audit; managementul resurselor umane și a fondurilor publice; reprezentarea instituției și alte funcții specifice

teritorial și local. Aceștia sunt clasificați în înalți funcționari publici, funcționari publici de conducere și de execuție.

45. **Funcțiile publice din România au reprezentat 11% din ocuparea la nivelul Guvernului în 2018, aproape jumătate dintre acestea la nivel central și teritorial (grupul țintă a reformei).** Din 133.697 de funcții publice în conformitate cu datele disponibile<sup>31</sup>, 46% sunt înregistrate în administrația publică centrală și teritorială, diferența fiind înregistrată la nivel local. Aproximativ 11-12% din totalul funcțiilor publice sunt funcții de conducere<sup>32</sup>, (totuși, cu o rată ridicată a posturilor vacante de aproximativ 30%) și doar 0,15% sunt ocupate de înalți funcționari publici<sup>33</sup>. Mai multe date au fost analizate în rapoartele conexe ale RAS MRU, iar în prezentul raport, accentul este pus pe funcționarii publici angajați la nivel central și teritorial, deoarece reforma sistemului de recrutare este prevăzută pentru aceste categorii.

46. **La nivel național, funcția publică din România se confruntă cu două provocări cheie: (1) o piramidă inversată a ocupării pe niveluri profesionale în cadrul funcției publice la nivel de execuție, aproape 15% din personal fiind concentrat la nivel de junior (debutant și asistent)<sup>34</sup> și 70% la nivel de senior și (2) o rată ridicată a posturilor vacante, 10% din totalul posturilor fiind neocupate la nivel central și teritorial<sup>35</sup>.** Rata este deosebit de ridicată pentru „debutanți” (funcționari publici la nivel de începător, 59% din aceste poziții fiind vacante la nivel național în 2017. Analiza-diagnostic inițială elaborată în cadrul RAS MRU a susținut că rata ridicată a posturilor vacante ar putea semnala atractivitatea scăzută a posturilor din sectorul public, întrucât datele ANFP pentru 2015-2017 sugerează că pentru 18% din concursurile de recrutare organizate de ANFP nu au existat candidați.

- Puține posturi la nivel începător au fost ocupate
- Puține funcții publice la nivel înalt ocupate permanent
- Îmbătrânirea corpului de angajați din sectorul public
- Atractivitate scăzută a posturilor din sectorul public, în ciuda avantajelor oferite de acest statut

---

<sup>31</sup> În timp ce pentru întregul efectiv de personal din sectorul public datele analizate au fost extrase din eșantionul de date transmis de Ministerul Muncii (iunie 2019), datele referitoare la funcționari publici au fost actualizate cu referințe încrucișate cu bazele de date ANFP (ultimele date avute în vedere au fost rapoartele valabile în luna septembrie 2019). O eroare de 3,5-4% a fost identificată în timpul secțiunii analitice a eșantioanelor disponibile transmise de instituțiile raportoare.

<sup>32</sup> În conformitate cu legislația existentă, procentul de posturi de conducere la nivelul fiecărei instituții este limitat la maximum 12% din numărul total de angajați (art. 391 (1), codul administrativ (aprobat prin Ordonanța de Urgență nr. 57/2019)

<sup>33</sup> În general, aproape 75% din numărul total de posturi publice la nivel înalt sunt ocupate temporar. Pentru mai multe detalii, consultați „*Raportul privind competențele și locurile de muncă în administrația publică din România*”, Banca Mondială, ianuarie 2020

<sup>34</sup> 2,3% la nivel de debutant și 12,2% la nivel de asistent în 2017 și în scădere pentru următorii ani.

<sup>35</sup> Rata este mai mare la nivel național, având în jur de 17% din totalul posturilor neocupate, pe baza datelor din 2017 ale ANFP.

47. **Cadrul legal aplicabil<sup>36</sup> la momentul analizei stabilește cadrul general și atribuie instituțiilor responsabilități pentru recrutarea funcționarilor publici.** Pentru funcțiile publice generale de la nivel central și teritorial există două tipuri de concursuri: 1) concursuri organizate de ANFP (pentru posturile de conducere la nivel central, precum și pentru anumite posturi de la nivel local); și 2) concursuri pentru funcții la nivel de execuție, avizate și monitorizate de ANFP printr-un reprezentant direct în cadrul comisiei de selecție, și anume un responsabil de procedură. Pentru al doilea tip de concursuri, ANFP are dreptul să refuze avizarea sau să solicite amânarea concursului până la rezolvarea problemelor identificate. Avizarea de către ANFP reprezintă o modalitate de monitorizare/asigurare a îndeplinirii cerințelor legale privind recrutarea funcționarilor publici.
48. **Anumite aspecte pozitive ale vechiului sistem de recrutare au fost identificate în cadrul analizei, și anume:** (1) rolul clar definit al ANFP ca gardian al procedurilor de recrutare; (2) rutina procedurală deja stabilită pentru testarea în etape; (3) reguli generale de eligibilitate și proceduri de lucru bine cunoscute la nivelul sistemului și (4) la nivel instituțional, recrutarea a fost identificată ca principalul proces de RU pentru care departamentele de RU alocă resurse. Aceste elemente pot fi folosite pentru a facilita operaționalizarea reformelor.
49. **Cu toate acestea, în practică, procesele actuale de recrutare sunt derulate în mare măsură pe o bază ad-hoc, limitând posibile câștiguri de eficiență ale unui proces de planificare anual.** Analizele anterioare efectuate de către Bancă indică faptul că planificarea resurselor umane din administrația publică din România s-a concentrat pe compilarea numărului total de posturi vacante, în timp ce înghețarea frecventă a angajărilor (2009-2012 și din nou la jumătatea anului 2017 și pe tot parcursul anului 2018) au dus la un model de tipul „stop-and-go” în recrutare și la scăderea numărului de concursuri organizate în ultimii trei ani. Așa cum este menționat în Analiza-diagnostic de referință a MRU în timpul acestor înghețări ale angajărilor instituțiile au utilizat alte metode pentru a ocupa posturile vacante, cum ar fi transferul, numirea temporară sau promovarea etc., preferând, de asemenea, să recruteze mai mult pentru funcții pe un nivel profesional superior.
50. **Datele istorice pentru 2016-2019 arată că, în medie, un concurs standard de recrutare este organizat pentru două posturi, deoarece procesul în sine este în mare măsură descentralizat.** Planificarea și inițierea procesului de recrutare se bazează în primul rând pe instituțiile publice din administrația publică centrală și teritorială, ANFP acționând în calitate de responsabil legal. În timp ce ANFP este responsabilă de gestionarea concursurilor de recrutare pentru posturile de funcționar public de conducere, chiar și în acest caz agenția acționează pe baza unei cereri prealabile de

---

<sup>36</sup>În primul rând, Legea 188/1999, abrogată în prezent de Codul administrativ.

inițiere a procedurii formulate de instituția angajatoare. Prin urmare, ANFP are putere limitată de a influența planificarea concursurilor de recrutare.

51. În medie, 23% dintre candidați au reușit să finalizeze întregul proces de recrutare<sup>37</sup>. Pe baza datelor ANFP, 93% dintre candidați pot trece de etapa de eligibilitate și, în cele din urmă, de testarea suplimentară și pot participa la proba scrisă; 32% dintre aceștia sunt invitați pentru interviuri<sup>38</sup>.

#### Tabelul 2 Evoluția numărului de concursuri

- Număr de concursuri organizate pentru funcții publice de **conducere**

|              | concursuri | posturi | candidați |
|--------------|------------|---------|-----------|
| 2017         | 161        | 479     | 814       |
| 2018         | 140        | 192     | 505       |
| 2019 (iunie) | 45         | 55      | 97        |

- Număr de concursuri pentru funcții publice la **nivel de execuție** avizate de ANFP

|              | concursuri |
|--------------|------------|
| 2017         | 1740       |
| 2018         | 763        |
| 2019 (iunie) | 806        |

<sup>37</sup>Pe baza datelor ANFP, aplicabile pentru anumite concursuri (posturi de conducere și unele posturi la nivel de execuție)

<sup>38</sup> Pe baza datelor din perioada 2016-2019 compilate din baza de date a ANFP.





## 2.2 Probleme structurale ale sistemului actual de recrutare

52. **Sistemul actual de recrutare pentru posturile vacante din sectorul public nu permite corelarea nevoilor de angajare cu abilitățile, așteptările și motivația necesare**<sup>39</sup>. Printre **principalele provocări**, pot fi menționate următoarele:
- ☛ corelarea slabă cu planificarea resurselor umane și fișa postului;
  - ☛ capacități reduse ale comisiilor de selecție de a evalua alte tipuri de competențe dincolo de memorarea textelor legale;
  - ☛ capacități reduse ale superiorilor ierarhici direcți de a defini fișa postului și anunțul de recrutare - absența unui cadru de competență;
  - ☛ procese de recrutare care necesită alocarea unor resurse semnificative din partea tuturor părților implicate;
  - ☛ „modele stop-and-go“ de recrutare din cauza lipsei de planificare strategică a resurselor umane și din cauza înghețării angajărilor;
  - ☛ un număr crescut de numiri temporare în funcțiile de conducere.

### ❖ **Lipsa planificării strategice a resurselor umane**

53. **Procesul actual de recrutare pentru funcțiile publice nu face parte dintr-un proces strategic de planificare a resurselor umane.** Această constatare a fost discutată pe larg în *Diagnosticul inițial* al sistemului MRU, subliniind că în prezent nu există un proces sistematic pentru identificarea nevoilor de personal și de competențe bazate pe misiunea și prioritățile organizaționale. Prin urmare, eliminarea în 2018 a planului anual de ocupare întocmit de ANFP a avut doar un impact limitat asupra sistemului, așa cum este indicat în cadrul interviurilor efectuate de echipa BM.
54. **Lipsa planificării strategice a resurselor umane, corelată cu problema structurală mai amplă a sistemului MRU privind politizarea și clientelismul, au condus la situația în care recrutarea pentru funcții publice la nivel înalt să fie excepția, mai degrabă decât norma.** Mai mult, lipsa unui proces de recrutare bazat pe merite a afectat credibilitatea acestor poziții ca profesioniști de top din administrația publică. După cum a fost evidențiat în *Diagnosticul inițial*, oportunitatea de a organiza

---

<sup>39</sup> Așa cum s-a menționat în *Diagnosticul inițial al sistemului de management al resurselor umane în administrația publică din România*, Banca Mondială, mai 2019.

concursuri de recrutare pentru posturile de înalți funcționari publici a fost limitată de utilizarea excesivă a numirilor temporare. Astfel, din 2015 nu au mai fost organizate concursuri de recrutare pentru înalți funcționari publici.

55. **Adăugând și mai multă complexitate proceselor existente, cerințele de eligibilitate pentru înalții funcționari publici pot avea de suferit din cauza utilizării discreționare a criteriilor de calificare ce nu sunt pe deplin substituibile sau din cauza exercitării unor prerogative nereglementate.** De exemplu, una dintre condițiile de participare la un concurs pentru un post vacant de înalt funcționar public este ca participantul să fi încheiat programul de formare specializată pentru înalți funcționari publici oferit de fostul Institut de Național de Administrație (INA) sau să fi exercitat un mandat complet ca parlamentar. Participarea la un program de specialitate nu poate fi considerată echivalentă cu experiența acumulată ca parlamentar. De asemenea, fostul INA obișnuia să selecteze participanții pentru programul de formare specializată și să realizeze interviuri în cadrul acestui proces. Aceste interviuri, care nu erau o cerință legală, s-au concentrat pe testarea cunoștințelor candidatului despre cadrul instituțional și de reglementare european și din România.<sup>40</sup> Ca atare, INA a acționat de facto sub forma unui organism de preselecție, iar acest lucru trebuie luat în considerare atunci când este conceput noul model de recrutare.

### ❖ *Puncte de intrare diferite în funcția publică*

56. **Cadrul legal permite existența unor standarde duble în recrutare.** Pe lângă procesul de recrutare pe bază de concurs descris în cadrul legal, există o a doua modalitate pentru a deveni funcționar public: transformarea posturilor contractuale în funcții publice. O astfel de practică ridică problema standardelor duble în recrutare. Pentru a transforma aceste posturi, ANFP trebuie să consimtă, iar titularul postului contractual trebuie să respecte cerințele de eligibilitate pentru funcțiile publice. Totuși, prin acest proces s-ar putea interpreta că a deveni funcționar public poate fi pur și simplu o problemă de conformitate administrativă și voință politică. Codul administrativ limitează această practică, dar trebuie luate în considerare și puse în aplicare mai multe măsuri de siguranță.

### ❖ *Capacități reduse de coordonare și recrutare*

57. **Capacitatea scăzută de coordonare în gestionarea recrutării funcționarilor publici împiedică perspectivele de profesionalizare pe termen lung.** În ciuda rolului

---

<sup>40</sup> Acestea includ: Constituția României și alte legi și reglementări referitoare la funcția publică, organizarea guvernului, transparența, precum și Tratatul UE, Tratatul privind funcționarea UE, Carta drepturilor fundamentale ale UE, printre altele.

ANFP în orientarea și monitorizarea procesului de recrutare pentru funcțiile publice din administrația publică centrală și teritorială, o provocare orizontală care reiese din interviuri ține de fragmentarea procesului, inclusiv:

- ☛ Lipsa coordonării la nivelul administrației centrale pentru a sprijini planificarea, recrutarea și selectarea nevoilor de resurse umane bazate pe dovezi;
- ☛ Procesele și criteriile de facto versus de jure. În ciuda legislației unitare, pluralitatea intereselor și capacităților în selectarea candidaților potriviți persistă (de exemplu, există puține dovezi privind profesionalizarea comisiilor de examinare și a comisiilor de soluționare a contestațiilor, iar testarea candidaților poate diferi de la memorarea textelor juridice până la soluționare problemelor complexe care pot apărea într-un mediu de lucru);
- ☛ Fragmentarea capacităților administrative centrale: capacitățile ministerelor diferă, au alocări bugetare și culturi organizaționale diferite: aceste elemente au un impact asupra modului în care sunt organizate departamentele de resurse umane și asupra capacității lor de a desfășura toate etapele posibile de recrutare (de exemplu, publică anunțurile de recrutare pe mai multe platforme, participă la târguri de locuri de muncă, furnizează instruire comisiei de selecție și comisiei de soluționare a contestațiilor, organizează teste suplimentare pentru evaluarea abilităților specifice aferente postului etc.).

**58. În acest context, departamentele de resurse umane au diferite roluri în procesul de recrutare, variind de la responsabilii legali până la partenerii strategici. Se pare că există trei roluri principale pe care le joacă departamentele de resurse umane în administrația centrală din România și anume:**

- ☛ *„Gardienii”* - departamentele de resurse umane sunt răspunzătoare pentru respectarea reglementărilor legale în organizarea proceselor de recrutare. Ca atare, respectarea unui set complex de reguli (care este modificat constant) este una dintre responsabilitățile de bază ale ofițerilor de resurse umane<sup>41</sup>. Aceasta pare să conducă la o abordare excesiv de legalistă a conformității, în special în cazurile în care există presiuni ierarhice/politice pentru a ocupa posturile vacante, astfel cum au fost semnalate în timpul interviurilor efectuate în martie și aprilie 2019.
- ☛ *„Parteneri tăcuți”* - acest rol se joacă atât pe plan intern cât și pe plan extern; pentru manageri, un departament ”tăcut” de resurse umane identifică soluții pentru problemele legate de posturile vacante, își îndeplinește sarcinile sale administrative legale în procesul de recrutare (de obicei, prin refacerea aceluiași scenariu ca în situații similare anterioare) și

---

<sup>41</sup>De exemplu, HG 611/2008 a fost modificată de 8 ori, în timp ce Legea 188/1998 a fost modificată de 28 de ori de la aprobarea acestora

recrutează numărul dorit de funcționari publici/angajați contractuali astfel cum este indicat. Pe plan extern, departamentele de resurse umane sprijină candidații așa cum este stabilit de lege și, odată ce procesul de recrutare a fost finalizat, elaborează documentele necesare pentru integrarea în câmpul muncii. Acest rol a fost descris de personalul din 4 din cele 12 ministere intervievate.

- ☛ *„Jucători strategici”* - Specialiștii în managementul și dezvoltarea RU susțin în mare măsură ca departamentele de RU trebuie să joace un rol strategic în cadrul organizațiilor, în special în cele precum ministerele și alte instituții ale administrației centrale. În România, după cum arată interviurile, doar câteva departamente de RU (1 din 12 ministere și 1 dintr-o autoritate autonomă) îndeplinesc acest rol, iar atunci când îl îndeplinesc, performanța acestora este vizibilă doar în interiorul organizației. Jucătorii strategici planifică posturile vacante cu șefii diferitelor unități, de obicei cu un an (sau mai mulți ani) înainte să apară nevoia reală de personal, inițiază instruirii și pregătesc ghiduri pentru comisiile de examinare și comisiile de soluționare a contestațiilor, oferă „cele mai bune practici” pentru selectarea „celor mai buni și mai străluciți” și chiar își oferă serviciile pentru mentoratul debutanților.

59. **Neconcordanțele cerințelor de recrutare pentru posturi similare sunt de asemenea semnalate în practicile evaluate.** Anunțurile de recrutare evaluate arată că există cerințe diferite în ceea ce privește studiile, bibliografia și tipul sarcinilor de bază pentru posturi similare. Acest lucru duce la rezultate neuniforme.

### ❖ *Procese greoaie*

60. **Procesul de depunere a candidaturii este greoi și necesită timp îndelungat atât pentru candidați cât și pentru instituțiile publice.** Procesul se realizează pe suport de hârtie, ceea ce implică depunerea fizică a exemplarelor pe suport de hârtie ale candidaturii și ale documentelor sau formularelor relevante, conform prevederilor impuse de legislație, inclusiv un certificat medical. Interviurile au relevat faptul că selecția dosarelor este în mare parte percepută ca o sarcină administrativă, redusă la verificarea criteriilor de eligibilitate așa cum sunt prezentate în anunțul de recrutare, cu valoare adăugată limitată.
61. **Anunțurile de recrutare sunt incomplete și au informații lipsă.** Anunțurile de recrutare tind să fie „liste de cumpărături” ale îndatoririlor și responsabilităților, după cum sunt copiate din fișa postului, deseori în contrast cu nivelul calificării profesionale recrutate (de exemplu, anunțurile pentru un post de junior includ aceleași sarcini complexe ca în fișa postului pentru un post de nivel mai înalt). În plus, întrucât

drepturile salariale nu sunt menționate în anunț (deoarece nivelurile de salarizare din sectorul public sunt considerate disponibile public în și, prin urmare, ușor de consultat), aceasta implică un efort de cercetare separat pentru candidat, fără a avea garanția că nivelul de salarizare identificat ar fi de fapt aplicabil în cazul său.

62. **Bibliografia de testare propusă constă aproape exclusiv din legislație/acte normative (Constituția României, legi, regulamente, decizii etc.) și își propune rareori să genereze un diagnostic de competență.** În consecință, evaluarea este în mare parte despre legislație (axată pe memorarea legislației). Candidații sunt chestionați cu privire la cunoștințele lor referitoare la normele legale, cum ar fi Constituția și alte reglementări, mai degrabă decât cu privire la competențele lor pentru post. Acest lucru conduce la situația în care contestațiile sunt o reală provocare. Interviuurile au indicat faptul că această abordare este menită, de asemenea, să se asigure că o (eventuală) contestație ar fi dificil de câștigat.

### ❖ *Campanii publicitare ineficiente*

63. **Anunțurile de recrutare nu sunt realizate într-un mod care să atragă candidații prin furnizarea informațiilor potrivite.** Doar 81% dintre respondenții la sondajul efectuat în cadrul RAS MRU în 2019 au declarat că fișa postului și criteriile de eligibilitate utilizate în propriul proces de recrutare le-au oferit o bună înțelegere a postului și a sarcinilor preconizate ca aceștia să le îndeplinească, precum și pentru a înțelege dacă ei ar fi fost alegerea potrivită pentru post. Atunci când li se solicită să privească acest aspect din perspectiva inversă, doar 75% consideră că activitatea zilnică a personalului din instituția lor este corelată cu fișa postului formală a acestora. În cele din urmă, anunțurile de recrutare nu oferă potențialilor candidați informații suficiente despre nivelul salariului pentru respectivul post, deoarece doar jumătate (54%) dintre respondenți spun că erau conștienți de salariul pe care îl vor obține atunci când au participat la concurs.
64. **Limitarea concurenței ar putea începe în etapa de publicare a posturilor vacante, deoarece 9,44% dintre respondenții la sondajul realizat în cadrul RAS MRU consideră că posturile nu sunt suficient mediatizate.** Acest lucru pare a fi mai frecvent în instituțiile locale și teritoriale (centrale - 2,51%, locale - 15,82%, teritoriale - 8,66%).
65. **Procesul actual de publicitate pentru concursurile de recrutare nu este eficace în încercarea de a ajunge la audiențe dincolo de persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă care consultă periodic site-ul web al ANFP în căutarea de locuri de muncă.** Autoritatea sau instituția publică este obligată să publice anunțul de concurs cu cel puțin 30 de zile lucrătoare (pentru posturi permanente) sau 10 zile lucrătoare (pentru posturi temporare) înaintea probei scrise: la sediul său, în Monitorul

Oficial al României, într-un ziar de largă circulație și, dacă se dorește acest lucru, pe pagina sa web și/sau pe [posturi.gov.ro](http://posturi.gov.ro)<sup>42</sup>. Administrația publică pierde astfel oportunitatea de a utiliza alte instrumente de publicitate (pe lângă publicarea postului vacant), cum ar fi: participarea la târguri de locuri de muncă, recrutarea din campusurile universitare, utilizarea instrumentelor rețelelor de socializare, utilizarea site-urilor web specializate în căutarea de locuri de muncă și portaluri de anunțuri.

### ❖ Testele sunt conceptualizate și implementate deficitar și există lacune de integritate în testare

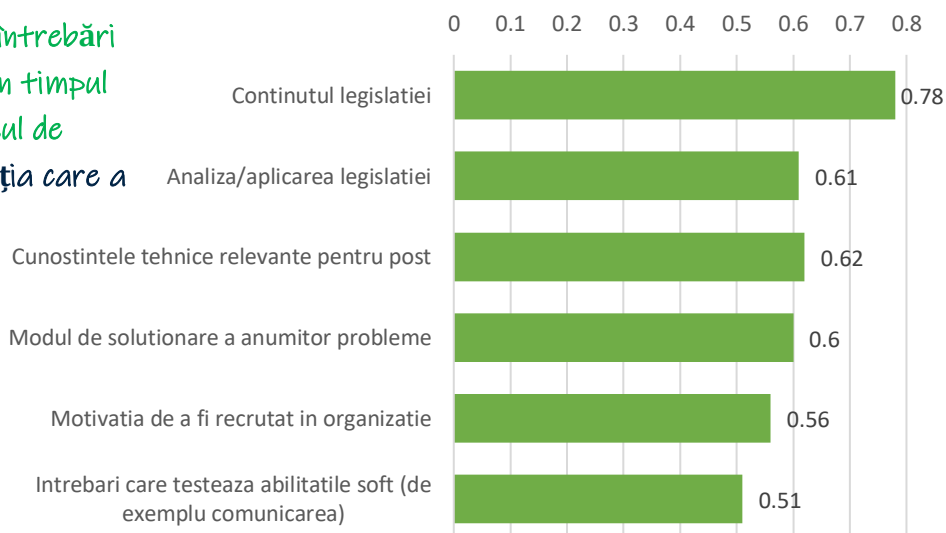
66. **Sistemul de testare este învechit și se concentrează pe memorare mai degrabă decât pe evaluarea abilităților și competențelor.** Toți cei 17 experți intervievați au fost de aceeași părere că, deși cunoașterea legilor aplicabile este importantă, memorarea lor nu presupune înțelegerea lor. Memorarea legilor și reglementărilor într-o perioadă scurtă de timp este doar o dovadă de determinare și o bună memorie pe termen scurt, dar este un factor de prognozare slab pentru performanța post-selecție, deoarece nu există nicio garanție că respectivul candidat va putea folosi aceste cunoștințe teoretice în situații practice. Instrumentele bazate pe competențe și testarea psihometrică s-au dovedit a fi factori de prognozare mai buni pentru performanța generală. Cincisprezece intervievați au susținut ideea introducerii unor teste psihometrice suplimentare, în timp ce doar jumătate dintre respondenți au susținut un test grilă.
67. **Interviurile sunt adesea limitate la o duplicare a probei scrise.** Aproape toți reprezentanții RU intervievați în aprilie 2019 au raportat că interviul este mai mult despre testarea cunoștințelor teoretice despre legislație și mai puțin despre evaluarea motivației și competențelor candidaților. Acest lucru este strâns legat de capacitatea limitată a comisiilor de selecție de a realiza interviuri adecvate. Cea mai frecventă nemulțumire apărută în timpul interviurilor a fost aceea că respectivele comisii de selecție nu beneficiază de îndrumări standard pentru a realiza interviurile de recrutare.
68. **Procesul de examinare actual nu asigură în mod eficace selectarea celor mai calificați candidați.** Treizeci și unu la sută dintre respondenții sondajului realizat în cadrul RAS MRU consideră că instituția lor nu selectează cei mai calificați candidați pentru posturile vacante. Unul dintre motive poate fi faptul că solicitanții nu sunt testați pentru abilitățile potrivite. Prin lege, toate procesele de recrutare în administrația publică trebuie să includă testarea privind legislația, cunoștințele tehnice

---

<sup>42</sup> Pagina web care prezintă posturile vacante la nivelul administrației publice este gestionată de Centrul Guvernului. Instituțiile nu sunt obligate să furnizeze informații în timp util cu privire la noile posturi vacante ce urmează să fie publicate pe acest site web și nu există o înțelegere comună între departamentele de resurse umane din administrația publică centrală cu privire la rolul acestui site web (identificat în cadrul grupurilor tematice organizate în cadrul RAS MRU).

specifice postului, precum și abilitățile de tip *soft* și motivația. Cu toate acestea, doar 19% dintre respondenți spun că au fost întrebați cu privire la toate acestea în timpul interviului de recrutare în cadrul instituției acestora. În plus, conținutul interviurilor pare a fi înclinat către memorarea conținutului legislației, răspunsul cel mai des selectat. Acest lucru se întâmplă mai mult la nivelul instituțiilor teritoriale decât în cele centrale. În același timp, aproximativ jumătate dintre respondenți raportează că li s-au adresat întrebări cu privire la abilitățile *soft*. Când sunt întrebați ce tip de întrebări pun candidaților în timpul interviului, managerii raportează un accent ușor mai scăzut pe cunoștințele juridice și unul mai mare pe motivare decât ceea ce raportează candidații înșiși. Doar jumătate dintre manageri raportează testarea abilităților *soft*, iar acestea sunt, în principal, abilități mai tradiționale, cum ar fi gândirea analitică, munca în echipă și abilitățile interpersonale și de comunicare; mai rar sunt vizate orientarea către rezultate a candidaților, orientarea către client, inițiativa și inovația, leadership-ul, colaborarea și parteneriatul sau luarea deciziilor. Din cercetările calitative realizate în cadrul focus grupurilor se pare că numărul de întrebări legate de abilitățile *soft* este disproporționat de scăzut în comparație cu întrebările legate de legislație și cunoștințe tehnice. Mai mult, cercetarea calitativă a arătat, de asemenea, că membrii comisiilor de selecție nu sunt instruiți în testarea motivației și a abilităților *soft* și, prin urmare, chiar dacă pun unele întrebări conexe, acestea ar putea să nu fie instrumente suficient de eficiente pentru a testa aceste dimensiuni mai subiective ale profilului solicitantului. Din fericire, tendința de testare a motivației și abilităților *soft* pare să se îmbunătățească în timp, deoarece persoanele angajați în ultimii cinci ani au raportat mai frecvent că li s-au adresat întrebări cu privire la soluționarea problemelor, abilități *soft* sau motivație. Mai mult, există câteva instituții care par să testeze mai mult candidații cu privire la aceste trei aspecte, în special Ministerul Economiei și Ministerul Fondurilor Europene.

Figura 3 Ce fel de întrebări puneți/vi s-au pus în timpul interviului în procesul de recrutare? [Proporția care a selectat opțiunea]



69. **Rezultatele sondajului sugerează că integritatea procesului de testare ar trebui îmbunătățită în continuare.** Când au fost întrebați cu privire la cât de des consideră că întrebările de examen sau interviu sunt divulgate în avans candidaților preferați, 23% dintre respondenți au admis cu diferite niveluri de certitudine că astfel de practici există. Acesta este cazul mai mult în cadrul instituțiilor centrale decât în instituțiile locale și teritoriale (33% centrale față de 18% locale și teritoriale). Cu toate acestea, evoluția în timp în toate instituțiile indică faptul că această practică este în scădere, angajările mai recente raportând mai puține astfel de situații. La întrebarea despre factorii care au fost importanți pentru ocuparea unui post în organizația lor, unul din zece respondenți din instituțiile centrale a admis că cunoașterea unui om politic sau a cuiva cu legături politice a avut o contribuție. În general, angajații care au fost angajați recent consideră că acest factor este mai puțin important decât colegii lor mai vechi. Interesant este că angajații care au un punctaj scăzut în ceea ce privește măsurile de motivație și satisfacție profesională (angajații „nemulțumiți”) au raportat în cel mai mare procentaj (14,29%) că unele conexiuni politice au ajutat la obținerea postului lor actual, ceea ce sugerează că o recrutare pe bază de concurs și bazată pe merite are implicații pe termen lung asupra nivelului de motivație a angajaților administrației publice.

### ❖ *Măsuri de siguranță limitate pentru asigurarea calității procesului*

70. **Rolul de supraveghere pe care ANFP îl joacă în general în procesul de recrutare este interpretat mai ales ca o „garanție a integrității”, mai degrabă decât ca un actor strategic care poate influența calitatea procesului de recrutare.** Deși nevoia de a aștepta avizul ANFP ca o etapă preliminară pentru inițierea concursului de recrutare a fost percepută de persoanele intervievate ca fiind consumatoare de timp, prezența experților ANFP în cadrul comisiilor de selecție a fost considerată o asigurare a legalității. Cu toate acestea, ANFP are instrumente și abilități limitate de a influența calitatea generală a procesului de recrutare, care se bazează foarte mult pe capacitatea departamentelor de resurse umane ale instituției de recrutare.

71. **Calitatea procesului de selecție este afectată de absența pregătirii/abilităților specifice necesare pentru a acționa ca membru al unei comisii de concurs sau al unei comisii de soluționare a contestațiilor:**(i) nu au existat cazuri de pregătire specializată pentru membrii comisiei de concurs sau comisiilor de soluționare a contestațiilor în ultimii ani (cel puțin patru), în ciuda faptului că HG 611/2008 stabilește în mod clar această obligație la articolul 36; (ii) participarea la procesul de recrutare necesită timp îndelungat și perspectiva beneficiilor financiare (o indemnizație egală cu



10% din salariul de bază minim garantat pe țară<sup>43</sup>) nu este un stimulent real, confirmat de majoritatea persoanelor intervievate care răspund că această participare este mai degrabă o bătaie de cap. Acest fapt se transpune uneori în selecția celor care sunt disponibili sau mai puțin ocupați (patru respondenți) sau, în mod repetat, aceleași persoane în ciuda performanțelor anterioare (cinci respondenți).

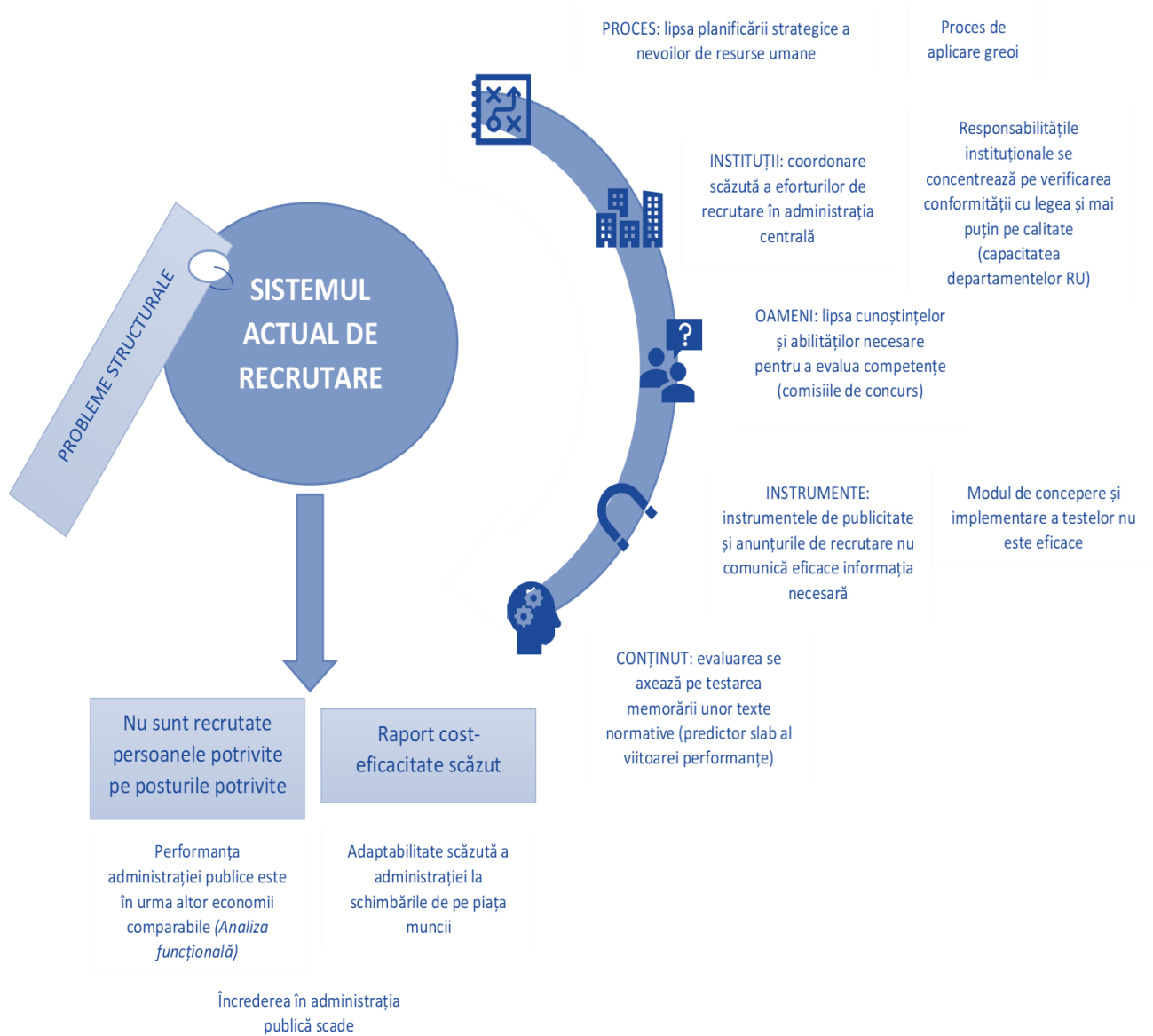


---

<sup>43</sup> Indemnizația este plătită pentru fiecare procedură de recrutare și nu pentru fiecare persoană interviuată.

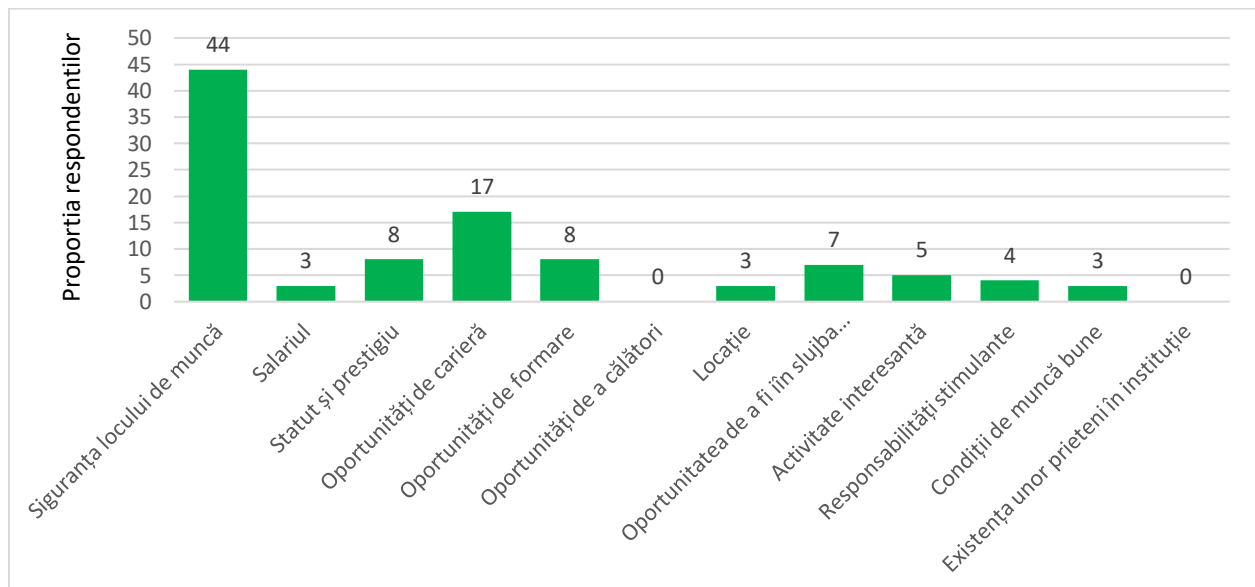
72. O prezentare generală a principalelor probleme structurale identificate în sistemul actual este oferită în Figura 4 de mai jos.

Figura 4 Probleme structurale ale sistemului actual de recrutare



73. În general, sistemul actual de recrutare pare să atragă solicitanții motivați în primul rând de siguranța locului de muncă, mai puțin de oportunitatea de a servi publicul. În conformitate cu datele colectate prin intermediul sondajului realizat în cadrul RAS MRU, un clasament al factorilor de intrare în administrația publică a relevat că motivul care se clasează pe primul loc cel mai frecvent este siguranța locului de muncă, selectată de 44% dintre respondenți (Figura 2). Instituțiile de la diferite niveluri administrative sunt atractive pentru candidații potențiali din diferite motive. În timp ce siguranța locului de muncă este predominantă în toate instituțiile, în instituțiile centrale alți factori mai atractivi sunt oportunitățile de dezvoltare a carierei și statutul și prestigiul, în timp ce în organizațiile teritoriale sunt enumerate condițiile de muncă și locația. Oportunitatea de a servi publicul, o opțiune în categoriile de răspuns, nu ocupă un loc relevant. În general, această tendință s-a înrăutățit odată cu trecerea timpului, iar cei care au fost angajați recent nu sunt mai motivați de misiune comparativ cu cei care au fost angajați în trecut. Deși nicio instituție nu iese în evidență în atragerea de persoane motivate să lucreze într-o funcție publică, instituțiile în care majoritatea respondenților au marcat „oportunitatea de a servi societatea” drept unul dintre primele trei motive de intrare în administrația publică sunt Ministerul Economiei, Agenția Națională de Administrare Fiscală, Ministerul Apelor și Pădurilor și Ministerul Justiției (aproximativ o treime din respondenți).

Figura 5 Ce factori v-au atras cel mai mult să îmbrățișați o carieră în administrația publică? [factor clasat pe primul loc ca fiind cel mai atractiv]





## 2.3 Costurile sistemului actual de recrutare

74. Costurile sistemului actual de recrutare au fost stabilite pe baza costurilor cu personalul implicat în proces, folosind metodologia prezentată în Anexa 9. Această metodologie a permis echipei BM să compare costurile procesului actual din România cu costurile de recrutare din alte țări ale UE pentru care a fost aplicată o metodologie similară.

75. În termeni financiari, costul pentru un proces mediu de recrutare este ridicat în comparație cu alte administrații publice din UE pentru care sunt disponibile date. Costul actual în România se ridică la 11.777 RON (aproximativ 2.505 EUR/persoană recrutată) la nivel de conducere și 5.746 RON (aproximativ 1.220 EUR/persoană recrutată) la nivel de execuție, pe baza costului cu personalul implicat în proces. Costul unui proces mediu de recrutare pentru funcționarii publici de nivel de conducere este de 9.156 RON<sup>44</sup>, în timp ce pentru funcționarii publici cu funcții de execuție este de 8.934 RON<sup>45</sup>. Costul mediu pe persoană recrutată este mult mai mare decât costul mediu pe persoană recrutată în Slovacia, care este de aproximativ 675 EUR<sup>46</sup>, și este apropiat de costul mediu pe persoană recrutată din Marea Britanie, care a fost estimat între 1.400 GBP (1.560 EUR) și 2.676 GBP<sup>47</sup> (2.973 EUR).

Costuri comparabile extrase din experiența internațională: Marea Britanie și Slovacia

Costul mediu pe persoană recrutată este ridicat:

- 11.777 RON (aproximativ 2.505 EUR/pers. recrutată) pentru o funcție de conducere
- 5.746 RON (aproximativ 1.220 EUR/pers. recrutată) pentru o funcție la nivel de execuție.

76. În 2017, costul pentru concursurile de recrutare organizate de ANFP pentru funcții publice de conducere în administrația publică centrală și teritorială s-au

<sup>44</sup> Pe baza datelor disponibile de la ANFP pentru 2017-2019, se organizează o procedură medie de recrutare pentru două posturi și o medie de doi candidați se înregistrează pentru procedură. Pentru funcții la nivel de execuție, o procedură medie de recrutare acoperă două posturi și în medie patru candidați se înregistrează pentru procedură.

<sup>45</sup> Costul include numai costurile cu personalul și costurile pentru publicarea anunțurilor de concurs, deoarece alte costuri aferente tipăririi materialelor și utilizării echipamentelor IT nu au putut fi separate.

<sup>46</sup> Silvia Lorincova, *The Improvement of the Effectiveness in the Recruitment Process in the Slovak Public Administration*, 2015, în *Procedia Economics and Finance* 34 (2015) 382 – 389. Acest cost nu include inducția și formarea recruților, care a fost detaliat în studiu, pentru a permite utilizarea unui model comparabil.

<sup>47</sup> The Institute for Government, UK (2019), *Moving On: The costs of high staff turnover in the civil service*, pag. 18

ridicat la 427.000 EUR. Costul a fost calculat pe baza costului mediu al unui concurs de recrutare pentru funcțiile publice de conducere, care este de 9.156 RON și un număr total de concursuri de 220. Pentru toate concursurile avizate de ANFP pentru funcții la nivel de execuție în administrația publică centrală și teritorială, costul total a atins un maxim de 3,46 milioane EUR în 2017.

77. Costurile de informare și promovare sunt mari în comparație cu rezultatele obținute, ajungând în medie la aproximativ 40.000 EUR/lună pentru toate concursurile de recrutare pentru funcțiile publice din administrația publică centrală și teritorială<sup>48</sup>. ANFP cheltuiește în medie între 5.000 și 8.000 EUR/lună<sup>49</sup> pentru publicarea anunțurilor de concurs în două publicații care nu sunt relevante pentru atingerea grupului țintă. În medie, costul de informare și promovare pentru un concurs este de 623 RON (aproximativ 130 EUR). Acesta include atât costurile pentru publicarea în Monitorul Oficial și într-un ziar național, cât și costurile cu personalul implicat în toate sub-activitățile referitoare la etapa de publicitate. Costul pentru publicarea în Monitorul Oficial și în ziarul național este de 360 RON pe concurs. Având în vedere că un concurs duce, în medie, la angajarea a două persoane, costul mediu de informare și promovare pe angajare este de 312 RON (65 EUR). La nivel instituțional, ANFP a cheltuit pentru publicarea anunțurilor de concurs în medie 25.800 RON/lună (aproximativ 5.500 EUR/lună) în 2018 și 36.700 RON/lună (aproximativ 8.000 EUR) în 2017. La nivel de sistem, pentru funcționarii publici din administrația publică centrală și teritorială pentru care au fost disponibile date, în 2018 costul pentru publicare în cele două publicații a fost de 185.190 RON/lună (aproximativ 40.300 EUR/lună). Deși publicarea în Monitorul Oficial este obligatorie în conformitate cu legislația aplicabilă la momentul analizei, alegerea celei de-a doua publicații este lăsată la latitudinea instituțiilor publice. Focus grupurile organizate au dezvăluit că ar trebui re-evaluată colaborarea cu *Bursa*, un ziar de afaceri, deoarece dimensiunea și relevanța audienței sale nu sunt adecvate<sup>50</sup>. De asemenea, persoanele interviewate au menționat că publicarea în Monitorul Oficial a fost inutilă, întrucât Monitorul nu este citit de grupurile-țintă.

Costurile de publicitate sunt mari comparativ cu impactul:

- ANFP cheltuiește în medie între 5.000 și 8.000 EUR/lună pentru publicarea anunțurilor de concurs

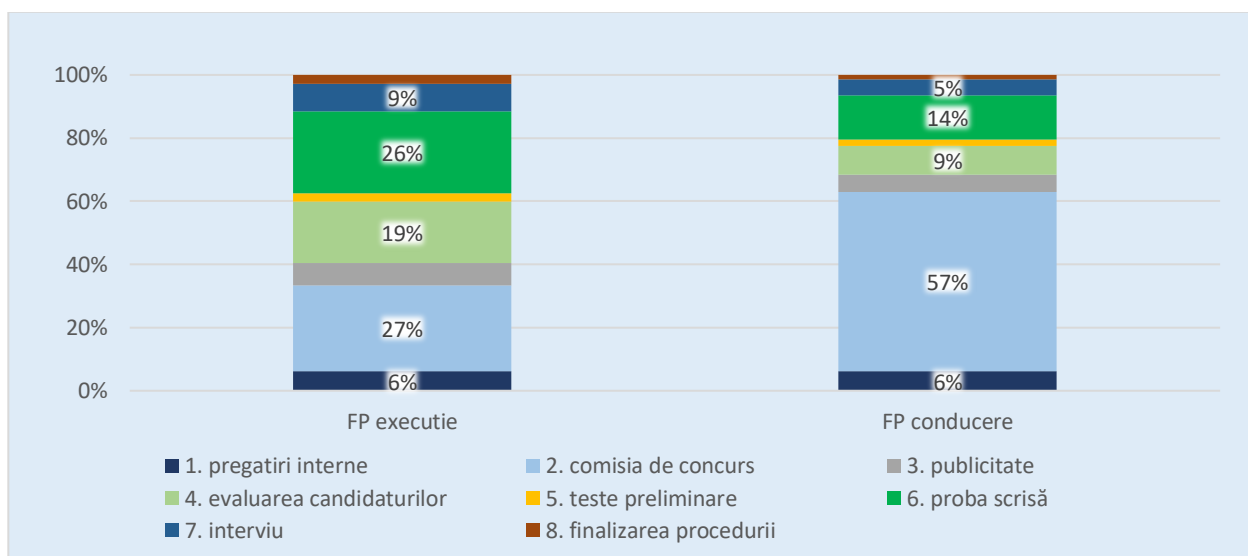
<sup>48</sup> Pe baza datelor ANFP pentru 2017-2019.

<sup>49</sup> Pe baza datelor extrase din baza de date a ANFP pentru 2017-2019.

<sup>50</sup> Pe baza datelor de audit de la BRAT (Biroul Român de Audit Transmedia).

78. Cea mai mare pondere în costul total al unei proceduri de recrutare medie o are funcționarea comisiilor de concurs (a se vedea ). Funcționarea comisiilor de concurs include toate cheltuielile cu personalul aferente înființării comisiei e, precum și indemnizațiile plătite membrilor săi pentru participarea lor la procedura de recrutare<sup>51</sup>. Diferențele de cost pentru comisiile de concurs între procedurile de recrutare pentru nivelul de execuție sau nivelul de conducere provin din numărul mai mare de membri și costurile suplimentare pentru transport și cazare necesare pentru recrutarea pe posturilor de conducere gestionată de ANFP. În schimb, costurile cu proba scrisă și evaluarea candidaturilor sunt mai mari pentru funcționarii publici de nivel de execuție, deoarece un proces mediu de recrutare include mai mulți candidați, iar durata necesară pentru comunicarea internă prin diferite etape este mai îndelungată în procesele de recrutare descentralizate în comparație cu procesele mai eficiente gestionate de ANFP.

Figura 6 Defalcarea costurilor pe etapă de recrutare, % din total, sursă: Estimări ale BM și ANFP 2016-2019



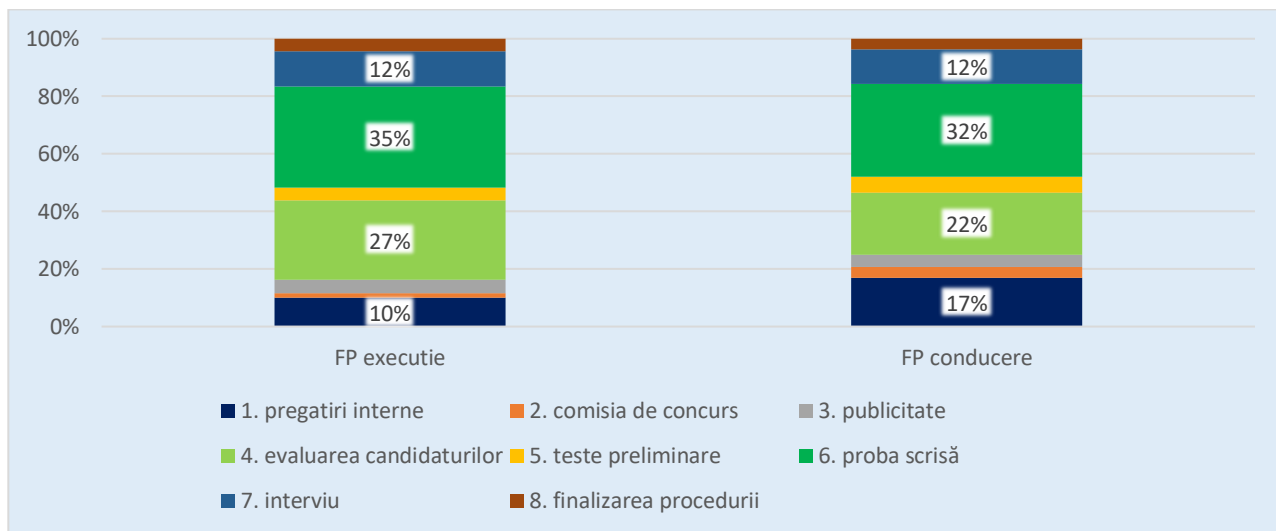
79. Concursul de recrutare pe suport de hârtie are impact asupra eficienței procesului, timpul total de lucru pentru personalului necesar pentru finalizarea unui proces de recrutare<sup>52</sup> fiind de 91 de ore pentru posturile de conducere și de 151 de ore

<sup>51</sup> Comisia de selecție este compusă din trei membri în cazul procedurii de recrutare pentru funcțiile publice la nivel de execuție și cinci membri pentru funcțiile la nivel de conducere. O indemnizație de participare de 10% din salariul minim brut la nivel național se plătește tuturor membrilor din comisiile de selecție și comisiile de soluționare a contestațiilor. Mai mult de jumătate din membrii comisiei de selecție sunt înlocuiți în timpul procedurii din cauza lipsei de disponibilitate; implicarea lor în etapa inițială a procedurii le acordă totuși dreptul de a primi alocația. Ca atare, în cazul unei proceduri pentru nivelul de execuție, numărul mediu de membri dintr-o comisie de selecție este de cinci, iar numărul mediu de membri din comisiile de soluționare a contestațiilor este de trei (inclusiv secretarul); în cazul unei proceduri de recrutare pentru funcții de conducere, numărul mediu este de 8,3, respectiv cinci.

<sup>52</sup> Timpul mediu a fost determinat pentru o procedură de recrutare pe baza datelor ANFP și pe baza datelor colectate în cadrul focus grupurilor, conform metodologiei din Anexa 9.

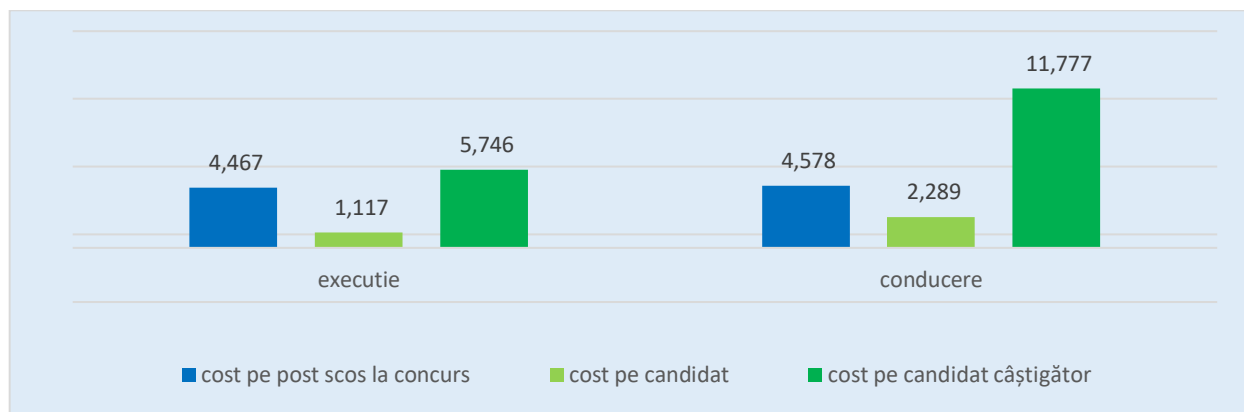
pentru posturile de nivel de execuție. Etapele care ocupă cea mai mare pondere din timpul total de lucru al personalului sunt proba scrisă și evaluarea candidaturilor.

Figura 7 Defalcarea duratei pe etapă de recrutare, % din total, sursă: Estimările BM



80. Figura 8 de mai jos prezintă costul sistemului actual raportat la input și output. Costul pe persoană recrutată pe posturile de conducere este semnificativ mai mare. Costul pe output este afectat de rata de succes a ocupării celor două posturi scoase la concurs într-un proces mediu de recrutare, ceea ce duce la selectarea în medie a 0,8 candidați în urma unei proceduri de recrutare pentru o funcție de conducere și 1,6 candidați în medie în urma unei proceduri pentru posturi la nivel de execuție.

Figura 8 Sistemul actual: cost (în RON) per input și output





# Reforma:

## ► Un nou sistem de recrutare

- Principii cheie
- Obiectiv
- Modelul propus
- Centrul de evaluare
- Opțiuni de implementare
- Opțiunea recomandată
- Comparație: sistemul actual versus noul sistem propus





## 3.1 Asigurarea unei baze solide: principii cheie

- 81. Recrutarea bazată pe merit este corelată cu performanțe sporite ale administrației publice, precum și o mai mare încredere a cetățenilor și un nivel mai mare de creștere economică<sup>53</sup>. Recrutarea bazată pe merit este prezentată în unele studii ca fiind cea mai importantă caracteristică structurală pentru îmbunătățirea performanței administrației, urmată de mecanismele de promovare internă și stabilitatea în carieră<sup>54</sup>. Meritocrația în recrutare este, de asemenea, asociată cu niveluri mai scăzute de corupție și nepotism<sup>55</sup> și aceasta se corelează cu o mai mare satisfacție și încredere a cetățenilor<sup>56</sup>.**
- 82. Recrutarea bazată pe competențe este, de asemenea, corelată cu performanțele mai ridicate ale sectorului public. În țările OCDE, utilizarea cadrelor de competență reprezintă o tendință clară<sup>57</sup>. În cazul funcției publice din România, recrutarea meritocratică și bazată pe competențe va trebui să răspundă problemelor actuale ale sistemului de recrutare, așa cum au fost evidențiate anterior în acest raport.**
- 83. Codul administrativ prevede deja implementarea unui nou sistem de recrutare a funcționarilor publici bazat pe competențe, iar acest lucru a fost recomandat anterior de o evaluare a impactului reglementărilor. Dezvoltarea unui nou model de recrutare care să fie centralizat și bazat pe competențe a fost analizată într-o evaluare a impactului reglementărilor realizată în 2016<sup>58</sup> cu sprijinul Băncii Mondiale. În plus, cadrul legislativ actual prevede un astfel de model centralizat și bazat pe competențe. O operaționalizare eficientă a acestui model trebuie să se bazeze pe următoarele **recomandări**<sup>59</sup>:**
- ☛ concentrarea concursului național pe evaluarea abilităților analitice și de soluționare a problemelor și a altor competențe relevante, publicarea



<sup>53</sup> Meyer-Sahling, J.-H., C. Schuster, și K.S. Mikkelsen. 2018. Civil Service Management in Developing Countries: What Works? Londra: Departamentul britanic pentru dezvoltare internațională.

<sup>54</sup> Rauch, J.E., și P.B. Evans. 2000. „Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries.” Journal of Public Economics 75: 49-71.

<sup>55</sup> Cingolani, L., K. Thomsson, and D. De Crombrughe. 2015. „Minding Weber More Than Ever? The Impacts of State Capacity and Bureaucratic Autonomy on Development Goals.” World Development 72: 191-207.

<sup>56</sup> Pentru o prezentare generală a motivelor pentru care recrutarea pe bază de merit contează pentru funcția publică și modul în care aceasta se transpune în diferite modele din economiile dezvoltate, a se vedea Banca Mondială, Nota de guvernare privind RECRUTAREA ÎN FUNCȚIA PUBLICĂ: RECRUTAREA PERSOANELOR POTRIVITE ÎN MODUL POTRIVIT (pregătit de Wouter van Acker), 2019. Disponibil la: <http://documents.worldbank.org/curated/en/572061574455651589/pdf/Civil-Service-Recruitment-Recruiting-the-Right-Persons-the-Right-Way.pdf>.

<sup>57</sup> OCDE, Competențe pentru o funcție publică de înaltă performanță. Disponibil la: <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>.

<sup>58</sup> Evaluarea Impactului Reglementărilor: un sistem mai bun de ocupare pentru administrația centrală din România, ANFP, 2016.

<sup>59</sup> Consultați recomandările *Diagnosticul inițial al sistemului MRU*, Banca Mondială, 2019

concursurilor de recrutare pe un singur site centralizat, precum și utilizarea de platforme digitale și automatizarea anumitor pași;

- ☛ crearea unui grup de experți în recrutare care să facă parte din comisiile de concurs (din interiorul și din afara sectorului public) și asigurarea unor programe specializate de formare pentru aceștia în domeniul evaluării competențelor ;
- ☛ utilizarea unor modalități alternative de verificare a respectării cerințelor și principiilor în a doua etapă a recrutării, derulată la nivel instituțional („selecție”) (de ex. audituri de performanță, acordarea de licențe instituțiilor);
- ☛ implementarea unei abordări de tipul „value-for-money” (raport cost-beneficiu) prin analiza echilibrului adecvat între răspundere, flexibilitate și costuri în recrutarea de personal contractual;
- ☛ consolidarea legăturii dintre recrutare și planificarea resurselor umane.

84. **Principiile cheie care guvernează conceptualizarea și operaționalizarea noului model de recrutare sunt detaliate mai jos:**

### ❖ Meritocrația

85. **Recrutarea bazată pe merite în administrația publică necesită stabilirea unui set de principii care să ghideze procesul de selecție, inclusiv transparența, aplicarea unor criterii obiective de selecție axate pe performanță și asigurarea unui mecanism de control.** Acest principiu implică selecția persoanei potrivite pentru orice post dat, realizată prin recrutare sau promovare pe baza unor reguli de merit explicite, care sunt înțelese public și pot fi contestate în cazul în care este suspectată o încălcare<sup>60</sup>.

86. **Pentru a asigura meritocrația la recrutarea în administrația publică, procesul trebuie conceput pe baza unor criterii obiective de selecție (reducând riscul interpretărilor discreționare în selecție) iar concursul să fie conceput astfel încât să evalueze și să răsplătească**

*Principiile care stau la baza recrutării bazate pe merite:*

- profesionalism
- independență
- integritate
- imparțialitate
- transparență
- servicii în slujba cetățeanului

<sup>60</sup> Nota Băncii Mondiale privind recrutarea și promovarea

<http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/Recruitment.pdf>

competența<sup>61</sup>. Pentru a răspunde acestei provocări, trebuie să existe principii clare și să se utilizeze metode solide de recrutare.

**87. Nediscriminarea și egalitatea de șanse trebuie asigurate în așa fel încât funcția publică să devină un model de ocupare.** Trebuie încurajate candidaturile din partea candidaților relevanți, indiferent de gen, dizabilitate, statut marital sau parental, origine rasială, etnică sau socială, culoare, religie, credință, orientare sexuală, opinii politice sau de alt tip. În plus, pe parcursul diferitelor etape ale procesului de recrutare ar trebui asigurate măsuri pentru a garanta egalitatea de șanse pentru candidații cu dizabilități sau nevoi speciale.

**88. Pentru a asigura nediscriminarea și egalitatea de șanse în recrutare următoarele aspecte ar trebui să fie reflectate în proces și în arhitectura sistemului:**

- Măsurile de comunicare ar trebui să fie țintite și bazate pe un set variat de instrumente pentru a ajunge la toți candidații relevanți; candidații vor trebui informați că vor beneficia de șanse egale să își demonstreze competențele;

#### **Bune practici în asigurarea recrutării în mod nediscriminatoriu și garantând egalitatea de șanse: EPSO**

- Biroul European de Selecție a Personalului (EPSO) are standarde și proceduri clare pentru a asigura accesul nediscriminatoriu și egalitatea de șanse pentru toți candidații.
- Pentru persoanele cu dizabilități sau cu probleme medicale EPSO asigură ajustări și măsuri de asistență precum:
  - Accesibilitate din punct de vedere logistic și din perspectiva echipamentelor IT folosite;
  - Text cu litere mai mari sau software care facilitează citirea textului prin mărirea literelor;
  - Fișe tipărite în alfabet Braille sau tastaturi Braille;
  - Cititoare de ecran;
  - Interpretare în limbaj mimico-gestual;
  - Lumină adaptată și mese adaptate în funcție de înălțime;
  - Asistență individuală.

Mai multe informații privind ajustările asigurate pentru egalitate de șanse și politica de nediscriminare în cadrul EPSO sunt disponibile la: [https://epso.europa.eu/how-to-apply/equal-opportunities\\_en#tab-0-2](https://epso.europa.eu/how-to-apply/equal-opportunities_en#tab-0-2).

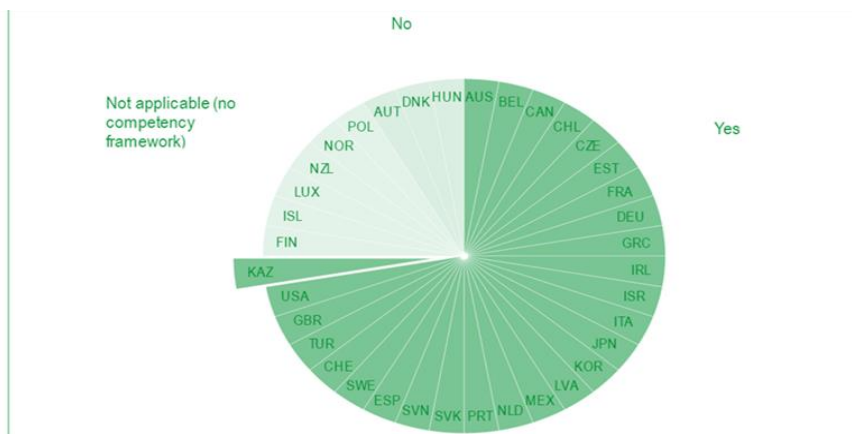
<sup>61</sup> Sundell, Anders. (2014) Are Formal Civil Service Examinations the Most Meritocratic Way to Recruit Civil Servants? Not in all Countries. Public Administration Vol. 92, nr. 2, pag. 440-457

- Metodologiile de selecție și testele vor fi concepute într-un mod neutru și de o manieră standardizată, pentru a facilita aplicarea lor într-un mod cât mai obiectiv;
- Membrii comisiilor de concurs trebuie formați cu privire la cum să asigure o evaluare nediscriminatorie și lipsită de prejudecăți; modul de constituire a comisiilor de concurs va fi nediscriminatoriu și cu asigurarea egalității de șanse;
- Sistemele și metodologiile de depunere a candidaturii și de testare vor trebui să încorporeze mijloace de asistare pentru a asigura accesul persoanelor cu dizabilități.

### ❖ Abordarea bazată pe competențe

89. Pe lângă meritocrație, recrutarea ar trebui să fie concepută astfel încât să permită atragerea în funcția publică a abilităților necesare pentru creșterea capacității administrației publice. Multe dintre țările OCDE își bazează recrutarea pe un cadru standard de competențe<sup>62</sup>.

Figura 9 Utilizarea unui cadru de competență pentru recrutarea și selecția funcționarilor publici



Sursa: OCDE (2016a), „Studiu privind managementul strategic al resurselor umane în guvernele centrale/federale din țările membre OCDE<sup>63</sup>”

<sup>62</sup> Folosirea cadrelor de competențe și abilităților pentru atragerea, recrutarea, dezvoltarea și promovarea funcționarilor publici din Kazahstan - ANALIZĂ COMPARATIVĂ A REFORMEI FUNCȚIEI PUBLICE ÎN KAZAHSTAN © OCDE 2018

<sup>63</sup> OCDE (2016a), „Studiu privind managementul strategic al resurselor umane în guvernele centrale/federale din țările membre OCDE”, OCDE, PARIS.

90. Țările membre OCDE definesc abilitățile funcționarilor publici ca piloni pentru performanță, inovație, productivitate și crearea valorii în sectorul public<sup>64</sup>. Managementul competențelor este introdus și utilizat la scară mai mare de către administrațiile publice.

De ce managementul competențelor \*?

- ajută la crearea unui limbaj comun
- asigură coerența în cadrul funcției publice
- asigură continuitatea monitorizării carierelor funcționarilor publici
- oferă o perspectivă orientată spre viitor asupra managementului personalului
- susține o cultură a autoperfecționării continue

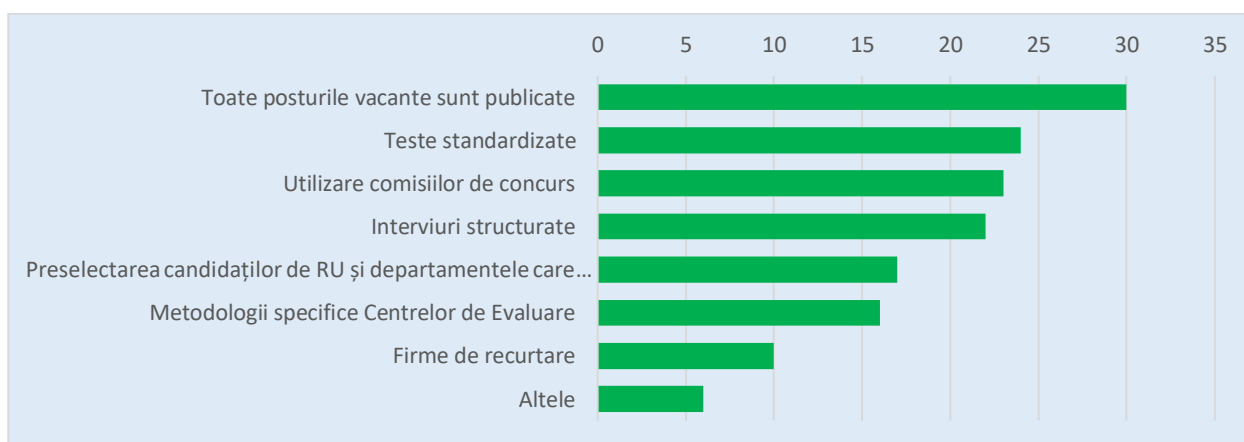
\* Adaptat după OCDE (2018)

## ❖ Construirea încrederii

91. Instrumentele și metodele utilizate în sistemul de recrutare ar trebui dezvoltate și implementate cu profesionalism, transparență, independență și integritate, astfel încât publicul și toate părțile interesate să poată avea încredere și să se poată baza pe rezultatele sistemului.

92. O serie de metode sunt implementate cu succes în toate țările membre OCDE, printre care cele mai utilizate sunt: publicarea posturilor vacante, examene standardizate, comisii de evaluare, interviuri structurate și metodologii specifice centrelor de evaluare. Împreună acestea protejează principiile de merit și încrederea publicului în rezultatele procesului de recrutare.

Figura 10 Garanțarea recrutării bazate pe merite la nivel de începător



<sup>64</sup> Folosirea cadrelor de competențe și abilităților pentru atragerea, recrutarea, dezvoltarea și promovarea funcționarilor publici din Kazahstan - ANALIZĂ COMPARATIVĂ A REFORMEI FUNCȚIEI PUBLICE ÎN KAZAHSTAN © OCDE 2018

Barele se referă la numărul de țări membre OCDE care au răspuns pozitiv la această întrebare pentru aceste domenii.

## ❖ Proceduri mai simple axate pe performanță

93. **Metodologia de recrutare ar trebui să fie simplificată și operaționalizată<sup>65</sup> cu atenție** pentru a soluționa deficiențele actuale ale procesului de recrutare, inclusiv, printre altele: ocuparea cu dificultate a posturilor vacante, testarea neconformă cu abilitățile cerute și răsplătirea exersării mecanice a testelor mai degrabă decât a abilităților. Sistemul de recrutare ar trebui să se concentreze pe atragerea de angajați performanți în administrația publică și pe eficientizarea procedurilor și proceselor pentru a le face ușor de implementat.

**Schemele de recrutare bazate pe merite se inspiră din opt<sup>66</sup> elemente cheie care trebuie să fie corelate cu o abordare bazată pe competențe:**

- ☛ o evaluare a nevoilor care duce la o fișă a postului scrisă care conține sarcini clare, precum și competențele de care are nevoie persoana selectată;
- ☛ publicitate care vizează clar grupurile eligibile, incluzând un rezumat al fișei postului;
- ☛ formulare de depunere a candidaturii standardizate;
- ☛ o foaie de punctaj bazată pe criterii obiective și pe cadrul de competență;
- ☛ o metodologie de preselecție pentru a filtra candidații, dacă este necesar, la un număr gestionabil;
- ☛ o procedură finală de selecție bazată, din nou, pe cadrul de competențe și care să includă interviuarea de către comisie;
- ☛ o procedură de numire bazată pe schema de punctare;
- ☛ transmiterea rezultatelor atât candidaților declarați admiși, cât și celor care nu au fost admiși.

<sup>65</sup> Sundell, Anders. (2014) Are Formal Civil Service Examinations the Most Meritocratic Way to Recruit Civil Servants? Not in all Countries. Public Administration Vol. 92, No. 2, pp. 440–457 și OECD (2017), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews, OECD

Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

<sup>66</sup> Banca Mondială. (n.d.). Recruitment & Promotion Brief.

<http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/Recruitment.pdf>



## 3.2 Obiectivele noului sistem de recrutare

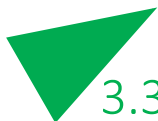
94. Bazându-se pe cadrul general de monitorizare propus în Analiza-Diagnostic de referință, noul model de recrutare necesită un set de obiective care trebuie monitorizate pe baza unor indicatori clari care ar trebui colectați de ANFP. O listă propusă de obiective specifice este inclusă în Tabelul 4 de mai jos.

*Tabelul 3 Obiective propuse și indicatori cheie de performanță (IP) pentru monitorizarea noului sistem de recrutare în administrația publică centrală și teritorială*

| Nr. | Obiectiv  | Indicatori de performanță (IP)  |
|-----|---|---|
| 1   | Utilizarea sporită a planificării strategice a resurselor umane în raport cu competențele necesare în administrația publică centrală  | % din posturile vacante incluse în planul de recrutare pentru care a fost formulată o justificare în raport cu cadrul de competență și cu nevoile instituționale.   |
| 2   | Creșterea numărului de noi recruți pe posturi de nivel junior pentru a soluționa problema piramidei inversate a încadrărilor pe grade profesionale în cadrul funcției publice | % posturi vacante la nivel de debutant și asistent care sunt scoase la concurs ca pondere în numărul total de posturi vizate de concursurile anuale.  |
| 3   | Asigurarea recrutării bazată pe merit   | % din personalul/candidații care percep că noul model asigură recrutarea bazată pe merit.   |
| 4   | Îmbunătățirea eficienței procesului de recrutare  | % de timp economisit pe candidat/pe persoană recrutată (comparativ cu nivelul de referință, astfel cum se identifică în acest raport)<br>Cost pe candidat<br>Costul pe candidat preselectat la concursul național<br>Cost pe persoană recrutată |
| 5   | Îmbunătățirea eficacității metodelor de publicitate utilizate pentru promovarea concursurilor de recrutare  | % creștere a numărului de candidați pe post   |
| 6   | Îmbunătățirea adecvării personalului nou recrutat la cerințele și așteptările instituțiilor angajatoare   | % din fluctuația personalului pentru personalul recent recrutat<br>% manageri mulțumiți de rezultatul selecției după șase luni.   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 7 | Îmbunătățirea abilităților membrilor comisiilor de concurs de evaluare a competențelor | % din membrii comisiilor de concurs care au beneficiat de formare recentă ( <i>cu cel puțin un an înaintea concursului</i> ) și relevantă ( <i>vizând evaluarea competențelor</i> ) |
|---|--|---|





### 3.3 Scurtă prezentare a modelului propus pentru un sistem de recrutare mai bun

**95.** Bazându-se pe principiile cheie discutate anterior în acest raport și pe prevederile cadrului strategic și legal, noul model de recrutare își propune să asigure „value for money” (raport cost-beneficiu). Noul model de recrutare prevăzut în Codul administrativ aduce o abordare bazată pe competențe în procesul de recrutare. Noul model pentru administrația publică centrală va fi structurat în două etape principale:

1. Un concurs național, ca prim pas, care conduce la crearea unui grup de candidați preselecțaiți (similar modelului aplicat de Comisia Europeană)
2. Concursul pe post, organizat de fiecare instituție publică



**96.** Având în vedere contextul general al reformei<sup>67</sup>, prezentul raport propune un model detaliat pentru concursul național (prima etapă) și avansează două opțiuni de politică pentru implementarea sa. Ambele opțiuni sunt interconectate din punct de vedere al aranjamentelor procedurale și organizatorice și vizează să sprijine operaționalizarea procesului de recrutare, de preferință într-o abordare secvențială, așa cum este discutat în capitolul 4 al acestui raport.

**97.** Modelul concursului național se bazează pe:

1. Un proces strategic de planificare a resurselor umane, care se bazează pe competențele necesare;
2. Secvențialitate clară a pașilor, împreună cu o distribuție solidă a rolurilor și responsabilităților pentru actorii relevanți implicați;
3. Un proces de publicitate eficient, care să ajungă la publicul țintă;
4. O fază simplificată de înscriere, digitalizată și care permite un proces simplificat de verificare a eligibilității;
5. Testare transparentă și meritocratică bazată pe competențe;

---

<sup>67</sup>Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020; Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020; Proiectul Codului administrativ,

6. Un circuit de audit riguros, încorporat în instrumentele IT preconizate a fi utilizate.

98. **Modelul propus este structurat în 8 etape, începând cu planificarea resurselor umane și terminând cu gestionarea grupului de candidați preselectați.** Fiecare etapă va fi operaționalizată prin ghiduri detaliate, proceduri de lucru și „echipată” cu instrumentele necesare pentru a permite implementarea cu succes. Etapele sunt definite pe scurt în tabelul de mai jos și sunt prezentate mai detaliat în **Anexa 1**.
99. **Premisele pentru implementarea cu succes a modelului constau în a asigura:**
1. **O abordare bazată pe competențe în recrutare.** Procesul de recrutare trebuie să fie legat de gestionarea strategică, anticipativă a resurselor umane. Pentru recomandări specifice în acest domeniu, vă rugăm să consultați secțiunea 4.2 din acest raport.
  2. **Simplificarea și utilizarea instrumentelor TIC.** Procesul administrativ care susține procedura de recrutare (inclusiv depunerea candidaturilor, baza de date a candidaților, rezultatele testelor etc.) ar trebui simplificat, standardizat și, după caz, digitalizat.
100. **Noul sistem de recrutare este un model bazat pe competențe,** iar cadrul de competențe constituie esența întregului proces, de la planificarea resurselor umane până la numirea în funcția pentru care a fost organizat concursul. Modelul de recrutare bazat pe competențe este prezentat în Figura 11 de mai jos.
101. **Dat fiind că noul model este unul bazat pe competențe, succesul său depinde în mare măsură de operaționalizarea testării bazate pe competențe, în special a testării avansate.** Modelul este structurat în mai mulți pași după cum e prezentat mai jos, iar la baza lui se află calitatea fazei de testare care este menită să asigure că evaluarea candidaților se face (1) cu instrumentele corecte și (2) de către evaluatori care au competențele necesare pentru a aplica acele instrumente.

Figura 11 Un model de recrutare bazat pe competențe întemeiat pe 3 procese principale

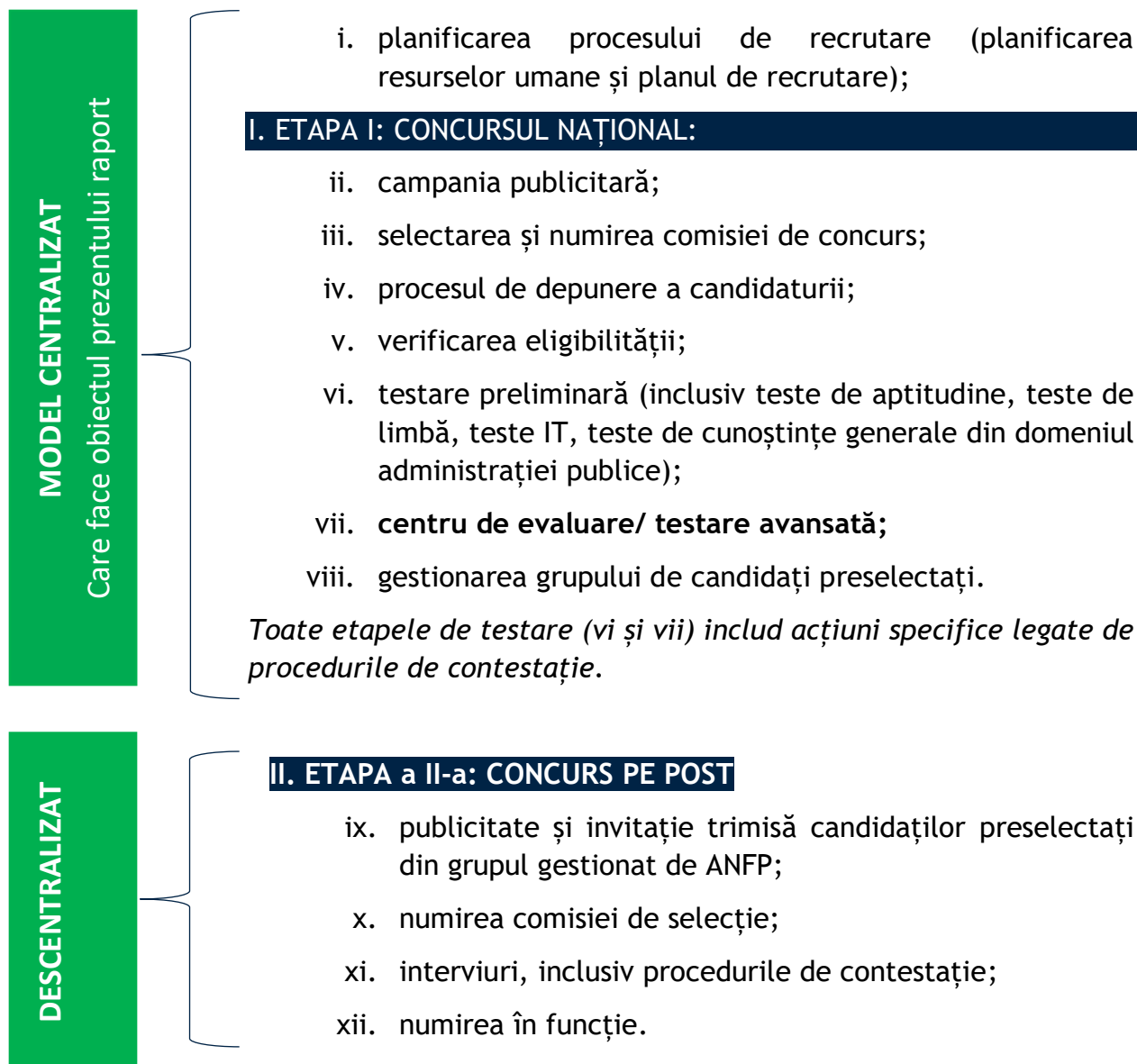
|                  | PLANIFICAREA FORȚEI DE MUNCĂ   | CONCURSUL NAȚIONAL   | CONCURSUL PE POST   |
|------------------|--|--|---|
| Proces principal | Evaluarea numărului de persoane necesare în organizație  | Verificarea eligibilității în raport cu profilul selectat de candidat (pe baza unor criterii generale și specifice)  | Invitațiile sunt trimise candidaților preselecțai în prima etapă, pe baza profilurilor lor validate în sistem (în funcție de profilul postului vizat) |
|                  | determinarea competențelor necesare în organizație (pe baza unui cadru consultativ)  | Permite candidaților să își înregistreze candidatura pentru anumite domenii funcționale și pentru competențe specifice vizate de PR (pentru a permite derularea procesului din etapa de concurs pe post) | Testare bazată pe competențele specifice  |
|                  |  | Testare bazată pe competențele generale  |   |
|                  |  |  |   |
| Rezultate        | PLAN DE RECRUTARE (PR)<br>- competențele generale și principalele competențe specifice necesare pentru profilurile incluse în PR | Grup de candidați preselecțai<br>Valabilitate: 3 ani   | CANDIDAȚI CÂȘTIGĂTORI<br>Numire în funcția publică în instituțiile vizate   |

➡ Planificarea forței de muncă pregătește lansarea concursului national.

➡ Planificarea forței de muncă include competențe generale pentru profilurile posturilor vizate, dar și domeniile specific și competențe specific cheie care sunt definitorii pentru acel profil. Astfel permite operaționalizarea corespunzătoare a etapei a doua de concurs pe post.

➡ Concursul national este o condiție pentru etapa a doua de concurs pe post, în care testarea se va axa doar pe competențe specifice.

102. Modelul de recrutare în două etape este prezentat pe scurt mai jos. Mai multe detalii despre fiecare etapă sunt cuprinse în Anexa 1.



103. Raportul actual se concentrează pe conceptualizarea și operaționalizarea concursului național (prima etapă a procesului de recrutare).



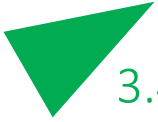
Tabelul 4 Etapele procesului de recrutare - concursul național

| ETAPĂ                             | Detalii despre etapele propuse   |
|-----------------------------------|--|
| Etapa 1: Planificarea recrutării. | Planificarea resurselor umane, inclusiv elaborarea și avizarea unui plan de recrutare reprezintă punctul de plecare pentru întregul proces de recrutare. Rezultatele acestei etape vor determina tipul de abilități și cunoștințe care vor fi atrase și selectate în continuare pentru administrația publică în general, și pentru fiecare instituție. Prin urmare, ar trebui să se acorde o atenție |

|  |   |
|--|---|
|  | sporită calității acestei etape. Planificarea resurselor umane și planul de recrutare reprezintă baza care influențează profilurile viitorilor angajați din sectorul public.  |
| Etapa 1.1: Planificarea resurselor umane           | Planificarea resurselor umane poate fi definită ca o identificare și analiză sistematică a „ceea ce are nevoie o organizație în ceea ce privește cantitatea (numărul), tipul și calitatea resursei umane pentru a-și atinge obiectivele” <sup>68</sup> .<br><br>Planificarea resurselor umane acoperă mai mult decât nevoile de recrutare. Se referă, de asemenea, la mobilitate și promovări. Mai multe detalii despre procesul de planificare a resurselor umane sunt cuprinse într-o secțiune separată a acestui raport. |
| Etapa 1.2: Plan de recrutare                       | Planul de recrutare reprezintă un document centralizat, care include resursele umane necesare și posturile vacante planificate pentru recrutarea în instituțiile publice centrale pentru trei ani. Planul de recrutare este elaborat de ANFP și aprobat de Guvern.  |
| Etapa 2: Publicitate                               | Această etapă presupune publicarea posturilor vacante și implementarea campaniilor de conștientizare și publicitate care vizează atragerea candidaților pentru procedurile de recrutare viitoare.   |
| Etapa 3: Selectarea și numirea comisiei de concurs | Pentru a pregăti și operaționaliza pe deplin întregul proces de recrutare, în etapele anterioare va fi selectată și numită o comisie de concurs. Comisia de concurs va fi implicată în derularea etapelor de selecție și va decide cu privire la clasamentul candidaților.  |
| Etapa 4: Procesul de depunere a candidaturii       | Procedura de depunere a candidaturii va trebui să fie online, pentru a se optimiza managementul acestui proces și pentru a evita probleme precum documentația pierdută sau răătăcită, erorile de procesare, etc. Prin urmare, o platformă IT trebuie conceptualizată, dezvoltată și implementată, permițând colectarea candidaturilor și alimentarea unei baze de date care va încorpora toate etapele succesive ale procedurii de recrutare (rezultatele testelor, preselecție, grupare etc.).                             |
| Etapa 5: Verificarea eligibilității                | Verificarea eligibilității se referă la verificarea tuturor condițiilor prealabile care trebuie îndeplinite de un candidat înainte de a participa la testarea competențelor generale și specifice. Această etapă este eliminatorie. Include și o etapă de contestație.  |

<sup>68</sup> Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2017), Abilități pentru o funcție publică de înaltă performanță.

|   |   |
|---|---|
| <p>Etapa 6: Testarea preliminară</p>                        | <p>Această etapă constă în aplicarea testelor preliminare care vizează verificarea competențelor generale considerate obligatorii pentru un anumit grup de posturi/funcții.</p> <p>Această etapă de testare va fi pe calculator, majoritatea testelor fiind teste grilă, care vor fi evaluate automat de sistemul IT. Tipurile de teste vor cuprinde:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. stăpânirea unei limbi străine și abilități informatice (în cazul în care solicitantul nu are un certificat emis de o autoritate competentă care să dovedească nivelul de competență cerut);</li> <li>2. testarea psihometrică (verbală, numerică, raționament, abstract);</li> <li>3. cunoștințe generale în domeniul administrației publice, alte aptitudini specifice.</li> </ol> <p>Fiecare test inclus în această etapă este eliminatoriu. Include și o etapă de contestație.</p> |
| <p>Etapa 7: Centru de evaluare/testare avansată</p>         | <p>Această etapă își propune să evalueze competențele generale de bază definite pentru profilul postului care a fost scos la concurs. Poate fi operaționalizat folosind metodele tradiționale de evaluare (interviuri) sau poate fi realizat printr-un centru de evaluare, cu instrumente complexe de evaluare adaptate fiecărui profil de post. Include și o etapă de contestație.</p>   |
| <p>Etapa 8: Gestionarea grupului de candidați selectați</p> | <p>Această etapă se referă la managementul grupului de candidați selectați prin concurs național. Deși concursul nu va fi finalizat odată cu numirea candidaților preselectați, deoarece aceștia vor trebui să treacă prin a doua etapă a concursului, respectiv concursul pe post, ar trebui dezvoltate proceduri clare de lucru și interacțiuni cu instituțiile și ar trebui menținute schimburi regulate între ANFP, candidații preselectați și instituții pentru a actualiza constant în sistem informațiile cu privire la grupul de candidați.</p>   |



## 3.4 Centrul de evaluare, pilon cheie al noului model

104. Un centru de evaluare (*Assessment center* - AC) este una dintre tehnicile de selecție utilizate în organizații pentru a măsura cunoștințele, competențele și abilitățile unui candidat. Conceptul este folosit pentru a acoperi două semnificații:
- ☛ un proces de recrutare și selecție, care implică diferite obiective și tehnici de evaluare și
  - ☛ și aranjamentul în care este implementat procesul, adică locul fizic, evaluatorii și alte persoane implicate, cerințele tehnice și alte resurse.
105. Dovezile empirice arată că Centrele de evaluare au o bună validitate predictivă<sup>69</sup> și pot asigura o validitate bazată pe criterii riguroase<sup>70</sup>. Centrele de evaluare au furnizat, de asemenea, dovezi privind „o bună fiabilitate a notărilor raportate comparativ între evaluatori, deși acest lucru depinde și de nivelul de expertiză al evaluatorilor”<sup>71</sup> desemnați ca membri în comisiile de concurs.
106. *Liniile directoare privind conceptualizarea, implementarea și evaluarea centrelor de evaluare și dezvoltare*<sup>72</sup>, elaborate de Societatea Britanică de Psihologie evidențiază faptul că Centrele de evaluare/dezvoltare bune oferă următoarele avantaje:
- ☛ informații extrem de relevante/observabile și cuprinzătoare;
  - ☛ luarea de decizii eficiente, inclusiv planificarea resurselor umane;
  - ☛ echitate sporită din mai multe raționamente (versus raționamente unice);
  - ☛ o imagine îmbunătățită a organizației din utilizarea acesteia;
  - ☛ o previzualizare eficientă a nivelului rolului/postului;
  - ☛ Posibilitatea de auto-conștientizare a nevoilor de dezvoltare ale candidaților/participanților;
  - ☛ Posibilitatea de auto-conștientizare a nevoilor de dezvoltare ale evaluatorilor/observatorilor care decurg din implicarea în proces;
  - ☛ un sistem de selecție care furnizează dovezi solide din punct de vedere juridic;
  - ☛ o metodă de evaluare care prezice mai clar performanța în muncă.

---

<sup>69</sup> Eurich, T.L., Krause, D.E., Cigularov, K., & Thornton, G.C. III. (2009). Assessment centres: Current practice in the United States. *Journal of Business & Psychology*, 24, 387–407 și

Thornton, G.C., III., Murphy, K.R., Everest, T.M., & Hoffman, C.C. (2000). Higher cost, lower validity and higher utility: Comparing the utilities of two tests that differ in validity, costs, and selectivity. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 61–75.

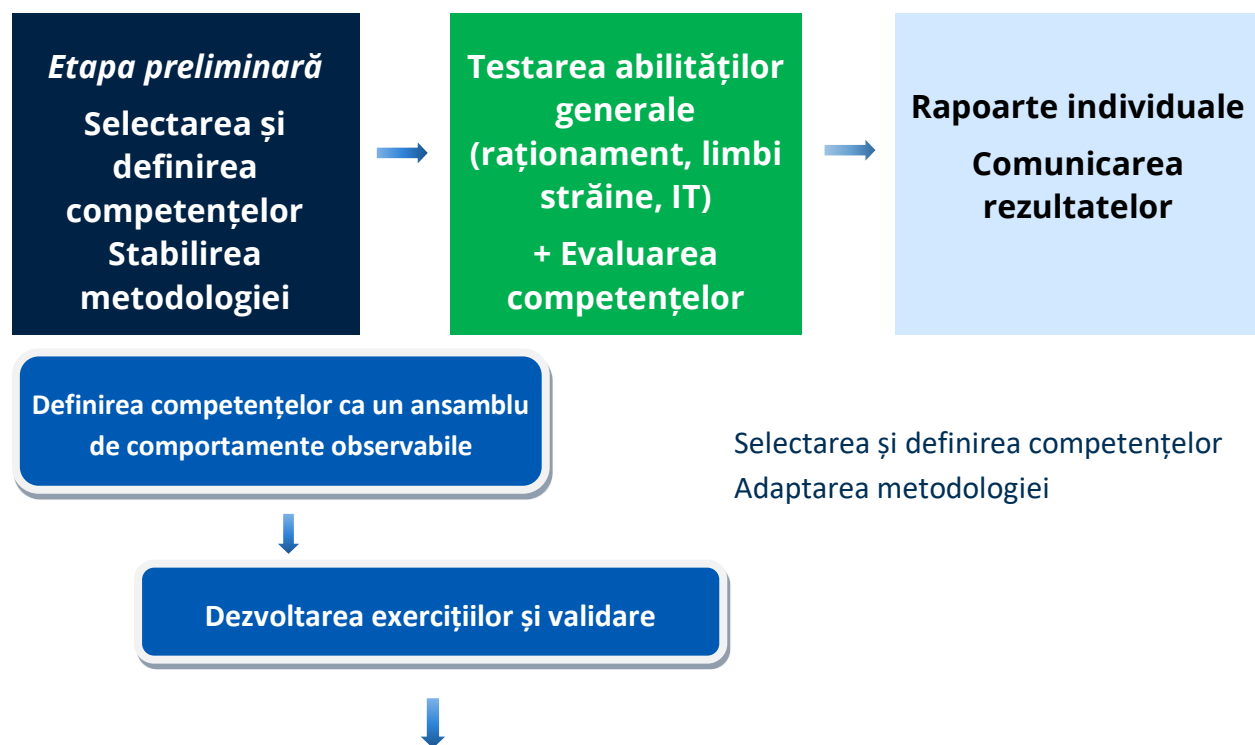
<sup>70</sup> Arthur, W., Day, E., McNelly, T.L., & Edens, P.S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125–154.

<sup>71</sup> Lievens, F., & Thornton, G.C. III. (2005). Assessment centres: Recent developments in practice and research. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (pp. 243–264). Malden: Blackwell.

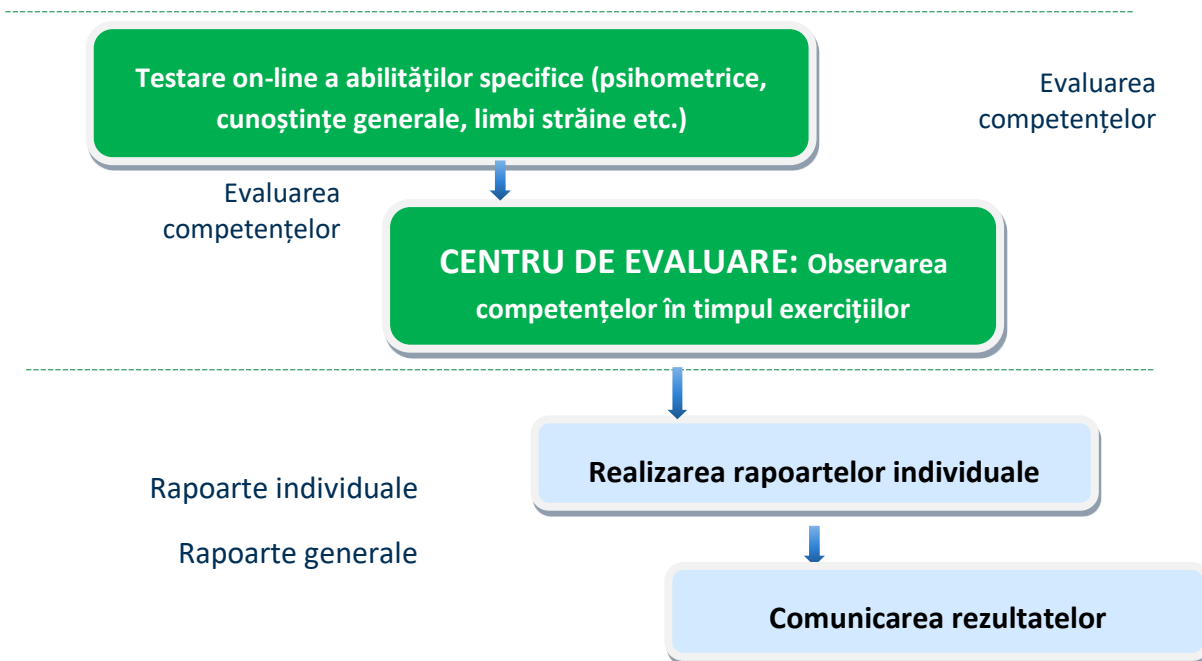
<sup>72</sup> Disponibil la: [https://ptc.bps.org.uk/sites/ptc.bps.org.uk/files/guidance\\_documents/assessment\\_and\\_development\\_centres1.pdf](https://ptc.bps.org.uk/sites/ptc.bps.org.uk/files/guidance_documents/assessment_and_development_centres1.pdf)

107. Un Centru de evaluare permite supraveghetorilor să observe direct și simultan comportamentul mai multor candidați în simulări de scenariu real, deseori în situații limită și în interacțiuni între ei, și să măsoare performanța în mod obiectiv în funcție de criterii sau competențe considerate relevante pentru post. Centrele de evaluare implică mai mult de un evaluator (atât în etapele de conceptualizare, cât și de evaluare), ceea ce asigură niveluri mai ridicate de obiectivitate și imparțialitate.
108. Centrele de evaluare sunt utilizate pentru recrutarea personalului, pentru identificarea talentelor, pentru definirea nevoilor de dezvoltare, pentru evaluarea progresului performanței și pentru implementarea proceselor de restructurare.
109. În comparație cu un Centru de evaluare, un Centru de dezvoltare are atât un obiectiv de evaluare, cât și un obiectiv de conceptualizare a unui plan de dezvoltare. Același profil de competențe poate fi utilizat atât pentru un Centru de evaluare, cât și pentru un Centru de dezvoltare. Cu toate acestea, Centrul de Dezvoltare este menit să permită identificarea nevoilor individuale de dezvoltare și pregătirea unui plan de dezvoltare.
110. Utilizarea Centrului de evaluare în cadrul concursului național necesită implementarea etapelor cheie prezentate în *Figura 12* de mai jos:

*Figura 12 Etapele cheie în implementarea tehnicilor Centrului de evaluare.*







111. Ca o etapă preliminară, utilizarea centrului de evaluare necesită definirea competențelor ca un ansamblu de comportamente observabile. Definiția competențelor generale este disponibilă în *Raportul privind cadrul de competențe elaborat în cadrul RAS MRU*, dar dezvoltarea și implementarea ulterioară trebuie coordonată de ANFP și implementată într-un interval de timp de trei ani.
112. A doua etapă necesită ca setul de instrumente de evaluare să fie conceput pe baza competențelor și comportamentelor observabile enumerate în etapa anterioară.
- Aceste activități sunt foarte specializate și sunt realizate de specialiști cu experiență în conceperea instrumentelor de evaluare a competențelor. Este esențial ca setul de instrumente de evaluare să fie dezvoltat pentru a evidenția în cel mai bun mod comportamentele definite mai sus. Succesul Centrului de evaluare se bazează în principal pe calitatea instrumentelor de evaluare și pe formarea și calibrarea evaluatorilor.
  - Candidații parcurg o secvență de exerciții menite să evidențieze nivelul real al fiecărei competențe evaluate. Pe parcursul zilei de evaluare pot fi observate riguros un număr limitat de competențe, recomandarea fiind de a evalua maxim șase competențe. Fiecare competență va fi definită în aproximativ 10-15 comportamente observabile.
113. Pentru evaluarea competențelor complexe pot fi utilizate diverse tipuri de instrumente. Tabelul de mai jos rezumă diferite categorii luate în considerare de obicei:

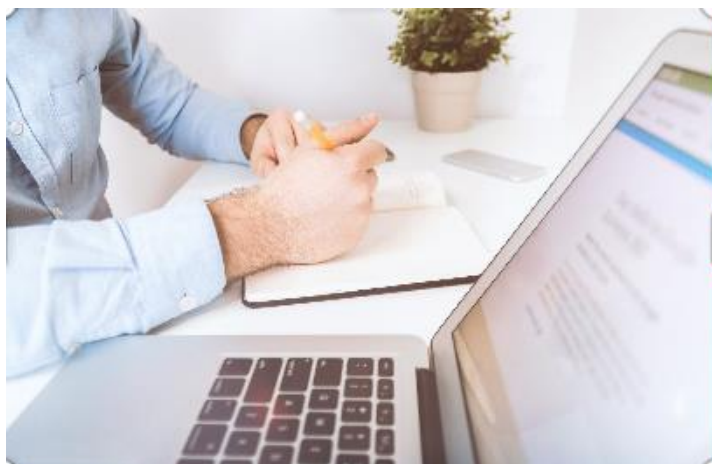
Tabelul 5 Exemple de exerciții care pot fi utilizate în centrul de evaluare

|   |  |
|---|--|
| <b>Interviu structurat</b>                | Pe baza unui set de întrebări predefinite, participanții vor răspunde individual evaluatorilor demonstrându-și experiența profesională anterioară, oferind exemple relevante din activitatea lor. În acest fel, dovedesc indirect competențele incluse în profil, în special cele tehnice. În plus, prin acest instrument, evaluatorii pot evalua abilitățile de comunicare orală, abilitățile de prezentare, precum și capacitatea de a convinge publicul asupra unui subiect dat. Prin acest instrument se poate testa, de asemenea, și soluționarea problemelor, luarea deciziilor, integritatea, pe baza unor întrebări personalizate. |
| <b>Studiu de caz/ Exercițiul practic”</b> | Participanții vor primi un set de informații detaliate despre o situație complexă/problematică care necesită luarea deciziilor, conceperea unui plan de acțiune, bugetare, resurse alocate, stabilirea priorităților, delegarea activităților etc. Planurile și propunerile create ca urmare a studiului de caz poate fi prezentat în scris sau verbal în timpul unui interviu individual sau al unei prezentări (cu evaluatori în calitate de public).  |
| <b>Discuții de grup</b>                   | Participanții primesc câteva informații despre o temă/un proiect și au o misiune comună, dar în același timp, fiecare dintre ei poate avea un set individual de informații care ar putea poziționa diferit participanții și care ar putea genera obiective diferite în timpul discuției. În final, toți participanții trebuie să ia o decizie de grup. În acest exercițiu, ar putea fi analizate următoarele competențe: leadership, comunicare în echipă, asertivitate, luarea deciziilor, gândire inovatoare etc.  |
| <b>Joc de rol</b>                         | Pe baza unui scenariu furnizat, participanții, în mod individual, vor trebui să pregătească și să pretindă ca au o întâlnire cu un potențial client sau cu un subordonat/coleg. În acest tip de exerciții, se pot observa abilități care sunt necesare pentru persuasiune, identificarea nevoilor clientului, evaluarea performanței, oferirea de feedback, coaching etc.  |
| <b>Constatarea faptelor</b>               | Participanții trebuie să analizeze rapid o documentație consistentă pentru a selecta informațiile relevante din aceasta și pentru a descoperi datele care lipsesc pentru a lua o decizie de calitate. Aceștia pot pune întrebări evaluatorilor și aceste întrebări vor fi notate și menționate în raportul individual. Pe baza tuturor acestor informații, participantul decide să țină cont de aspectele pe care le consideră esențiale în situația respectivă.   |
| <b>Prezentare</b>                         | Pe baza unei situații/studiu de caz, participanții vor prezenta în mod individual evaluatorilor o propunere, un plan de acțiune, un plan de schimbare etc. Competențele pe care le observăm în acest exercițiu pot fi: abilități de  |

|  |  |
|--|--|
|  | prezentare, comunicare cu un public, asertivitate, interacțiune, leadership etc. |
|--|--|

- 114. Analiza experienței internaționale evidențiază diverse tipuri de instrumente și metode utilizate în centrele de evaluare pentru anumite tipuri de competențe.** Pentru o listă de instrumente și metode utilizate în Belgia, CE, Franța și Marea Britanie, vă rugăm să consultați Anexa 6. Mai mult, sectorul privat din România folosește la scară largă aceste metode de evaluare în timpul recrutării, precum și pentru planurile de dezvoltare a angajaților lor. În același timp, sectorul public din România folosește sau a folosit în trecut în Centrele de evaluare și tehnici de evaluare asociate pentru recrutarea grupurilor strategice de angajați în sectorul public. Rezultatele selecției bazate pe competențe prin intermediul Centrelor de evaluare sunt reflectate în performanțele individuale ale acestor categorii de angajați și/sau rezultatele instituționale: de exemplu, selecția organizată pentru managerii publici, selecția organizată pentru magistrați de către Institutul Național al Magistraturii, selecția organizată pentru angajații Consiliului Concurenței.
- Utilizare cu succes în Belgia, Marea Britanie, Franța, Comisia Europeană și în sectorul privat din România.*
- 115. Un Centru de evaluare se bazează în principal pe observația comportamentală.** Acesta este procesul de identificare și înregistrare a informațiilor despre participant în timpul evaluării. Evaluatorii notează tot ce spun candidații (sau cât mai mult posibil), aceste note reprezentând dovezi de comportament care vor fi utilizate pentru evaluarea și notarea performanței candidaților.
- 116. Notarea comportamentelor se face de către evaluatori pe baza unei metodologii clare, iar abilitățile de evaluare ale evaluatorilor sunt esențiale în acest proces.** Fișa de punctaj pe care trebuie să o utilizeze evaluatorii include toate competențele detaliate în comportamentele identificabile, recomandarea fiind să se punteze luând în considerare nivelul comportamental. Fișa de punctaj include competențele evaluate, lista comportamentelor vizate de fiecare competență și căsuțele speciale pentru completarea punctajului. Fișa de observație/punctaj este utilă pentru observator pentru a se asigura că acesta urmează toate comportamentele vizate și că datele sunt colectate într-o manieră structurată pentru a ușura interpretarea ulterioară. Cu toate acestea, este foarte important să subliniem că procesul rămâne o evaluare subiectivă întrucât fișa de punctaj este un ghid/ajutor și nu înlocuiește judecata umană. Acesta este motivul pentru care abilitățile de specialitate ale evaluatorilor sunt esențiale în acest proces.
- 117. Fiecare competență este o prioritate de evaluare în cel puțin unul dintre exerciții și este evaluată pe baza unei fișe de observare specifice.** După observarea

exercițiilor, evaluatorii analizează dovezile de comportament pentru fiecare competență și dau un punctaj pentru fiecare comportament. De obicei, în acest proces se utilizează o platformă on-line pentru a facilita generarea punctajului final pentru fiecare competență pe o scară aleasă. Cele mai utilizate scale pentru evaluarea performanței sunt de la 1 la 5, 1 fiind minimul și 5 maximul și de la 1 la 4, 1 fiind minimul și 4 maximul.



*Tabelul 6 Exemplu de exerciții/competențe matriceale*

| Competențe                                | Instrumente                     |                        |                       |          |
|---|---------------------------------|------------------------|-----------------------|----------|
|   | Constatarea faptelor/prezentare | Studiu de caz/Discuții | Joc de rol managerial | Interviu |
| Maximizarea rezultatelor                  | X                               | X                      |                       |          |
| Planificare și organizare                 |                                 | X                      | X                     |          |
| Soluționarea problemei și luarea deciziei | X                               |                        | X                     | X        |
| Comunicare                                | X                               | X                      | X                     | X        |
| Gestionarea personalului                  |                                 |                        | X                     | X        |

**118. După finalizarea evaluării, rapoartele individuale sunt pregătite pe o platformă online, pentru fiecare candidat. Rapoartele individuale oferă o perspectivă detaliată asupra punctelor tari și oportunităților cheie de dezvoltare ale fiecărui candidat. Raportul individual poate include următoarele capitole:**

- ☛ prezentare generală a procesului de evaluare;
- ☛ profil general individual - prezentare generală despre participant;

- ☛ evaluarea detaliată a competențelor - cu puncte forte și domenii de dezvoltare pentru fiecare competență;
- ☛ domeniile de dezvoltare și recomandări.

119. Etapa finală se referă la comunicarea rezultatelor. Această etapă trebuie să fie integrată clar în fluxul de comunicații susținut de aplicația IT care va fi utilizată pentru operaționalizarea concursului național.

120. Utilizarea instrumentelor Centrului de evaluare poate fi ajustată în mod flexibil pentru a fi aplicată numai pentru posturile strategice și pentru posturi peste un anumit grad profesional. Acest lucru va asigura un mod cost-eficace de prioritizare a resurselor, asigurând în același timp că testarea bazată pe competențe este asigurată de facto pentru posturile relevante din administrația publică. De exemplu, în timp ce etapa Centrului de evaluare poate fi eliminată pentru posturile de debutant, este cu siguranță o condiție de calitate pentru succesul noului model de recrutare ca această etapă să fie aplicată pentru funcții publice de conducere și înalți funcționari publici.

121. Mai multe informații despre operaționalizarea unui Centru de evaluare sunt disponibile în Anexa 2.

122. În general, întregul proces al concursului național este axat pe testarea competențelor generale și diverse instrumente pot fi utilizate în timpul acestui proces, așa cum este exemplificat mai jos.

*Tabelul 7 Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare - Nivel de execuție: Matricea cadrului de competențe, etapele de recrutare și instrumentele de evaluare*

| Categoria de competențe | Competențe generale pentru nivelul de execuție | Etapa recrutării atunci când poate fi evaluată | Instrumente de evaluare care pot fi utilizate   |
|-------------------------|--|--|---|
| Eficiență personală     | Soluționarea problemei și luarea deciziilor    | - Testare preliminară<br>- Testare avansată    | - Teste psihometrice<br>- Teste scrise<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor<br>- Joc de rol<br>- Simularea activității postului |
|                         | Inițiativă                                     | - Testare avansată                             | - Prezentare<br>- Joc de rol<br>- Simularea activității postului  |
|                         | Planificare și organizare                      | - Testare preliminară<br>- Testare avansată    | - Teste psihometrice<br>- Teste scrise<br>- Simularea activității postului<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor                 |

|                                 |                                 |  |   |
|---------------------------------|---------------------------------|--|---|
|                                 |                                 |  | - Prezentare  |
| <b>Eficiență interpersonală</b> | <b>Comunicare</b>               | - Testare preliminară;<br>- Testare avansată | - Teste scrise<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor<br>- Prezentare<br>- Joc de rol |
|                                 | <b>Lucrul în echipă</b>         | - Testare preliminară<br>- Testare avansată  | - Joc de rol<br>- Teste psihometrice<br>- Prezentare<br>- Simularea activității postului      |
| <b>Responsabilitate socială</b> | <b>Orientare către cetățean</b> | - Testare preliminară<br>- Testare avansată  | - Teste psihometrice<br>- Prezentare<br>- Joc de rol  |
|                                 | <b>Integritate</b>              | - Testare preliminară<br>- Testare avansată  | - Teste psihometrice<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor                           |

*Tabelul 8 Exemplu privind evaluarea competențelor în procesul de recrutare - Înalți funcționari publici: Matricea cadrului de competențe, etapele de recrutare și instrumentele de evaluare*

| <b>Categoria de competențe</b> | <b>Competențe pentru înalții funcționarii publici</b>  | <b>Etapa recrutării atunci când poate fi evaluată</b> | <b>Instrumente de evaluare care pot fi utilizate</b>   |
|--------------------------------|--|---|--|
| <b>Eficiență personală</b>     | <b>Soluționarea problemei și luarea deciziilor (inclusiv proactivitate, gândire conceptuală și strategică)</b> | - Testare preliminară<br>- Testare avansată           | - Teste psihometrice<br>- Teste scrise<br>- Eseuri<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor<br>- Joc de rol<br>- Dezbateri<br>- Prezentare |
|                                | <b>Inițiativă (inclusiv Asumarea răspunderii)</b>  | - Testare avansată                                    | - Prezentare<br>- Joc de rol<br>- Studiu de caz<br>- Simularea activității postului  |
|                                | <b>Planificare și organizare (inclusiv Planificare strategică)</b>   | - Testare preliminară<br>- Testare avansată           | - Teste psihometrice<br>- Teste scrise<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor<br>- Prezentare<br>- Simularea activității postului        |

|                                 |  |   |   |
|---------------------------------|--|---|---|
| <b>Eficiență interpersonală</b> | <b>Comunicare (inclusiv construirea relațiilor și influențare) (networking)</b>                | - Testare preliminară<br>- Testare avansată | - Teste scrise<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor<br>- Prezentare<br>- Joc de rol<br>- Simularea activității postului |
|                                 | <b>Lucrul în echipă (inclusiv Medierea conflictelor)</b>                                       | - Testare preliminară<br>- Testare avansată | - Joc de rol<br>- Teste psihometrice<br>- Prezentare  |
| <b>Responsabilitate socială</b> | <b>Orientare către cetățean (inclusiv Adaptare la contextul politic și angajament public)</b>  | - Testare preliminară<br>- Testare avansată | - Teste psihometrice<br>- Prezentare<br>- Joc de rol  |
|                                 | <b>Integritate (inclusiv Managementul vulnerabilităților)</b>                                  | - Testare preliminară<br>- Testare avansată | - Teste psihometrice<br>- Studii de caz cu prezentarea rezultatelor   |
| <b>Abilități manageriale</b>    | <b>Managementul performanței (inclusiv Managementul resurselor și Managementul proceselor)</b> | Testare avansată                            | - Joc de rol<br>- Simularea activității postului<br>- Studii de caz   |
|                                 | <b>Dezvoltarea echipei</b>   | Testare avansată                            | - Joc de rol<br>- Prezentare  |
| <b>Leadership</b>               | <b>Generarea angajamentului</b>  | Testare avansată                            | - Joc de rol<br>- Prezentare<br>- Simularea activității postului  |
|                                 | <b>Promovarea inovației și inițierea schimbării (inclusiv Agilitate strategică)</b>            | Testare avansată                            | - Studiu de caz<br>- Simularea activității postului<br>- Joc de rol și dezbateri  |



### 3.5 Opțiunile propuse

123. Echipa BM a elaborat două opțiuni de politici care trebuie luate în considerare pentru operaționalizarea eficientă a modelului propus:

1. **Opțiunea 1** include implementarea completă a unui Centru de evaluare
2. **Opțiunea 2** presupune tot o recrutare bazată pe merite și bazată pe competențe, dar fără a include un Centru de evaluare. În schimb, se bazează pe utilizarea interviurilor ca singurul instrument folosit pentru evaluarea competențelor generale de bază.

124. Cele două opțiuni sunt similare în privința majorității etapelor procesului de recrutare și diferă doar în acordarea propusă pentru etapa 7 privind testarea avansată a competențelor. Etapele propuse au fost dezvoltate luând în calcul lecțiile desprinse din experiența sistemului anterior de recrutare pentru funcția publică din România, dar și pe baza analizei experienței relevante de la nivel internațional. Scopul structurii propuse pentru concursul național este să rezolve problemele structurale ale sistemului MRU și problemele sistemului de recrutare, așa cum au fost identificate în capitolele 1 și 2. O privire comparativă succintă este reflectată mai jos.

*Tabelul 9 Prezentare generală a diferențelor dintre opțiunile propuse - legate de proces*

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



## ❖ Opțiunea 1: Centrul de evaluare - două abordări pentru eficiență

125. Opțiunea 1 presupune includerea unui Centru de evaluare ca parte a procesului de recrutare. Aceasta va permite o testare avansată a competențelor, bazată pe o metodologie clară și beneficiind de toate instrumentele relevante utilizate de administrația publică din alte state avansate care organizează concursuri similare de recrutare centralizată.

126. Date fiind cerințele unui Centru de evaluare eficient, Opțiunea 1 explorează două posibilități de dezvoltare:

9. Opțiunea 1.1 se concentrează pe dezvoltarea unui Centru de evaluare intern

10. Opțiunea 1.2 se bazează pe posibilitatea de a contracta serviciile specializate ale unui centru de evaluare.

127. **Dezvoltarea unui centru de evaluare intern (opțiunea 1.1.).** Această opțiune presupune dezvoltarea unui Centru de evaluare ca parte a ANFP, cu toate funcționalitățile și resursele necesare.

Centrul de evaluare ar deveni un departament separat creat în cadrul ANFP și investit cu funcționalități și sarcini clare în gestionarea procesului de recrutare. ANFP va avea asumarea și responsabilitatea deplină în gestionarea procesului de recrutare. (A se vedea prezentarea generală a opțiunii din Anexa 3).

- ANFP: rol puternic de coordonare și de implementare pe parcursul întregului proces al concursului național
- Expertiză internă la nivel înalt
- Instrumente și metodologii complexe pentru o evaluare bazată pe competențe
- Proces simplificat prin instrumente IT
- Sistemul IT trebuie să fie completat de o platformă pentru Centrul de evaluare

128. Departamentul nou creat în cadrul ANFP ar trebui să îndeplinească toate condițiile necesare pentru operaționalizarea sistemului de recrutare și a Centrului de evaluare:

- ☛ reglementări clare care stabilesc organizarea și funcționarea acestuia;
- ☛ experți dedicați cu normă întreagă și personal administrativ cu funcții specializate în recrutare și selecție, evaluare a competențelor și dezvoltarea testelor prin metode multiple;
- ☛ pregătire avansată pentru personalul dedicat în evaluarea competențelor și dezvoltarea testelor prin metode multiple;
- ☛ facilități adecvate cu toate aranjamentele necesare (inclusiv mai multe încăperi potrivite pentru testarea de tip examen, testarea în grup, testarea pe calculator, interviuri etc.). Acest lucru poate fi asigurat parțial și prin

protocoale încheiate cu alte instituții publice care au deja un sistem operațional de testare pe calculator și locații adecvate la nivel teritorial (cum ar fi Ministerul de Interne);

- ☛ materiale și echipamente TIC necesare pentru realizarea funcțiilor sale, inclusiv computere, proiectoare, tablă, carton, rechizite de birou etc.

**129. Pentru fiecare rundă de recrutare va fi invitată o comisie independentă de concurs, care va avea responsabilitatea pentru procedurile de selecție și rezultatul acestora.** ANFP va invita membri din diferite instituții și organizații pentru a crea un grup de experți pentru comisiile de concurs. Acești experți pot fi personal din departamentele de resurse umane, personal din instituții publice, experți din mediul academic, din asociații profesionale cu expertiză în domeniul resurselor umane. ANFP va organiza o instruire intensivă a acestui grup de experți cu privire la evaluarea candidaților pe bază de competențe.

**130. Incorporarea unui Centru de evaluare în procesul de recrutare face ca această opțiune să fie similară modului de funcționare al Serviciului Public de Recrutare din Irlanda (PAS).** Mandatul PAS este însă mai larg deoarece acționează ca un organism independent de recrutare centralizată pentru funcția publică, autorități locale, poliție și alte organizații publice. Procesul de recrutare este însă asemănător celui propus pentru funcția publică din România, fiind axat pe testarea competențelor (verbale, numerice, competențe generale, specifice). Companiile de recrutare și instrumentele utilizate în Centrul de evaluare sunt adaptate în funcție de profilurile posturilor pentru care se face recrutarea<sup>73</sup>. Mai multe informații despre proces și aranjamente instituționale sunt disponibile în Anexa 6.

*Utilizare cu succes în Irlanda și  
Comisia Europeană (EPSO).*

**131. Procesul de recrutare în cadrul opțiunii 1.1. este similar celui derulat de Oficiul European pentru Selecția Personalului (EPSO).** EPSO este un birou interinstituțional responsabil pentru selecția personalului care lucrează în instituțiile și agențiile Uniunii Europene. Candidații care rec de procesul de recrutare ajung pe o listă de rezervă din care instituțiile își pot selecta candidații și îi invită la interviu. Mai multe informații despre procesul gestionat de EPSO sunt disponibile în Anexa 6.

**132. Opțiunea 1.2 propune un mix între un Centru de evaluare subcontractat și testare preliminară internă.** Această opțiune se concentrează pe o abordare complexă a procesului de recrutare bazat pe competențe, dar pare să rezolve unele neajunsuri care ar putea apărea în implementarea primei opțiuni, cum ar fi: dificultăți de atragere

---

<sup>73</sup> Mai multe informații sunt disponibile pe site-ul: <https://www.publicjobs.ie/en/graduates/how-to-apply>.

și păstrare a experților în centrele de evaluare; costuri inițiale mai mari; și dificultăți în gestionarea unui proces complex într-o organizație cu resurse limitate.

**133. ANFP are mandatul și responsabilitatea procesului de recrutare, însă ar externaliza activitatea Centrului de Evaluare unui furnizor specializat.** Furnizorul va utiliza proprii lui experți evaluatori, dar acești experți vor trebui să îndeplinească anumite cerințe minime solicitate de ANFP.

**134. Opțiunea presupune asigurarea următoarelor condiții:**

- ☛ legislație secundară care definește sistemul adoptat;
- ☛ definirea clară a etapelor și a părților externalizate;
- ☛ cerințe clare de la furnizor;
- ☛ mecanism aplicabil de verificare a calității, confidențialității și securității datelor;
- ☛ instruire pentru personalul ANFP și membrii comisiei de concurs (mai puțin extinsă, deoarece expertiza specializată în domeniul recrutării bazate pe competențe este subcontractată);

- ANFP: rolul de coordonare și supraveghere pentru etapa AC (externalizată) și de coordonare și rol de implementare pentru restul procesului
- Instrumente și metodologii complexe pentru o evaluare bazată pe competențe
- Proces simplificat prin instrumente IT

**135. Pentru fiecare proces de recrutare va fi creată o comisie independentă de concurs care va avea responsabilitatea procedurilor de selecție.** ANFP va urmări un proces similar celui descris anterior.

**136. Fiecare etapă a procesului de recrutare va fi clar definită și operaționalizată prin proceduri.** ANFP va avea responsabilitatea dezvoltării și aprobării procedurilor oficiale.

**137. Procesul de achiziții trebuie să fie planificat și organizat în timp util și în mod consecvent pentru a atrage cei mai buni furnizori (a se vedea prezentarea generală a opțiunii din Anexa 4).**

**138. Deși experiența internațională nu furnizează suficiente dovezi despre soliditatea externalizării complete a serviciilor Centrului de evaluare, funcționarea unui astfel de centru se bazează adesea pe o colaborare strânsă cu furnizori specializați, pentru a se asigura un nivel înalt de calitate.** De exemplu SELOR, organismul federal responsabil de recrutare în Belgia, are o lungă tradiție în colaborarea cu Quintessence<sup>74</sup>, o firmă de

A se vedea experiența Belgiei (SELOR).

<sup>74</sup> Informații disponibile la: <https://www.quintessence.be/expertise/references/selor>

consultanță care asigură formare specializată și certificare evaluatorilor și dezvoltă testări automatizate și instrumente de raportare.

## ❖ *Opțiunea 2: abordare bazată pe competențe, cu testare avansată parțială*

**139. A doua opțiune propune o îmbunătățire graduală a sistemului de recrutare actual.**

Ca etapă tranzitorie, accentul va fi pus pe îmbunătățirea testelor și a abilităților de evaluare ale membrilor comisiilor de concurs, în situația în care guvernul nu va avea capacitatea de a dezvolta și implementa un Centru de evaluare într-un orizont rezonabil de timp.

- *Testarea avansată este limitată la un set de competențe de bază care pot fi observate și analizate în timpul unui interviu*
- *Instruirea grupului de experți din cadrul comisiei de selecție pentru realizarea interviurilor bazate pe competențe necesită mai puține resurse și timp decât pregătirea unui grup de experți care ar putea folosi o gamă largă de instrumente într-un Centru de evaluare.*

**140. Această opțiune se bazează pe dezvoltarea abilităților membrilor**

**comisiilor de concurs de a testa competențele generale de bază prin interviuri.** Deoarece această opțiune nu include o operaționalizare completă a unui Centru de evaluare, interviul este singurul instrument utilizat pentru o testare mai avansată a unor competențe generale de bază.

**141. Operaționalizarea acestei opțiuni necesită:**

- ☛ **legislația secundară adoptată pentru instituirea sistemului;**
- ☛ **proceduri de lucru formale aprobate;**
- ☛ **pregătire intensivă pentru personalul ANFP și membrii comisiilor de selecție;**
- ☛ **mecanisme puternice de asigurare a calității pentru a menține accentul pe o abordare bazată pe competențe în momentul recrutării;**

**142. ANFP va urma un proces de constituire a comisiilor de concurs conform celor descrise anterior.**

143. În toate cele trei opțiuni (1.1, 1.2, 2), abordarea propusă pentru etapele 1-6 și 8 este aceeași, iar recomandările incluse în acest raport sunt aplicabile. De exemplu, indiferent de opțiune, o parte din testarea preliminară trebuie externalizată date fiind cunoștințele de specialitate necesare pentru dezvoltarea și actualizarea testelor. Este mai rentabilă externalizarea testelor de limbi străine, a testării IT și a testării psihometrice. De exemplu, testarea psihometrică necesită ca dezvoltarea și actualizarea testelor să fie realizată de psihologi specializați în psihologia muncii.
144. Indiferent de opțiune, fiecare etapă a procesului de recrutare va trebui clar definită și operaționalizată prin proceduri formale. ANFP va avea responsabilitatea dezvoltării și aprobării procedurilor.
145. Toate aranjamentele necesare sisteme IT și locații trebuie asigurate pentru oricare dintre cele trei opțiuni (săli multiple pentru testarea tip examen, pentru testare computerizată, pentru interviuri). Acestea pot fi acoperite printr-un protocol semnat cu alte instituții publice care au deja un sistem operațional de testare computerizată și locații potrivite la nivel teritorial (precum Ministerul de Interne). Sistemul TIC necesar pentru transmiterea candidaturii online și pentru testarea computerizată este de asemenea o condiție indiferent de opțiune.
146. O prezentare detaliată a opțiunilor este inclusă în Anexele 3-5.
147. Mai multe detalii despre pre-condițiile aplicabile indiferent de opțiunea aleasă se regăsesc în paragraful 147.

Tabelul 10 O perspectivă comparativă detaliată a opțiunilor propuse

|                         | <b>Opțiunea 1</b>  |   | <b>Opțiunea 2</b>   |
|-------------------------|--|---|---|
|                         | <b>Opțiunea 1.1: Proces de recrutare în totalitate intern</b>  | <b>Opțiunea 1.2: Combinația de testare internă cu testare avansată externalizată</b>  | <b>Opțiunea 2: Îmbunătățiri graduale în procesul actual</b>   |
| <b>Aspecte generale</b> | Opțiunea are în vedere implementarea unui Centru de evaluare intern și este cea mai avansată din punct de vedere al complexității și cea mai exigentă alternativă.<br>De asemenea, poate fi considerată drept obiectivul final și pe termen lung pentru sistemul de recrutare dorit.   | Opțiunea 1.2 propune un mix între un Centru de evaluare externalizat și testare internă, prin care testarea avansată este realizată extern de o organizație competentă și testarea preliminară, mai generică, se realizează intern.   | Opțiunea 2 prezintă o testare îmbunătățită realizată intern, adică include un interviu bazat pe competențe după faza de testare preliminară.  |
| <b>Scurtă descriere</b> | Centrul de Evaluare este un departament în cadrul ANFP, cu logistică complet dedicată, personal (administrativ și experți)<br>Pentru fiecare selecție va fi solicitată o comisie de concurs independentă (inclusiv membri din organizații diferite - vezi mai multe în secțiunile următoare)<br>Cerințele tehnologice complete ar trebui să fie operaționale la nivelul ANFP<br>Necesită angajarea de personal specializat pentru Centrul de evaluare<br>Ar trebui să se efectueze o pregătire intensivă pentru evaluarea bazată pe competențe<br>Ar trebui dezvoltat un departament de comunicare puternic și inovator, dedicat Centrului de Evaluare | Procedurile de selecție sunt organizate și coordonate de ANFP<br>Majoritatea etapelor recrutării va fi gestionată direct de ANFP<br>Centrul de evaluare este externalizat către o organizație specializată<br>ANFP numește o comisie de concurs independentă însărcinată cu procedura de selecție internă. Pentru etapa Centrului de evaluare furnizorul de servicii va utiliza proprii experți.<br>Cerințe tehnologice implementate, la sediul ANFP, pentru implementarea etapelor conduse de ANFP (vezi o descriere detaliată în secțiunea următoare) | Procedurile de testare existente vor fi îmbunătățite pentru a se axa pe o abordare bazată pe competențe<br>Grupul de evaluatori care vor face parte din comisiile de concurs va fi creat și instruit intens<br>Cerințele tehnologice pentru a facilita depunerea candidaturii, verificarea eligibilității și testarea preliminară vor fi implementate în cadrul ANFP<br>Testarea avansată va permite testarea numai a unei liste scurte de competențe, deoarece se va baza doar pe interviuri |
| <b>Avantaje</b>         | Costuri reduse de funcționare<br>Asigură cel mai înalt nivel de expertiză în administrația publică și condiții tehnice pentru a recruta personal pe baza   | Asigurarea accesului la centre specializate, cu expertiză înaltă, capabile să evalueze competențe   | Poate fi implementată într-o perioadă mai scurtă de timp în comparație cu opțiunea 1  |

|                           |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
|                           | <p>competențelor și, mai general, pentru a evalua competențe complexe. Aceasta va include creșterea capacității de evaluare a competențelor nu numai pentru recrutare, ci și pentru evaluarea performanței, formare profesională, dezvoltarea carierei etc.)</p> <p>Oferă operaționalizarea integrată a concursului național de către ANFP</p> <p>Dezvoltarea capacității ANFP de a evalua o serie complexă de competențe</p> <p>Crearea condițiilor pentru a asigura sustenabilitatea și transferul de cunoștințe către toate categoriile de angajați în sectorul public care pot utiliza facilitățile și expertiza ANFP (adică capacități interne de a dezvolta teste adaptate diferitelor profiluri și nevoi de evaluare; competențe interne pentru a evalua, la cerere, diverse tipuri de profiluri; echipamente și tehnologii interne pentru a adapta evaluările bazate pe competențe la funcția publică și pentru alți angajați din sectorul public, etc.);</p> <p>Reducerea sarcinilor administrative pentru candidați, ANFP și pentru instituțiile publice centrale, prin aplicarea simplificată și ușor de utilizat și prin proceduri de alocare eficientă a resurselor.</p> | <p>complexe și să implementeze diverse instrumente de evaluare</p> <p>Creșterea capacității ANFP de a derula anumite etape ale procesului de recrutare și reducerea sarcinilor administrative</p> <p>Creșterea capacității ANFP de a evalua competențele, în general, și de a transfera cunoștințele într-o perspectivă pe termen lung</p> <p>Reducerea sarcinilor administrative pentru candidați, ANFP și pentru instituțiile publice centrale, prin proceduri de depunere a candidaturii simplificate și ușor de utilizat.</p> <p>Oferă flexibilitate ANFP și altor potențiali beneficiari</p> | <p>Aceasta implică costuri mai mici pe termen scurt comparativ cu opțiunea 1.1.</p> <p>Îmbunătățirea concentrării testelor actuale pentru a evalua o gamă largă de competențe</p> <p>Reducerea sarcinilor administrative pentru candidați, ANFP și pentru instituțiile publice centrale, prin proceduri de depunere a candidaturii simplificate și ușor de utilizat.</p> |
| <p><b>Dezavantaje</b></p> | <p>Costuri inițiale mai mari</p> <p>Mai mult timp până la operaționalizare (pentru a îndeplini toate cerințele pentru funcționare)</p> <p>Provocări pentru păstrarea specialiștilor care vor fi responsabili de întregul proces de selecție</p>   | <p>Costuri de implementare mai mari</p> <p>Necesită proceduri de achiziții periodice - generează riscuri de întârzieri sau de calitate diferită a serviciilor oferite de autoritatea contractată</p> <p>Provocarea de a supraveghea centrele de evaluare - generează riscuri legate de securitatea și confidențialitatea datelor</p>  | <p>Nu permite utilizarea completă a instrumentelor și metodelor implementate într-un centru de evaluare - prin urmare, nivelul unei evaluări bazate pe competențe este de bază</p> <p>Calitatea funcționarilor publici recrutați va crește pe măsură ce</p>  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | Controlul întregului proces este plasat într-o singură organizație - acest lucru ar putea genera riscuri privind confidențialitatea, securitatea datelor, transparență.   | Necesită un timp mediu-lung pentru implementarea completă, dar o soluție mai rapidă în comparație cu opțiunea 1.1.  | comisiile de concurs vor dobândi abilitățile și experiența pentru evaluarea candidaților bazată pe competențe, dar concentrarea comisiilor doar pe interviuri nu va corespunde niciodată beneficiilor care vor fi obținute din gama completă de evaluări puse la dispoziție de un Centru de evaluare  |
| <b>Implicații privind o perspectivă pe termen scurt și mediu</b> | <p><b>Pe termen scurt</b><br/> Investiții mari pentru înființarea centrului (clădire adecvată; echipamente; papetărie; angajare de experți; dezvoltarea bateriilor de teste; proiecte pilot pentru seturilor de teste; instruire pentru personalul implicat în centrul de evaluare; instruire pentru grupul de experți care vor face parte din comisiile de concurs; achiziția testelor preliminare; etc - a se vedea detalii în secțiunile următoare)<br/> Campanii de publicitate intensivă, conștientizare și branding<br/> Aprobarea legislației secundare și a procedurilor de lucru cu celelalte părți interesate<br/> Dezvoltarea expertizei la nivelul ANFP pentru gestionarea tuturor proceselor</p> <p><b>Pe termen mediu</b><br/> Actualizarea testelor pe baza experiențelor în aplicarea evaluării bazate pe competențe<br/> Pregătire periodică pentru personalul implicat în proces<br/> Întreținerea sistemelor<br/> Furnizarea de instruire pentru alte instituții</p> | <p><b>Pe termen scurt</b><br/> Proceduri de achiziție pentru selectarea furnizorilor centrelor de evaluare și a echipamentelor pentru celelalte etape ale procesului de recrutare<br/> Pregătire intensivă pentru membrii comisiilor de selecție și personalul ANFP<br/> Aprobarea legislației secundare și a procedurilor de lucru<br/> Campanii de publicitate intensivă, conștientizare și branding</p> <p><b>Pe termen mediu</b><br/> Proceduri de achiziții pentru selectarea furnizorilor serviciilor Centrului de evaluare<br/> Actualizarea procedurilor de lucru<br/> Pregătire pentru personalul ANFP și membrii comisiilor de concurs<br/> Întreținerea și actualizarea sistemelor</p> | <p><b>Pe termen scurt</b><br/> Procedura de achiziții a echipamentelor<br/> Dezvoltarea testelor pentru a sprijini o abordare bazată pe competențe<br/> Pregătire pentru personalul ANFP și membrii comisiilor de selecție<br/> Adoptarea legislației secundare și a procedurilor de lucru<br/> Campanii de publicitate intensivă, conștientizare și branding</p> <p><b>Pe termen mediu</b><br/> Întreținerea și actualizarea sistemelor existente<br/> Pregătirea constantă a personalului ANFP și membrilor comisiilor de concurs<br/> Implementarea mecanismelor de verificare a calității instrumentelor de testare utilizate în raport cu cadrul de competență</p> |



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | Networking cu alte instituții și parteneriate pentru implementarea ulterioară a instrumentelor centrelor de evaluare |   |   |
| <b><i>Costul estimat<br/>(costul inițial și cel<br/>de funcționare)</i></b> | <b>INIȚIAL: 307.000 RON<br/>Costuri de funcționare 172.000 RON</b>   | <b>INIȚIAL: 34.500 RON<br/>Costuri de funcționare: 600.000 RON<br/>+ cost pe candidat în AC (aprox. 1.400<br/>RON/candidat)</b> | <b>INIȚIAL: 175.000 RON<br/>Costuri de funcționare: 165.000<br/>RON</b> |



**! Pentru metodologia de calculare a costurilor vă rugăm să consultați Anexa 9.**

Toate costurile orientative NU le includ cele pentru IT legate de *aplicația de recrutare electronică (e-Recrutare)* și integritate, securitate cibernetică, confidențialitate etc.

De asemenea, costurile inițiale nu acoperă echipamentul IT și costurile de închiriere a sălilor, în cazul în care nu este stabilit un protocol instituțional cu o instituție publică care deține deja facilități adecvate.

Ca element specific pentru România, configurarea securității IT (numai pentru soluțiile la fața locului) este stabilită de obicei cu ajutorul Serviciului de Telecomunicații Speciale (STS). ANFP are deja un parteneriat cu STS pentru soluțiile sale existente.

**Costul inițial se referă la resursele financiare mobilizate pentru operaționalizarea opțiunii vizate.** Acest cost inițial acoperă (1) instruirile inițiale și (2) costurile consultanților pentru elaborarea testelor. Nu include costul aplicației de recrutare electronică, echipamentul IT (cum ar fi computerele de birou) și costul închirierii sălilor. Aceste costuri vor trebui să fie determinate pe baza unei estimări a volumului de candidați pe concurs și pe an, în acord cu ANFP.

**Costurile de funcționare se referă la resursele financiare anuale necesare pentru realizarea procesului de recrutare în cadrul opțiunii vizate.** Aceste costuri de funcționare acoperă (1) menținerea instrumentului IT al AC, (2) costul licențelor anuale pentru teste/preț pe test și (3) instruirii periodice necesare pentru realizarea etapei de preselecție și a procesului AC. Nu includ costurile de întreținere a platformei de recrutare electronică și costurile de securitate.

**Toate costurile inițiale și cele de funcționare estimate nu reflectă costul personalului implicat în proces, care este reflectat separat - a se vedea secțiunea 4.8 pentru mai multe detalii.**



148. În ceea ce privește impactul potențial, au utilizate șapte criterii pentru a analiza diferențele între opțiunile propuse. Evaluările preliminare realizate de echipa BM în colaborare cu experți în domeniul resurselor umane din sectorul privat indică faptul că **opțiunea 1.1 oferă mai multe avantaje pe termen lung**. Se recomandă efectuarea unei analize cu criterii multiple, folosind aceste criterii, în timpul consultărilor pentru opțiunile de implementare.

Tabelul 11 Analiza preliminară a opțiunilor propuse

| <b>Criterii<sup>75</sup></b> | <b>Corelarea adecvată între competențele necesare și candidații preselecțai</b> | <b>Simplificarea procedurilor</b> | <b>Transparența procesului de recrutare</b> | <b>Asumarea răspunderii</b> | <b>Sustenabilitate</b> | <b>Oportunități suplimentare de îmbunătățire în etapa a doua/alte instituții</b> | <b>Costuri inițiale (RON)</b> | <b>Costuri recurente (RON) - perspectivă pe termen lung (costuri anuale!)<sup>76</sup></b> |
|------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------|------------------------|--|-------------------------------|--|
|------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------|------------------------|--|-------------------------------|--|

<sup>75</sup>Criteriile propuse vizează clarificarea următoarelor:

|  |  |
|--|--|
| <b>Corelarea adecvată între competențele necesare și candidații preselecțai</b>  | Opțiunea asigură cele mai bune soluții pentru corelarea competențelor necesare cu candidații selectați?  |
| <b>Simplificarea procedurilor</b>  | Simplifică opțiunea procedurile și sarcinile administrative ale cetățenilor și instituțiilor publice?  |
| <b>Transparența procesului de recrutare</b>                                      | Oferă opțiunea instrumentele pentru a oferi acces și a informa publicul larg cu privire la toate etapele procesului de recrutare?  |
| <b>Asumarea răspunderii</b>  | Oferă opțiunea instrumente și un sistem de control adecvat pentru a identifica instituția responsabilă și cine este responsabil pentru fiecare acțiune?  |
| <b>Sustenabilitate</b>   | Oferă opțiunea soluții care pot fi implementate pe termen lung și pot genera valoare adăugată în întregul sector?  |
| <b>Oportunități suplimentare de îmbunătățire în etapa a doua/alte instituții</b> | Oferă opțiunea soluții pentru a permite transferul de cunoștințe de specialitate („know-how”) și pentru a extinde capacitățile către alți angajați din sectorul public și nevoile publice MRU? |

<sup>76</sup> Nu include costul standard pentru fiecare candidat, care este detaliat în secțiunea 4.7. Cu toate acestea, costul standard include costul personalului implicat în proces și nu se cumulează 100% cu costurile de funcționare. Costul standard influențează în principal costul de funcționare al opțiunii 1.2, din cauza costului standard de evaluare a candidaților din Centrul de evaluare, care este externalizat în cadrul acestei opțiuni.

|   |   |   |   |  |  |  |                |                |
|---|---|---|---|--|--|--|----------------|----------------|
| <p>Opțiunea 1.1:<br/>Centru de<br/>evaluare</p> | <p>Nivel înalt de expertiză în evaluarea unei arii complexe de competențe</p> <p>Flexibilitate ridicată în adaptarea instrumentelor de evaluare la diferite profiluri și la diferite procese de resurse umane (nevoi)</p> | <p>Proces de depunere a candidaturii mai rapid pentru candidați</p> <p>Verificarea mai rapidă a documentelor</p> <p>Verificarea mai rapidă a cerințelor de eligibilitate</p> <p>Raportarea mai rapidă</p> <p>Comunicare mai rapidă cu candidații</p> <p>Planificarea mai rapidă a etapelor</p> <p>Proces mai lung de testare avansată</p> | <p>Utilizarea diferitelor canale pentru a comunica și asigura transparența</p> <p>Mesaje clare către o gamă variată de părți interesate</p> | <p>Sistem de control a accesului la informații</p> <p>Sistemul IT implementat ar permite o trasabilitate clară a implementării</p> | <p>Nivel înalt și adecvat de expertiză pe plan intern</p> <p>Capacitate de adaptare a instrumentelor de evaluare la diferite tipuri de profiluri de posturi și la diferite tipuri de nevoi</p> | <p>Capacitate sporită de a transfera cunoștințele de specialitate către a doua etapă a procesului de recrutare și către alte instituții interesate</p> <p>ANFP se poate poziționa ca partener preferat pentru instituțiile publice din administrația publică centrală și teritorială (acestea ar putea opta pentru sprijinul ANFP în cadrul procesului de recrutare din a doua etapă în loc să</p> | <p>307.000</p> | <p>172.000</p> |
|---|---|---|---|--|--|--|----------------|----------------|

|                            |  |   |   |  |   |  |   |  |               |                             |
|----------------------------|--|---|---|--|---|--|---|--|---------------|-----------------------------|
|                            |  |   |   |  |   |  | efectueze proceduri separate  |  |               |                             |
|                            |  |   |   |  |   |  | Oportunitatea de a extinde și mai mult AC-ul și de a-l folosi ca centru de dezvoltare.  |  |               |                             |
| Opțiunea 1.2 Externalizare | Nivel înalt de expertiză în evaluarea unei arii complexe de competențe | Proces de depunere a candidaturii mai rapid pentru candidat | Utilizarea diferitelor canale pentru a comunica și asigura transparența | Sistemul de echilibru instituțional pentru a asigura accesul la informații | Sistemul IT permite trasabilitatea în implementare, cu excepția componentei referitoare la AC pentru care antreprenorul privat trebuie să asigure pista de audit. (rapoartele generate pentru fiecare candidat) | Capacitatea de evaluare a competențelor complexe este asigurată de un antreprenor privat. ANFP ar fi responsabilă doar de evaluarea unei liste scurte a competențelor generale de bază în etapa preliminară. | Capacitate limitată de a adapta rapid instrumentele de evaluare existente la alte tipuri de profiluri sau procese de resurse umane, la cerere |  | <b>34.500</b> | <b>600.000<sup>77</sup></b> |

<sup>77</sup> Costul este determinat în mare parte de prețul serviciilor externalizate în etapa de testare avansată. Acest cost a fost estimat pentru un pachet minim de 300 de candidați evaluați în Centrul de evaluare/an. Cu toate acestea, acest cost este puternic influențat de costul standard de evaluare a unui candidat în AC în cadrul opțiunii 1.2. (aproximativ 1.400 RON/candidat). Așadar, acest cost individual trebuie adăugat pentru orice candidați suplimentari.

|  |   |   |   |   |   |   |  |                |                |
|--|---|---|---|---|---|---|--|----------------|----------------|
|  | calitatea canalelor de comunicare stabilite între furnizorul privat și ANFP   | competențelor complexe Comisiile de selecție specializate în evaluarea competențelor depind exclusiv de antreprenorul privat  | largă de părți interesate   |   |   | achiziții, cu cerințe clare   |  |                |                |
| <b>Opțiunea 2</b><br><b>Testare</b><br><b>îmbunătățită</b> | Îmbunătățirea treptată a nivelului de expertiză în evaluarea unei arii complexe de competențe<br>Flexibilitate limitată în adaptarea instrumentelor de evaluare la diferite profiluri și la diferite procese de | Proces de depunere a candidaturii mai rapid pentru candidați<br>Verificarea mai rapidă a documentelor<br>Verificarea mai rapidă a cerințelor de eligibilitate<br>Înlesnirea planificării comisiilor de selecție | de a rapid comunica și asigura transparența<br>Sistem de echilibru instituțional pentru a asigura accesul la informații<br>Mesaje clare către o serie largă de părți interesate | Utilizarea diferitelor canale pentru a comunica și asigura transparența<br>Sistem de echilibru instituțional pentru a asigura accesul la informații | Trasabilitatea implementării este facilitată numai pentru etapele preliminare<br>Testarea mai avansată s-ar confrunța cu provocări similare ale sistemului actual | Îmbunătățirile graduale ale capacității ANFP de a evalua competențele complexe ar putea fi extinse în continuare la game mai largi de competențe. | Capacitate redusă de adaptare a instrumentelor de evaluare existente la alte tipuri de profiluri sau procese de resurse umane; Este posibil ca capacitatea de a organiza interviuri bazate pe competențe să poată fi extrapolată | <b>175.000</b> | <b>165.000</b> |

resurse umane  
(nevoi)

Mai puțin  
echipat pentru  
evaluarea unei  
game largi de  
competențe

suplimentar  
pentru a  
sprijini  
concursul pe  
post din faza a  
doua.

149. Indiferent de specificul celor două opțiuni, există condiții prealabile comune care trebuie asigurate:



1. Rolul ANFP trebuie definit clar și trebuie dezvoltate capacitățile necesare la nivelul acestei instituții. ANFP ar trebui să aibă o poziție de coordonare puternică și capacități solide pentru a implementa noul model de recrutare. Este necesar un proces realist de etapizare și implementarea unui plan de acțiune pentru dezvoltarea capacității.
2. Legislația secundară ar trebui să fie elaborată de ANFP și aprobată de Guvern, pentru ca noul sistem de recrutare să devină funcțional
3. Fiecare etapă a procesului de recrutare ar trebui să fie clar definită și operaționalizată prin proceduri de lucru și ghiduri. ANFP va avea responsabilitatea dezvoltării și avizării procedurilor.
4. Trebuie elaborat și pus în aplicare un plan de comunicare și de branding. Scopul este: creșterea gradului de conștientizare a publicului cu privire la noul sistem de recrutare, atragerea de candidați cu potențial mai bun pe viitoarele posturi vacante, informarea publicului și a instituțiilor cu privire la proceduri și noile posturi vacante, dezvoltarea încrederii publicului și a instituțiilor în noul sistem.
5. Trebuie dezvoltat un site web dedicat concursului național, care să includă toate informațiile relevante. Va fi necesară o aplicație TIC cu funcționalități specializate diferite. Această aplicație va permite o operaționalizare eficientă, transparentă și responsabilă a concursului național. Măsurile de confidențialitate, de protecție a datelor și de securitate cibernetică ar trebui să fie asigurate la cel mai înalt nivel. Aplicația va trebui să asigure:
  - colectarea de date privind planificarea RU din instituțiile publice și comunicarea cu părțile interesate relevante pe acest subiect;
  - publicitatea concursului național, pe baza profilurilor posturilor clar definite în raport cu setul de competențe necesare;
  - baza de date cu experții care pot face parte din comisiile de concurs și funcționalități pentru comunicarea cu aceștia pentru a confirma disponibilitatea pentru datele propuse;



- modulul de depunere a candidaturii online pentru concursul național, care va permite candidaților să încarce toate informațiile necesare într-o formă simplificată. Nu se va cere nimic pe suport de hârtie până la etapa finală a concursului. De asemenea, modulul ar trebui să faciliteze verificarea eligibilității.
  - Module de testare pentru faza de testare preliminară:
    - i. limbile străine și testarea IT (ambele ar trebui externalizate);
    - ii. testarea psihometrică (mai eficientă din punct de vedere al costurilor prin externalizare; este nevoie de psihologi specializați în psihologia muncii pentru dezvoltarea și actualizarea testelor);
    - iii. cunoștințe generale în domeniile conexe administrației publice; testele ar trebui să fie concepute intern de către ANFP, cu sprijinul INA și experților independenți (universități).
  - o platformă pentru Centrul de evaluare (pentru a genera rapoarte despre evaluările realizate în cadrul Centrului de evaluare);
  - gestionarea și comunicarea cu candidații și cu candidații selectați.
6. Va trebui elaborat și pus în aplicare un **program eficient de instruire pentru viitorii membri ai comisiilor de concurs.**
  7. **Dezvoltarea testelor bazate pe competențe** care vor fi utilizate în diferitele etape de testare ale concursului național.
  8. **Dezvoltarea paralelă ulterioară și implementarea cadrului de competențe este o necesitate**, pentru a permite introducerea informațiilor necesare privind competențele în procesul de recrutare, în conformitate cu implementarea etapizată propusă în raportul privind cadrul de competență<sup>78</sup>.

**150. Mai multe detalii cu privire la procesul de implementare în etape și măsurile propuse pentru ANFP pentru operaționalizarea concursului național sunt incluse în Capitolul 4 al acestui raport.**



<sup>78</sup>Elaborat de echipa BM ca parte a RAS MRU, în februarie 2020.



## 3.6 Opțiunea recomandată

151. În contextul dat, deși opțiunea 1.1 prezintă beneficii mai importante, abordarea recomandată este să fie făzate opțiunile 2 și 1.1 pe termen mediu și lung, asigurând astfel suficient timp pentru creșterea capacității.
152. Dezvoltarea unui Centru de evaluare complet în plan intern (opțiunea 1.1) reprezintă obiectivul pentru operaționalizarea eficace a concursului național. Cu toate acestea, opțiunea aceasta necesită nu doar investiții inițiale mai mari, dar și dezvoltarea capacității necesare în cadrul ANFP. Pe termen lung, beneficiile sunt mai mari în ceea ce privește calitatea, sustenabilitatea și transferabilitatea informațiilor de specialitate.
153. Perspectivele pe termen mediu pentru opțiunea 1.1 depind foarte mult de decizia GR de a prioritiza această reformă și de a asigura investiții în dezvoltarea capacității. În acest raport este propus un proces de implementare etapizată, dar succesul său necesită eforturi constante pe un orizont de timp de 3 ani.
154. Pentru a asigura un proces realist de implementare în etape, opțiunea 2 ar putea fi implementată (ca a doua cea mai bună opțiune) până la asigurarea condițiilor care să permită implementarea completă a opțiunii 1.1. Având în vedere condițiile legate de sistem și cele legate de proces care trebuie puse în aplicare, precum și capacitățile instituționale necesare pentru implementarea concursului național, se recomandă să se asigure un proces de tranziție în care opțiunile 2 și 1.1 sunt etapizate, așa cum este prezentat în secțiunea 4.1.
155. În ceea ce privește opțiunea 1.2, deși permite accesarea mai rapidă a tuturor beneficiilor oferite de un Centru de evaluare, implică contractarea de servicii de specialitate; acest lucru va necesita timp și resurse care ar putea fi mai bine investite în dezvoltarea capacității interne. Resursele alocate pentru acest câștig pe termen scurt ar putea fi mai bine investite în dezvoltarea capacităților interne în cadrul ANFP și în dezvoltarea capacității membrilor comisiilor de concurs pentru a putea operaționaliza un Centru de evaluare intern pe termen mediu spre lung.





### 3.7 Scurtă perspectivă comparativă asupra noului model de recrutare și a sistemului actual. Implicații de cost privind costul pe persoană recrutată

156. de mai jos oferă o scurtă prezentare a principalelor diferențe între sistemul actual și modelul propus, în raport cu funcția etapei de recrutare care a fost utilizată în modelul de costuri.

Tabelul 12 Prezentare generală comparativă a noului model și a sistemului actual

| Etapa de recrutare               | Stadiul actual   | Reformă  |
|----------------------------------|--|--|
| <b>1. Planificare</b>            | <p>Planificarea se face la nivelul fiecărei instituții. În prealabil trebuia pregătit și avizat de către ANFP un plan ocupațional, dar această prevedere a fost eliminată în legislația actuală. Posturile sunt disponibile pentru recrutare de la caz la caz sau în grupuri mici. Pentru posturile de execuție recrutarea se face de către fiecare angajator, în timp ce pentru posturile de conducere de către ANFP.</p> <p>În medie, per proces, sunt scoase la concurs două posturi.</p> | <p>ANFP elaborează un plan de recrutare pe 3 ani în administrația centrală și servicii deconcentrate, pe baza analizei și planurilor de recrutare prezentate de aceste instituții publice. Procesul de recrutare acoperă mai multe sesiuni de concurs național, împărțite pe categorii de funcționari publici, prin care se evaluează competențele candidaților. Concursul de recrutare (prima etapă de selecție) se realizează de către ANFP pentru toți funcționarii publici din administrația publică centrală.</p> |
| <b>2. Comisiile de recrutare</b> | <p>Comisii alcătuite din trei membri pentru funcții de execuție; comisii alcătuite din cinci membri pentru funcții de conducere. ANFP are reprezentanți în procedurile gestionate direct sau poate numi reprezentanți pentru celelalte proceduri. În aceste cazuri, se realizează de obicei un control ex post.</p> <p>Nu există condiții obligatorii privind formarea.</p>  | <p>Membrii comisiei de concurs au cunoștințele și abilitățile necesare pentru a acționa în calitate de evaluatori.</p> <p>Comisia de concurs pentru etapa de eligibilitate și etapa preliminară poate cuprinde între trei și cinci membri, în funcție de tipul de concurs deschis. Pentru centrul de evaluare, sunt necesari doi evaluatori per candidat.</p> <p><b>Instruirea membrilor comisiei este obligatorie.</b></p>  |
| <b>3. Publicitate</b>            | <p>Se limitează la Monitorul Oficial, un ziar și pagina web a</p>  | <p>Centralizată, orientată, mai diversă și mai intensă (inclusiv rețelele de</p>   |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
|                                    | angajatorului/ANFP. Anunțurile sunt publicate și pe <a href="http://www.posturi.gov.ro">www.posturi.gov.ro</a>  | socializare, punctele de presă vizate, târguri de locuri de muncă etc.). În plus, informațiile sunt disponibile și actualizate în portalul de recrutare electronică.   |
| <b>4. Evaluarea candidaturilor</b> | Completarea formularelor de depunere a candidaturii, evaluarea dosarelor și a contestațiilor de către o comisie separată în cadrul unor sesiuni ale comisiilor de recrutare și de soluționare a contestațiilor. | Completarea formularelor de depunere a candidaturii, evaluarea dosarelor și contestațiilor efectuate cu ajutorul portalului de recrutare electronică ANFP.   |
| <b>5. Test de precalificare</b>    | Selectiv pentru IT și limbi străine. Teste față în față.  | Selectiv pentru abilități, IT, limbi străine și cunoștințe generale. Toți candidații testați în ceea ce privește abilitățile. Teste efectuate prin intermediul portalului de recrutare electronică.  |
| <b>6. Probă scrisă</b>             | Testele pe suport de hârtie. De obicei, axat pe memorarea textelor juridice, nu neapărat corelat cu competențele necesare pentru posturile vacante.   | Teste efectuate cu ajutorul sistemului de recrutare electronică ca parte a etapei preliminare. Teste adaptate la o scară mai largă de competențe.  |
| <b>7. Interviu</b>                 | Inclus în procesul de recrutare. Foarte des, comisia de selecție concentrează întrebările din timpul interviurilor pe cunoștințe și mai puțin pe alte competențe.   | Pentru evaluarea competențelor generale de bază se va folosi o formă mai avansată de interviu, fie ca parte a metodelor utilizate în Centrul de evaluare (opțiunea 1.1), fie ca instrument independent (opțiunea 2).<br>Un interviu axat pe competențe specifice este rezervat pentru ultima etapă a procesului, care urmează să fie implementat de către angajator (concurș bazat pe post). |
| <b>8. Testare avansată</b>         | Nu este disponibilă.  | Centrul de evaluare permite evaluarea în profunzime a competențelor de bază necesare. Variația procesului în cadrul AC este determinată de complexitatea cerințelor pentru categoriile de posturi vizate de concurs.   |
| <b>8. Finalizarea recrutării</b>   | Câștigătorul procesului de recrutare ocupă postul vacant.   | Candidații selectați sunt înregistrați în mod automat într-un grup de candidați preselecționați din prima etapă de recrutare. Aceștia sunt informați în mod automat de fiecare   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | dată când se scoate la concurs un post adecvat pentru cea de-a doua etapă (concurs pe post); aceștia pot fi, de asemenea, invitați de către instituțiile publice în a doua etapă a procesului (concurs pe post). |
|--|--|--|

**157.** Noul model permite economii de scară semnificative din punct de vedere al costurilor pe candidat preselecat<sup>79</sup>, în principal datorită simplificării și utilizării instrumentelor TIC. Cu toate acestea, acest cost a fost determinat fără a contabiliza costurile de funcționare anuale pentru reînnoirea licențelor și costurile cu formarea continuă. Costul pe candidat prezentat în această secțiune a fost determinat pe baza costurilor de personal estimate pentru persoanele implicate în proces pe parcursul procedurii de recrutare. Aceasta urmează aceeași metodologie aplicată pentru determinarea costului procesului de recrutare actual, așa cum este detaliată în Anexa 9. Aceasta permite o comparație relevantă a costului pe candidat potrivit noului model și sistemului actual. Costul de funcționare care acoperă instruirea și licențele este inclus în Tabelul 10, secțiunea 3.5. Pentru mai multe informații despre metodologia de determinare a costurilor, a se vedea Anexa 9.

**158.** După cum este evidențiat în Figura 13, costul per candidat pentru funcțiile de conducere scade în oricare dintre opțiunile propuse, în timp ce costul pe candidat crește. Cu toate acestea, se estimează că per candidat, costurile în cadrul noului sistem sunt mai mici decât cele estimate în aceste cifre, având în vedere că pentru procedura ipotetică calculele s-au bazat pe un număr scăzut de candidați (70)<sup>80</sup>.

*Tabelul 13 Prezentare generală comparativă a costului pe candidat (RON) în diferite scenarii*

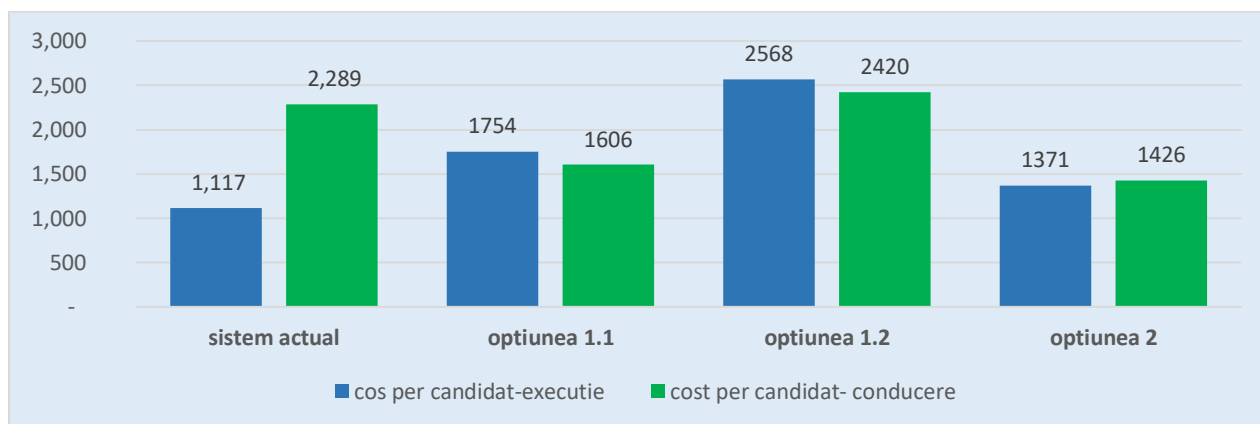
|   | OPȚIUNEA 1.1 |              | OPȚIUNEA 1.2 |              | OPȚIUNEA 2  |              | SISTEMUL ACTUAL |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-----------------|--------------|
|   | de execuție  | de conducere | de execuție  | de conducere | de execuție | de conducere | de execuție     | de conducere |
| <b>Costul per candidat, exclusiv AC</b> | 1168         | 1020         | 1168         | 1020         | 1168        | 1020         | 1117            | 2289         |
| <b>Cost suplimentar per candidat în</b> | 586          | 586          | 1400         | 1400         | 203         | 406          | Nu se aplică    | Nu se aplică |

<sup>79</sup> Deoarece concursul național este prima etapă a procesului de recrutare, candidații preselecțai nu trebuie să fie considerați recrutați, ci candidați preselecțai. Aceștia se alătură unui grup de candidați selecțai care sunt eligibili să aplice pentru a doua etapă a procesului de recrutare (concurs pe post).

<sup>80</sup> Procedura a fost simulată pentru 70 de candidați pentru un număr de 15 posturi de conducere și 100 de candidați pentru 25 de posturi la nivel de execuție.

|                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| funcție de formatul AC <sup>81</sup> |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Cost total per candidat              | 1754 | 1606 | 2568 | 2420 | 1371 | 1426 | 1117 | 2289 |

Figura 13 Prezentare generală comparativă a costului per candidat (RON) în diferite scenarii



159. Pe baza simulărilor realizate pentru o procedură ipotetică<sup>82</sup>, echipa Băncii a calculat costul per candidat preselecat pentru opțiunea 1.1 și pare să fie sub 60% din costul actual pentru posturile de execuție și sub 40% din costul actual pentru posturile de conducere. În comparație a fost inclusă doar opțiunea 1.1, deoarece aceasta este opțiunea recomandată pe termen lung; costul per candidat pentru opțiunea 2 ar fi și mai mic, având în vedere că, în cadrul acestei opțiuni, ar exista mai puține persoane implicate în faza de testare avansată. O analiză comparativă a costului pe componente introduse și pe componente rezultate pentru sistemul actual și noul model este prezentată în Figura 14 și Figura 15 de mai jos, cu mențiunea că pentru noul sistem de recrutare costul a fost estimat pe baza unui model teoretic generic și a ipotezelor, în timp ce costurile sistemului actual s-au bazat pe statistici și consultări în cadrul unor focus-grupuri. Creșterea eficienței este evidentă în special în cazul procedurilor care vizează posturi de conducere, pentru care numărul candidaților a fost estimat a fi mai mare decât în cadrul actualului sistem (aproape de 4 ori mai mare);

<sup>81</sup> Costul suplimentar depinde foarte mult de numărul de candidați. După o consultare inițială cu privire la opțiunile propuse, se poate desfășura o simulare mai exactă. Costul suplimentar calculat a fost determinat pe baza unui număr mediu de 1000 de candidați.

<sup>82</sup> Simulat pentru 70 de candidați.

estimările au fost realizate pe baza consultărilor în cadrul unor focus grupuri cu experți RU din ministere de linie.

Figura 14 Costul per input și output (RON) în cele două sisteme (actual și nou) pentru posturile de nivel de execuție

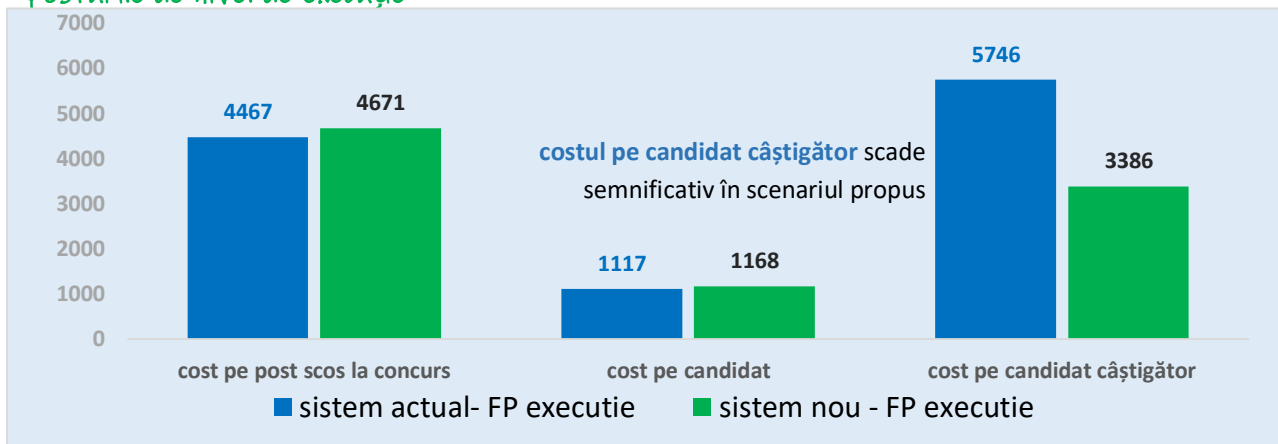
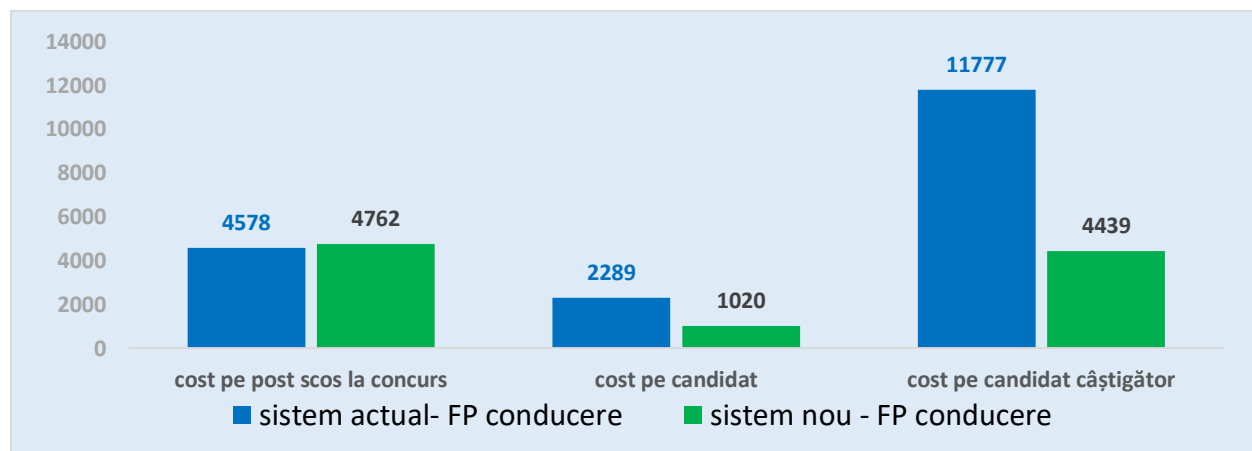


Figura 15 Costul per input și per output (RON) în cele două sisteme (actual și nou) pentru posturile de nivel de conducere

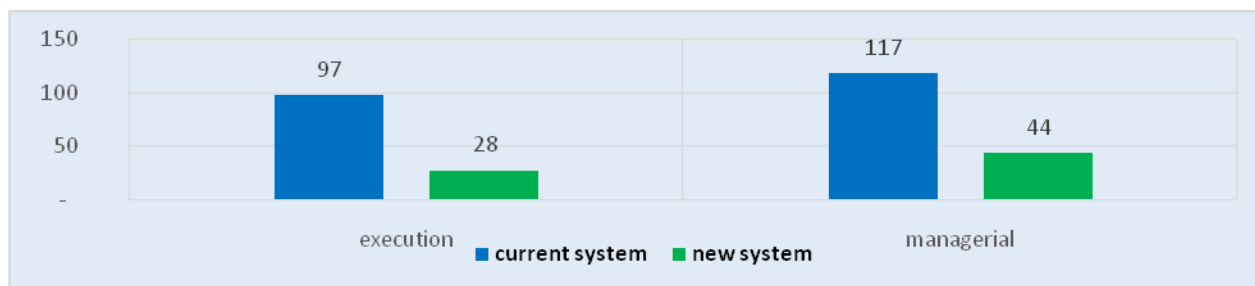


160. Atunci când se estimează costul total pentru fiecare persoană recrutată în cadrul unui nou sistem de recrutare, inclusiv în etapa a doua a procesului de recrutare bazat pe post, costurile per input și output rămân sub cele stabilite pentru sistemul actual. Costul procesului de recrutare pentru a doua etapă - concurs pe post a fost estimat în ipoteza că: (1) nicio îmbunătățire majoră nu ar fi operată în comparație cu sistemul actual; și (2) a doua etapă a procesului va consta în principal în interviuri, ceea ce a permis utilizarea costurilor determinate pentru sistemul actual. În medie, pentru noul model propus, pentru funcțiile de conducere, costul per candidat crește în medie cu 406 RON, iar costul pe persoană recrutată crește cu 1500 RON. În

total, aceasta duce la un cost nou per candidat de 2.012 RON și un cost nou pe persoană recrutată de 5.939 RON, încă sub nivelul actual.

**161. Noul sistem permite o mai mare eficiență, mai ales că utilizarea unei aplicații online și a instrumentelor de evaluare scade durata procedurilor de recrutare<sup>83</sup>.** Durata per output (candidat câștigător sau selectat) sau timpul total de lucru al personalului necesar finalizării procedurii (exprimat în ore) este încă semnificativ mai mic decât în cazul sistemului de recrutare actual, chiar și atunci când noul model este simulat în scenarii prudente. Diferențele în favoarea scenariului de reformă provin, în principal, din reducerea duratei de completare și evaluare a candidaturilor și a probelor scrise, toate fiind realizate electronic în scenariul reformei. Timpul total de lucru al personalului necesar pentru finalizarea procedurii de recrutare conform noului model este de 30% din timpul total de lucru al personalului necesar în sistemul actual. Chiar și la adăugarea timpului de lucru total suplimentar necesar pentru concursul din etapa a doua, timpul de lucru cumulat al personalului per candidat preselectat în cadrul noului model rămâne la 50% din valorile determinate pentru sistemul actual.

*Figura 16 Timpul per câștigător în sistemul actual/candidat selectat al concursului național (ore), sursa: Estimările BM*



**162. Costurile furnizate sunt estimări generale.** Pentru cele două proceduri-pilot care se preconizează să fie realizate conform Codului administrativ, vor fi necesare estimări detaliate ale costurilor, odată ce datele despre model sunt convenite cu factorii implicați.



<sup>83</sup> Procesul actual a fost calculat pentru o procedură medie realizată pe 100 de candidați pentru un concurs care vizează nivelul de execuție și pentru 70 de candidați pentru o procedură care vizează posturi de conducere.





# Implementarea noului model de recrutare

- Implementare etapizată
- Planificarea resurselor umane
- Măsuri de publicitate
- Aranjamente instituționale
- Implicații IT
- Garanții pentru implementare



## 4.1 Un proces de implementare etapizată

- 163. Având în vedere complexitatea sa, concursul național necesită o planificare foarte bună și o abordare bazată pe metodele managementului de proiect în cadrul ANFP pentru a asigura un proces de implementare etapizată.**
- 164. Succesul noului model depinde de soliditatea și calitatea implementării și pentru aceasta măsuri minime de siguranță vor trebui treptate introduse pentru a asigura că noul sistem este credibil și prin urmare capabil să atragă persoanele potrivite să concureze pentru a ocupa o funcție publică. Mai mult, succesul celor două concursuri pilot planificate pentru 2021 va influența semnificativ percepția candidaților cu privire la integritatea și atractivitatea noului sistem.**
- 165. Procesul de implementare etapizată va trebui să includă reforme pe toate dimensiunile relevante ale sistemului de recrutare, dat fiind că succesul candidaților care trec de concursul național nu le asigură ocuparea unui post în sistem, ci doar perspectiva acestui lucru în cadrul unui orizont de timp de 3 ani. Măsurile propuse a fi operaționalizate ca parte a planului de implementare acoperă toate dimensiunile noului sistem de recrutare - definirea aranjamentelor instituționale în cadrul ANFP și a modului de lucru cu principalii actori vizați, implementarea măsurilor de dezvoltare a capacității administrative, introducerea instrumentelor IT adecvate, reformarea procesului de planificare a resurselor umane, corelarea reformelor propuse cu adoptarea și introducerea cadrului de competențe, implementarea unor măsuri adecvate de comunicare și dezvoltarea brandului angajatorului. Toate aceste măsuri sunt menite să asigure că (i) noul sistem va atrage persoanele potrivite să concureze pentru a ocupa funcții publice și că (ii) odată intrați în grupul candidaților preselecțai Planul de Recrutare va fi implementat în mod real prin organizarea etapei de concurs pe post. Dacă operaționalizarea se va face corespunzător, majoritatea posturilor vacante ar fi în esență ocupate în maxim 8 luni după adoptarea Planului de Recrutare. Ocuparea de noi posturi vacante în acest interval va presupune revizuirea Planului de Recrutare dar dacă profilurile dorite sunt disponibile în grupul candidaților preselecțai aceste noi posturi vacante ar putea fi ocupate chiar mai repede (aproximativ 2 luni).**
- 166. Durata derulării concursului național ca primă etapă a procesului de recrutare va fi de aproximativ șapte luni, după ce planificarea nevoilor de resurse umane este finalizată. cuprinde o prezentare generală a etapelor procesului, a instituțiilor responsabile și a calendarului recomandat pentru o implementare adecvată. Dat fiind faptul că lista candidaților preselecțai care pot intra în a doua etapă a concursului pe**

post va fi disponibilă numai după aproximativ șapte luni<sup>84</sup> de la publicarea Planului de recrutare, este necesar un proces de planificare solid, astfel încât implementarea concursului național să permită identificarea candidaților potriviți pentru a fi invitați în etapa de concurs pe post. Acest lucru necesită construirea unui cadru solid de planificare a necesarului de RU, fără a afecta activitatea instituțiilor publice, ceea ce ar însemna ca nevoile de recrutare să fie abordate într-un interval de timp relativ mai lung (în comparație cu modelul actual, în cadrul căruia se organizează concursuri ad-hoc). Cu toate acestea, după ce va fi creat grupul de candidați preselecțai, această listă va fi valabilă timp de trei ani, iar instituțiile vor putea invita candidații pentru a doua etapă - selecția pe post în toată această perioadă, în conformitate cu procesul de planificare a resurselor umane (sau eventualele revizuri ale acestuia, dacă este nevoie).

**167. Având în vedere atât cerințele de capacitate pentru implementarea concursului național, cât și nevoile la nivel de sistem pentru a asigura o tranziție lină către noul model, mai jos este propus un plan de implementare în trei etape corelat cu implementarea treptată a cadrului de competențe<sup>85</sup>. În primul rând, planul de implementare a concursului național trebuie să fie corelat cu implementarea etapizată a cadrului de competențe, care, pentru funcțiile publice generale, necesită un interval de trei ani. În al doilea rând, procesul de etapizare trebuie să permită implementarea măsurilor de consolidare a capacităților pentru ANFP<sup>86</sup>, împreună cu achiziționarea de instrumente și servicii relevante necesare pentru implementarea noului model de recrutare. Planul de implementare propus este descris în Figura 17 și Figura 18 de mai jos, iar un Plan de acțiune detaliat este cuprins în Anexa 7.**

---

<sup>84</sup> Concursurile EPSO organizate pentru instituțiile UE necesită 5-9 luni pentru a finaliza procedura de selecție, începând de la data publicării anunțului de concurs.

<sup>85</sup> Așa cum a fost prezentat în Raportul privind cadrul de competențe elaborat în cadrul RAS MRU, în februarie 2020.

<sup>86</sup> Mai multe detalii despre acestea se regăsesc în secțiunea 4.4 din prezentul raport.

Figura 17 Cartografierea procesului noului model de recrutare

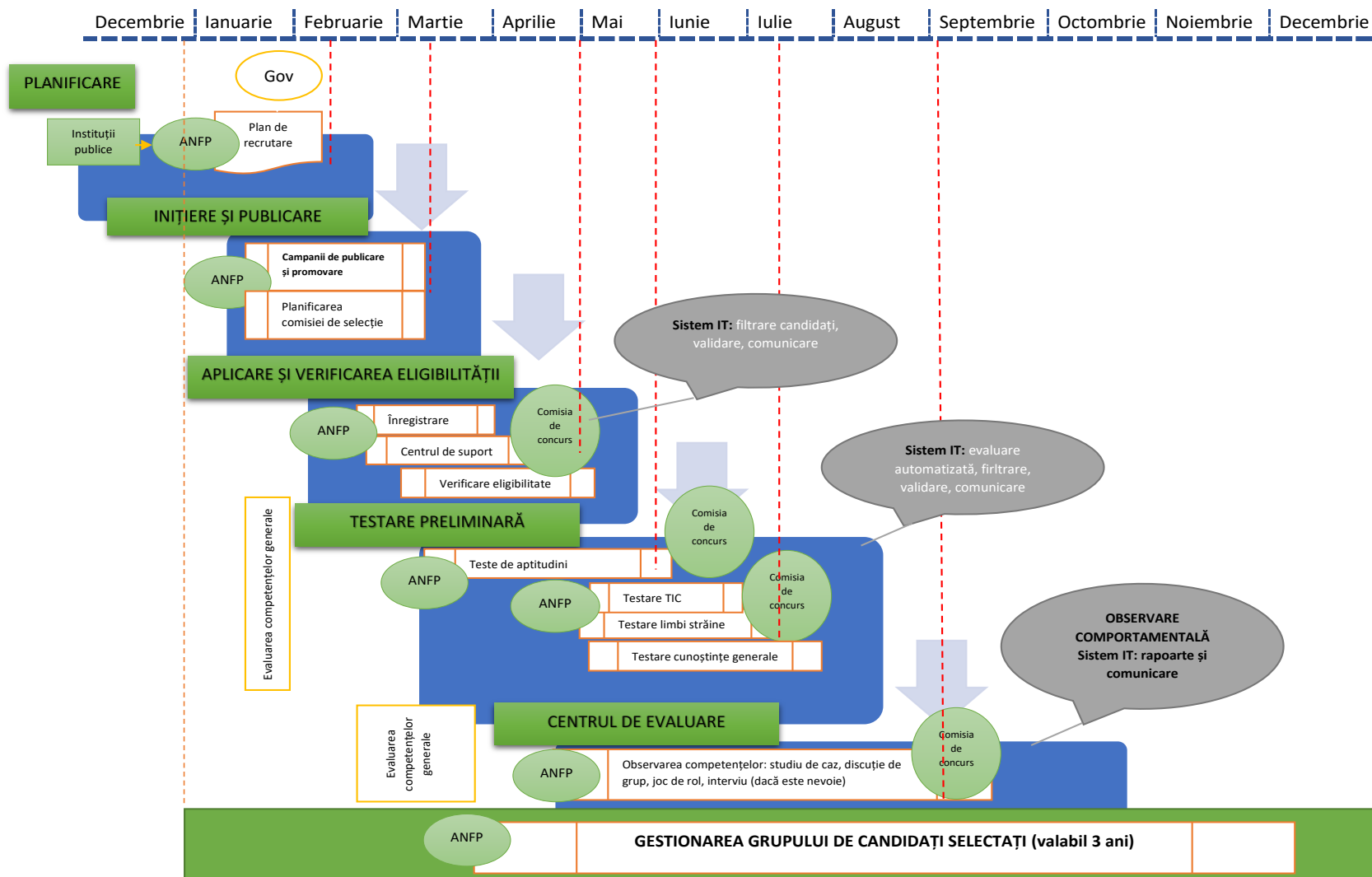


Figura 18 Un cadru propus pentru implementarea etapizată a modelului de concurs național



Figura 19 Implementarea etapizată a concursului național și a cadrului de competențe ca procese corelate

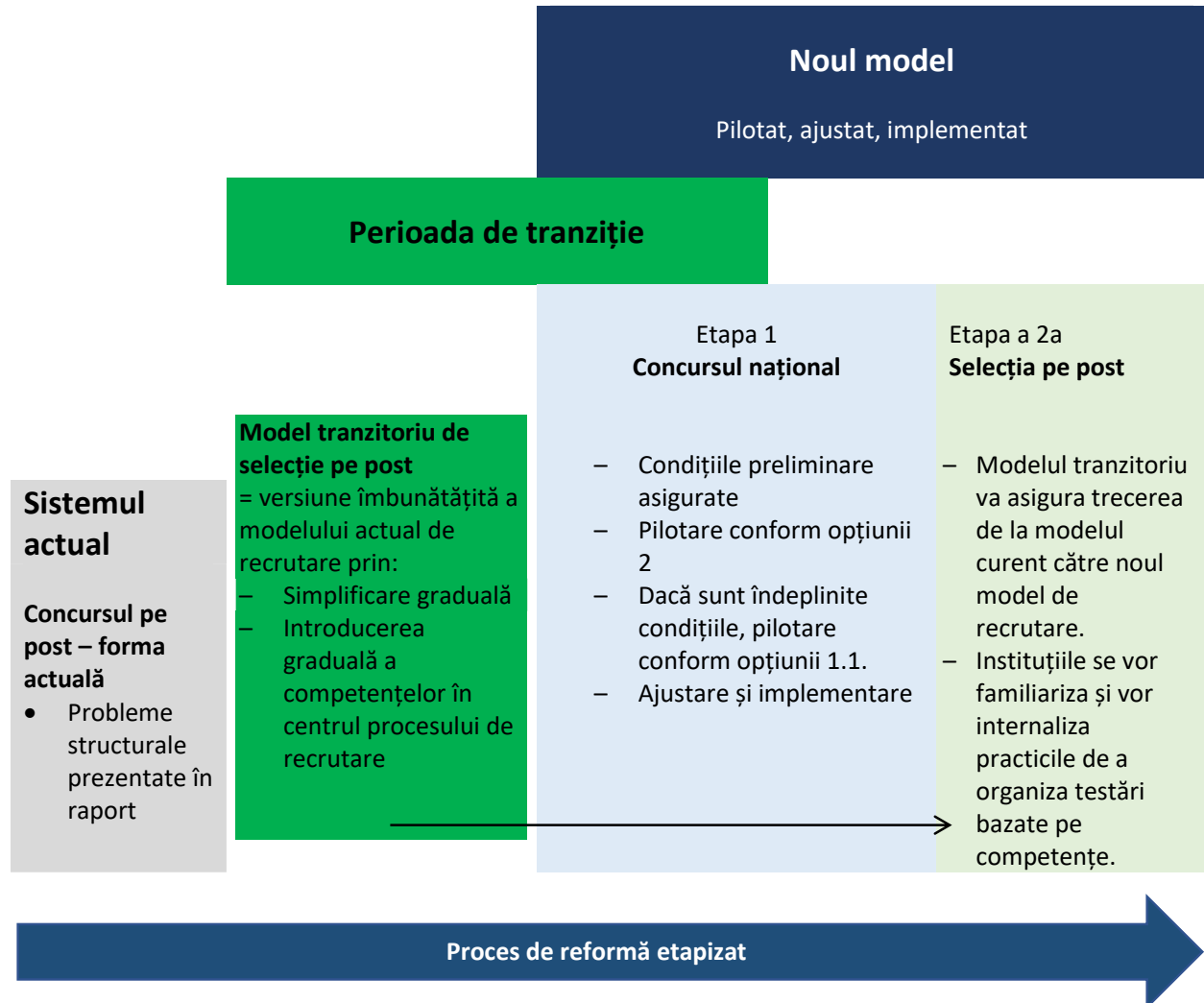
|             | Implementare etapizată a<br><b>noului model sistem<br/>de recrutare</b>   | Implementare etapizată a<br><b>cadrului de competențe</b>  |
|-------------|---|--|
| <b>2020</b> | <p><b>Asigurarea condițiilor favorabile noului model de recrutare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea tuturor cadrelor legale, procedurale, operaționale (TIC incluse) necesare și a competențelor necesare personalului implicat în operaționalizarea concursului național</li> <li>• Elaborarea și acceptarea unui „model tranzitoriu de concurs pe post” până când concursul național va fi complet operațional</li> </ul> | <p><b>Cadrul general de competențe și standardizarea fișelor postului aprobate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea implementării Cadrului general de competențe pentru funcțiile publice generale pentru proiectele-pilot și pentru „modelul tranzitoriu de concurs pe post” (instruiri, grupuri de lucru).</li> </ul>   |
| <b>2021</b> | <p><b>Crearea unui proiect-pilot pentru concursul național pentru două profiluri la jumătatea anului 2021: Debutanți (bazat pe opțiunea 2) sfârșitul anului 2021-începutul anului 2022: Înalți funcționari publici (ÎFP) (bazat pe opțiunea 1.1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planul de recrutare pentru cele două profiluri</li> <li>• „modelul tranzitoriu de concurs pe post” implementat în paralel</li> </ul>                  | <p><b>Dezvoltarea în continuare a cadrului de competențe (competențe specifice) pentru funcțiile publice generale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementarea completă a cadrului de competențe pentru funcțiile publice generale, inclusiv cadrul specific de competențe, pentru:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ două proiecte-pilot</li> <li>○ posturile scoase la concurs folosind „modelul tranzitoriu de concurs pe post”<sup>87</sup></li> </ul> </li> </ul> |
| <b>2022</b> | <p><b>Continuarea proiectului-pilot pentru ÎFP</b></p> <p><b>Evaluarea performanței și operarea ajustărilor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planul de Recrutare pe trei ani pentru toate funcțiile publice la nivel central</li> <li>• concursuri pe post organizate de instituții pentru debutanți și ÎFP</li> <li>• „modelul tranzitoriu de concurs pe post” implementat în paralel</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinderea <b>conceptualizării</b> cadrului de competențe (general și specific) la anumite funcții publice;</li> <li>• Acoperirea posturilor contractuale din cadrul organizațiilor cu tipuri mixte de angajați</li> </ul>  |
| <b>2023</b> | <p><b>Operaționalizarea completă a concursului național</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „modelul tranzitoriu de concurs pe post” întrerupt</li> <li>• organizarea concursului național bazat pe Planul de recrutare pe trei ani</li> </ul>   | <p><b>Implementarea completă a cadrului de competențe pentru toate funcțiile publice la nivel central și teritorial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• + Extinderea conceptualizării cadrului de competențe (general și specific) la posturile contractuale din organizațiile care au doar această categorie de angajați.</li> </ul>   |

<sup>87</sup> Un model de recrutare tranzitoriu care ar trebui să fie adoptat de instituțiile publice pentru a trece de la sistemul actual de recrutare la testarea bazată pe competențe, până când concursul național este complet operaționalizat. Mai multe detalii sunt prezentate în acest raport, în această secțiune.



168. Instituțiile publice ar trebui să implementeze un „model tranzitoriu de concurs pe post” până la operaționalizarea concursului național, cu scopul de a simplifica actualul sistem de recrutare și de a sprijini trecerea treptată către testarea bazată pe competențe. Se preconizează ca acest model tranzitoriu să evolueze în ceea ce ar trebui să fie cea de-a doua etapă a concursului pe post, după ce concursul național este operaționalizat.

Figura 20 Tranziția către concursul național și concursul de recrutare pe post



169. „Concursul tranzitoriu pe post” ar trebui să reprezinte forme graduale de înnoire a modelului de recrutare utilizat în prezent, prin simplificarea procedurilor și prin plasarea competențelor în centrul procesului. Pentru a realiza acest lucru, concursul tranzitoriu pe post ar putea îmbunătăți treptat sistemul actual de recrutare, așa cum este prezentat în Tabelul 14 mai jos.

Tabelul 14 Concursul tranzitoriu pe post - un model dinamic pentru pregătirea introducerii noului model de recrutare

| INTERVAL DE TIMP              | FAZA DE TRANZIȚIE   | MĂSURI CHEIE ȘI ELEMENTE DE BAZĂ ALE SISTEMULUI DE RECRUTARE  |
|-------------------------------|---|---|
| Mai-septembrie 2020           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemul actual de recrutare</li> <li>Pregătirea condițiilor favorabile pentru noul model de recrutare</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planul de acțiune pentru dezvoltarea capacității ANFP adoptat</li> <li>Planul de formare pentru membrii comisiilor de selecție, personalul de RU și manageri</li> <li>Instruire efectuată în cadrul proiectelor-pilot pentru membrii comisiilor de selecție</li> <li>Ateliere cu personalul de RU pentru a comunica cu privire la cadrul de competențe și la noul model de recrutare</li> <li>Achiziții pentru servicii de expertiză pentru dezvoltarea testării bazate pe cunoștințe</li> <li>Alte proceduri de achiziții publice (TIC etc.)</li> </ul>   |
| Septembrie 2020 - martie 2021 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pregătirea condițiilor favorabile pentru noul model de recrutare</li> <li><b>Concurs tranzitoriu pe post introdus</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliere cu personalul de resurse umane privind utilizarea testării bazate pe competențe pentru recrutare</li> <li><b>Introducerea concursului tranzitoriu pe post.</b> Aceasta presupune: <ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificarea etapei de depunere a candidaturii (electronică, nimic pe hârtie)</li> <li>Pentru concursuri la nivel central, cel puțin 2 dintre membrii comisiei de selecție ar fi trebuit să participe la instruirea cu privire la modul de recrutare pe baza competențelor.</li> </ul> </li> </ul>  |
| Aprilie 2021 - decembrie 2021 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pregătirea condițiilor favorabile pentru noul model de recrutare</li> <li>Proiectul-pilot pentru concursul național</li> <li><b>Concurs tranzitoriu pe post implementat și îmbunătățit (pentru a evalua competențele specifice)</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruiri pentru personalul RU/comisiile de selecție privind utilizarea testării bazate pe competențe pentru recrutare</li> <li><b>Îmbunătățirea suplimentară a concursului tranzitoriu pe post.</b> Aceasta presupune: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lansarea de noi concursuri de recrutare numai pentru profiluri de posturi pentru care a fost elaborat și convenit cadrul specific de competențe.</li> <li>Pentru concursuri la nivel central, toți membrii comisiei de selecție ar fi trebuit să participe la instruirea cu privire la modul de recrutare pe baza competențelor.</li> </ul> </li> </ul> |



|                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <p>ianuarie 2022 - decembrie 2022</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuarea proiectului-pilot pentru concursul național</li> <li>• <b>Concursul tranzitoriu pe post implementat a fost extins la nivel teritorial</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Instruiri pentru personalul RU/comisiile de selecție privind utilizarea testării bazate pe competențe pentru recrutare</li> <li>☛ Extinderea aplicării <b>concursului tranzitoriu pe post</b>. Aceasta presupune: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lansarea de noi concursuri de recrutare numai pentru profiluri de posturi pentru care a fost elaborat și convenit cadrul de competențe specifice.</li> <li>○ Pentru concursuri la nivel central și teritorial, toți membrii comisiei de selecție ar fi trebuit să participe la instruiți cu privire la modul de recrutare pe baza competențelor.</li> </ul> </li> </ul> |
| <p>2023</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursul național introdus</li> <li>• <b>Concursul tranzitoriu pe post transformat în concurs pe post (a doua etapă a noului model de recrutare)</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Instruiri pentru personalul de RU/comisiile de selecție privind utilizarea testării bazate pe competențe pentru recrutare</li> <li>☛ Campanii de comunicare</li> <li>☛ Linii directe pentru a sprijini operaționalizarea testelor similare bazate pe competențe care vor fi utilizate pentru recrutarea la nivel local.</li> </ul>   |

170. **Planul propus de implementare etapizată va trebui să fie monitorizat de către instituțiile relevante (ANFP, SGG, Consiliul de RU), iar prin plasarea ANFP la centrul Guvernului rolul agenției ca lider al reformelor va fi facilitat.** Așa cum a fost subliniat și în *Diagnosticul inițial al sistemului MRU*, ANFP ar trebui să beneficieze de suficientă vizibilitate și împuternicire pentru a putea coordona aceste reforme. În plus Consiliul de RU ar trebui să fie utilizat ca forum de consultări și pentru anumite avize pe parcursul procesului de implementare etapizată. ANFP ar trebui să monitorizeze planul de implementare, să prezinte raportări și să propună ajustări în cadrul Consiliului de RU, pentru a fi discutate și agreeate împreună cu principalii actori relevanți.

171. **Planul de implementare etapizată propus ar putea fi serios afectat de criza actuală macroeconomică și de sănătate publică (Covid -19) și prin urmare ar putea necesita revizuire dacă pașii propuși pentru 2020 nu vor fi implementați integral.** Pandemia Covid-19 este una dintre cele mai serioase provocări întâmpinate de societate și modul obișnuit de lucru al administrației a fost afectat dat fiind că prioritățile s-au schimbat și distanțarea socială a devenit noua normă. În aceste condiții, agenda reformei funcției publice în România ar putea întâmpina dificultăți dat fiind că necesită o prioritizare solidă, măsuri de dezvoltare a capacității și sprijin bugetar adecvat pe termen mediu. În acest context ANFP ar beneficia de mai multă vizibilitate sprijin dacă ar fi plasată la centrul guvernului. În plus, recomandările propuse și planul de implementare etapizată trebuie să fie asumate de factorii de decizie și agreeate cu principalii actori relevanți, iar aceștia ar trebui constant informați dat fiind că planul ar putea necesita revizuire parțială în măsura în care etapele de pregătire inițială ar fi impactate de actuala criză.



## 4.2 Implicații asupra planificării nevoilor de resurse umane

**172. Planificarea RU este o parte integrantă a MRU strategic; aceasta transpune planificarea strategică la nivelul sistemului și la nivelul fiecărei organizații în ceea ce privește cerințele de personal.** Planificarea RU este definită generic ca „un proces de bază al MRU, care este modelat de strategia organizațională și asigură numărul adecvat de persoane cu abilități potrivite, la locul potrivit, la momentul potrivit pentru a îndeplini obiective organizaționale pe termen scurt și lung”.<sup>88</sup> Ca atare, strategia generală sau misiunea organizației trebuie să fie punctul de plecare pentru planificarea resurselor umane. Modelul conceptual pentru planificarea RU cuprinde mai multe etape<sup>89</sup>, așa cum este prezentat mai jos:

- i. **Colectarea de date** privind resursele umane necesare din perspectiva datelor interne (competențe necesare pentru realizarea obiectivelor strategice instituționale; schimbări organizaționale preconizate, date privind fluctuația personalului, demografie și date externe (obiective strategice naționale și sectoriale; date demografice ale pieței muncii, disponibilitatea competențelor).
- ii. **Analiza datelor** - identificarea domeniilor cheie în care ar trebui să fie recrutate persoane noi sau ar trebui să fie repartizat personalul existent.
- iii. **Prognozarea cererii** - bazată pe analiza datelor, estimarea numărului viitor de persoane și a competențelor viitoare necesare în conformitate cu planurile de dezvoltare organizaționale.
- iv. **Prognozarea ofertei** - se referă la numărul de persoane care pot fi puse la dispoziție pentru a răspunde nevoilor de resurse umane atât din interiorul cât și din afara organizației. Se referă cel puțin la următoarele aspecte:
  - analizarea nivelurilor actuale de personal, pe roluri și luând în considerare principalele lor competențe și dezvoltarea potențială;
  - estimarea fluctuației potențiale a angajaților;
  - estimarea ofertei interne: estimarea promovărilor și detașărilor;
  - estimarea disponibilității unor profiluri specifice pe piața națională a muncii.

---

<sup>88</sup> The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Workforce Planning: right people, right time, right skills*, 2010, London, CIPD. CIPD este organismul profesional pentru dezvoltarea resurselor umane și a persoanelor din Marea Britanie.

<sup>89</sup> Adaptat pe baza procesului de planificare a forței de muncă prezentat în M. Armstrong și Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*, ediția a 13-a, Kogan Page, 2014.

- v. **Dezvoltarea planului de RU** pe baza previziunilor cererii și ofertei. Acest lucru necesită, de asemenea, prioritizarea nevoilor de resurse umane bazate pe resursele financiare disponibile.
- vi. **Monitorizare și evaluare.** Implementarea planului de RU ar trebui să fie monitorizată și evaluată periodic pentru a efectua modificările atunci când este necesar.

Figura 21 Model conceptual pentru planificarea resurselor umane<sup>90</sup>



173. În practică, procesul actual de planificare a RU pentru funcționarii publici din România este lipsit de o dimensiune strategică. În cadrul sistemului actual fiecare instituție adună numărul de posturi vacante care ar putea fi scoase la concurs <sup>91</sup> și ANFP era responsabilă (până în 2018) de întocmirea listei centralizate de posturi vacante. O analiză mai detaliată a procesului actual de planificare a RU a fost inclusă în

<sup>90</sup> Dezvoltat pe baza procesului ilustrat în *Ghidul pentru planificarea forței de muncă. Practică dezvoltată de Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, Marea Britanie, în mai 2018.

<sup>91</sup> În timp ce operează în condiții de înghețare a angajărilor, în conformitate cu legile bugetare anuale.

*Diagnosticul inițial al sistemului MRU* elaborat în cadrul RAS MRU, care a evidențiat ca provocări cheie: legăturile slabe între nevoile strategice și operaționale instituționale versus competențele necesare; faptul că planificarea resurselor umane este abordată ca un proces descentralizat, „de jos în sus”, fără nicio legătură cu Planurile strategice instituționale; lipsa coordonării interinstituționale și a îndrumării pentru o abordare strategică a planificării; și angajamentul managerial redus față de managementul strategic al resurselor umane.

**174. Reforma sistemului de recrutare în funcții publice trebuie să fie însoțită de o orientare către planificarea strategică a RU, reflectată într-un *Plan de recrutare pe trei ani*. Noul Cod Administrativ<sup>92</sup> adoptat în 2019 prevede un „Plan de Recrutare” pe trei ani, care se va baza pe noul concurs național pentru funcționarii publici din administrația publică centrală și teritorială. Planul va acoperi doar statutele generale și trebuie să fie pregătit de ANFP și aprobat de Guvern. ANFP ar trebui să elaboreze legislația secundară ce descrie tipul de informații care ar fi să fie solicitate de la instituțiile publice pentru a pregăti Planul.**

**175. Având în vedere diferitele puncte de acces<sup>93</sup> în funcții publice generale din instituțiile publice, procesul de planificare a RU și Planul de recrutare ar trebui să acopere următoarele mecanisme principale: concursuri deschise, concursuri de promovare internă și mobilitatea. Concursurile deschise se referă la procedurile de recrutare care sunt deschise tuturor candidaților eligibili din interiorul și din afara funcției publice. Acest mecanism este cel pentru care se aplică concursul național, așa cum este descris în documentul actual. Concursurile de promovare internă se referă la mecanismul de promovare descris în legislație și care poate fi utilizat pentru ocuparea posturilor de conducere și a funcțiilor de înalt funcționar public.<sup>94</sup> De asemenea, ar**

Dispoziții privind planificarea strategică RU din Codul administrativ (OUG 57/2019):

Art. 467 (5): Concursul [național] (...) se organizează pe baza unui Plan de recrutare a funcționarilor publici care se elaborează de către ANFP și prin care se previzionează, pentru o perioadă de trei ani, necesarul de resurse umane din funcția publică din instituțiile publice [la nivel central și teritorial], cu excepția statutelor speciale. Planul de recrutare trebuie să fie aprobat de Guvern. Tipurile de informații necesare pentru redactarea Planului de recrutare și formatul pentru comunicarea acestor informații vor fi aprobate prin ordin al președintelui ANFP, care va fi publicat în Monitorul Oficial.

---

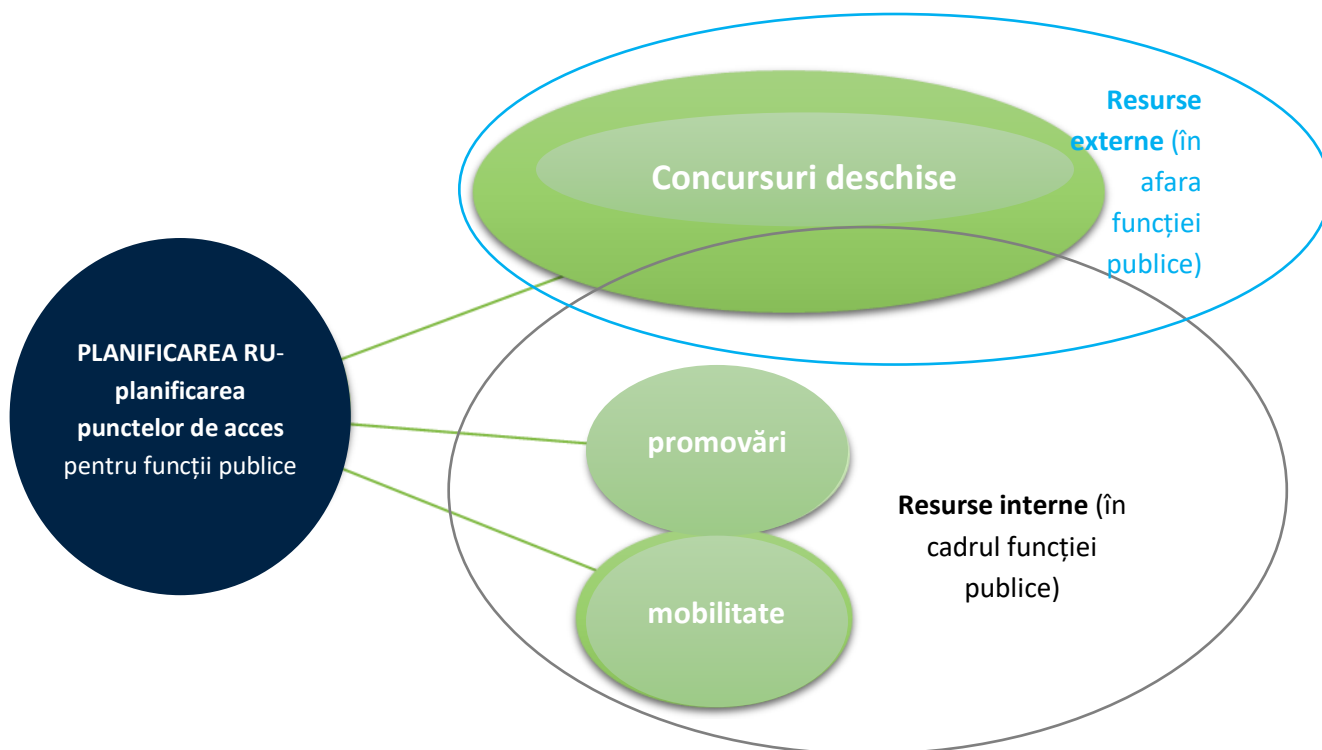
<sup>92</sup> Adoptat prin OUG 57/2019.

<sup>93</sup> Așa cum este definit în Codul administrativ adoptat prin OUG 57/2019.

<sup>94</sup> De asemenea, sunt organizate concursuri de promovare pentru grade profesionale la nivel de execuție, dar acestea nu ar trebui acoperite ca parte a Planului de recrutare pentru a simplifica procesul. Mai mult, promovarea la următorul grad profesional este operată prin actualizarea (transformarea) postului titularului la gradul profesional următor, în conformitate cu art. 478 din Codul administrativ.

trebui să fie planificată și mobilitatea<sup>95</sup> deoarece oferă oportunități importante pentru asigurarea expertizei adecvate acolo unde este cel mai necesar, pentru a oferi oportunități de învățare și ca un stimulent pentru motivarea personalului. Cele trei elemente care trebuie luate în considerare sunt ilustrate în Figura 22 de mai jos

Figura 22 Planificarea RU în raport cu punctele de acces în funcția publică din România



**176. Procesul de planificare a RU și elaborarea Planului de recrutare ar trebui să țină seama de următoarele obiective:**

- i. asigurarea că respectivul concurs național va viza profilurile de posturi potrivite și setul potrivit de competențe pentru atingerea obiectivelor strategice naționale și sectoriale;
- ii. asigurarea faptului că respectivul concurs național va permite atragerea de expertiză și la nivel de junior, care va ajuta la soluționarea provocării piramidei inversate a încadrărilor pe grade profesionale în cadrul funcției publice din România;

<sup>95</sup> Întrucât raportul actual se concentrează pe recrutare, echipa a decis să nu acopere în detaliu mobilitatea funcției publice ca parte a managementului carierei și a managementului performanței.

- iii. asigurarea unui echilibru corespunzător între oportunitățile de recrutare externă (deschisă) și recrutare internă (concurs de promovare) pentru a dezvolta o funcție publică dinamică și performantă.
- iv. asigurarea unor șanse rezonabile de selecție pe post pentru candidații care au trecut de concursul național, făcând instituțiile (inclusiv ANFP) responsabile pentru informațiile furnizate în etapa de planificare a RU;
- v. asigurarea unei abordări participative și transparente a planificării RU, bazată pe un set clar de reguli pentru implicarea instituțiilor publice, sindicatelor și asociațiilor profesionale și praguri clare pentru diverse procese de recrutare (interne versus externe, grade profesionale de senior versus junior etc.);
- vi. asigurarea profesionalizării pe termen lung a funcționarilor publici de conducere și a înalților funcționari publici prin furnizarea unui cadru clar pentru limitarea numirilor temporare, prin încurajarea mobilității orizontale și vizarea posturilor ocupate temporar ca prioritate în procesul de planificare a RU;
- vii. asigurarea unei abordări adaptate pentru schemele de promovare rapidă ținând cont de caracteristicile lor particulare;
- viii. asigurarea unui proces durabil și credibil de planificarea a RU prin operarea revizuirilor anuale bazate pe dovezi solide, în anumite limite;
- ix. îmbunătățirea capacității de analiză a datelor pentru a sprijini planificarea RU bazată pe date, resurse, gestionarea cunoștințelor și planificarea succesiunii.

**177.** Obiectivele ar trebui să fie monitorizate și evaluate pe baza unui set de indicatori de performanță IP și ar trebui să fie utilizate praguri specifice pentru unii dintre indicatori. Mai jos este propusă o listă orientativă de indicatori de performanță IP specifici, împreună cu praguri specifice și un set de mecanisme de protecție care ar trebui operaționalizate de către ANFP.

*Tabelul 15 indicatori de performanță IP și pragurile propuse pentru operaționalizarea Planului de recrutare*

| Nr. | Indicatori de performanță (IP) | Prag minim, dacă se aplică <sup>96</sup> | Mecanisme de operaționalizare și de protecție |
|-----|--------------------------------|--|---|
|-----|--------------------------------|--|---|

<sup>96</sup> La nivel de sistem, nu la nivel organizațional.

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 1. | % din profilurile incluse în Planul de recrutare care sunt direct legate de atingerea obiectivelor strategice naționale/sectoriale <sup>97</sup>    | Cel puțin <b>60%</b> <sup>98</sup> din posturile vacante sunt justificate în raport cu strategiile aplicabile   | Instituțiile publice ar oferi justificările atunci când furnizează contribuții pentru Plan  |
| 2. | % din planurile RU la nivel organizațional ce urmează modelul și îndrumările oferite de ANFP  |   | Relevante pentru consecvență și calitatea procesului. De monitorizat pentru îmbunătățirea procesului pe termen lung   |
| 3. | % din posturile vacante la nivel de execuție acoperite de planul de recrutare, care corespund gradelor profesionale de junior: debutant și asistent | Cel puțin <b>40%</b> din posturile vacante la nivel de execuție vor acoperi gradele profesionale debutant și asistent   | 10% plus sau minus de negociat cu sindicatele și reprezentanții angajaților   |
| 4. | % din posturile vacante la nivel de conducere care urmează să fie ocupate prin recrutare internă (concursuri de promovare)                          | Între <b>20 și 40%</b> din posturile vacante la nivel de conducere care urmează să fie ocupate prin recrutare internă (promovări)   | 10% plus sau minus de negociat cu sindicatele și reprezentanții angajaților   |
| 5. | % din posturile vacante pentru concursul din etapa a doua (bazat pe post), care au fost incluse în Planul inițial de recrutare                      | Cel puțin <b>80%</b> din posturile vacante incluse în Planul de recrutare ar trebui să fie deschise pentru a doua etapă a concursului într-un interval de timp de trei ani. | MFP și instituțiile responsabile de faptul că nu scot posturile la concurs așa cum a fost planificat ar trebui să ofere o explicație scrisă către ANFP și membrii Consiliului RU. În cazul în care resursele financiare sunt principalul motiv, |

<sup>97</sup> Așa cum este definit în diversele strategii naționale/sectoriale adoptate de Guvern pentru un interval de 4 până la 7 ani.

<sup>98</sup> Având în vedere că 20 - 40% din posturile vacante pot avea profiluri mai generale și personal în structurile de sprijin, pentru care o contribuție directă la realizarea obiectivelor strategice este mai greu de urmărit.

|     |  |  |   |
|-----|--|--|---|
|     |  |  | cifrele ar trebuie să fie disponibile în raport <sup>99</sup>   |
| 6.  | Planul de recrutare și revizuirile sale anuale se bazează pe un proces real de consultare cu instituțiile, sindicatele și reprezentanții angajaților   | ANFP organizează <b>cel puțin două reuniuni de consultare</b> cu părțile interesate (instituțiile publice și reprezentanții sindicatelor/angajaților) pentru elaborarea Planului de recrutare și oricare dintre revizuirile acestuia. Procesele verbale sunt transmise și sunt disponibile în scopuri de audit | ANFP ar trebui să țină evidența procesului de consultare și să raporteze acest lucru Consiliului RU pentru raportul anual MRU |
| 7.  | % din posturile la nivel de conducere care sunt ocupate prin numiri temporare care au fost incluse în Planul de recrutare  | <b>Cel puțin 60% din totalul funcțiilor de conducere</b> ocupate prin numiri temporare ar trebui incluse în Planul de recrutare  | 10% plus sau minus de negociat cu sindicatele și reprezentanții angajaților   |
| 8.  | % din funcțiile publice la nivel înalt care sunt ocupate prin numiri temporare care au fost incluse în Planul de recrutare pentru a fi scoase la concurs deschis   | <b>Cel puțin 60% din toate funcțiile publice la nivel înalt</b> care sunt ocupate prin numiri temporare ar trebui să fie incluse în Planul de recrutare pentru a fi scoase la concurs deschis  | 10% plus sau minus de negociat cu sindicatele și reprezentanții angajaților   |
| 9.  | Numărul de posturi din Planul de recrutare rezervate mobilității interne la nivel de conducere senior  |  |   |
| 10. | % din funcțiile de manageri publici ocupate, care sunt rezervate în Planul de recrutare pentru diferite modalități de modificare a raporturilor de serviciu (ex. transferuri, detașări), pentru a încuraja |  |   |

<sup>99</sup> În conformitate cu practicile actuale, instituțiile publice evaluează rar implicațiile bugetare ale reformelor și ale ajustărilor la reformă. Pentru noul model de MRU, implicațiile bugetare ar trebui să fie urmărite pentru a furniza dovezi ale progresului către o gestionare eficientă și eficace a MRU.



|   |  |  |
|---|--|--|
| mobilitatea <sup>100</sup> și<br>maximizarea<br>impactului acestora<br>la nivel de sistem |  |  |
|---|--|--|

## ❖ CONȚINUTUL PLANULUI DE RECRUTARE

**178. Conținutul Planului de Recrutare ar trebui să reflecte nevoile de RU prioritizate la nivelul sistemului.** Deși Planul de recrutare se referă numai la recrutare, acesta ar trebui să acopere și alte puncte de acces relevante în funcția publică, așa cum a fost menționat mai sus, pe baza unei evaluări solide la nivel instituțional, care ar trebui să fie integrată pe baza următoarelor aspecte:

### 1. Recrutare deschisă:

- profilurile care trebuie vizate în procesul de recrutare în următorii trei ani (corelarea competențelor lipsă cu obiectivele strategice derivate din documentele naționale/sectoriale/instituționale)
- numărul de posturi disponibile care trebuie vizate

### 2. Recrutare internă:

- profilurile care ar putea fi vizate în concursurile de promovare în următorii trei ani
- numărul de posturi disponibile

### 3. Alte oportunități de alocare a expertizei necesare în sistem, precum:

- mobilitate<sup>101</sup> planificată pentru personalul existent, în special pentru managerii publici (a se vedea mai jos); aceasta ar trebui să se refere la transferuri și detașări (sau alte modalități de modificare a raporturilor de serviciu)
- numiri temporare pentru manageri și profilurile necesare pentru îndeplinirea acestor roluri temporare

<sup>100</sup> Conceptul de “mobilitate” este utilizat în acest context în înțelesul mai larg, folosit și internațional, acoperind toate celelalte modalități de modificare a raporturilor de serviciu, menționate în art. 502, alin 1 din Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ.

<sup>101</sup> Conceptul de “mobilitate” este utilizat în acest context în înțelesul mai larg, folosit și internațional, acoperind toate celelalte modalități de modificare a raporturilor de serviciu, menționate în art. 502, alin 1 din Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ.

179. Stabilirea unui echilibru adecvat între concursurile de recrutare externe (deschise) și recrutarea internă (concursuri de promovare) este esențială pentru o funcție publică dinamică, diversă și motivată, iar consultările sunt esențiale pentru a stabili un acord asupra unui set de ținte pentru cele două mecanisme. În acest sens, este important să se pună de acord asupra unor praguri specifice pentru numărul de posturi vizate prin cele două mecanisme. Consultările cu instituțiile și cu sindicatele sunt esențiale și aceasta este în conformitate cu bunele practici internaționale.

#### Planificarea forței de muncă în funcția publică în Irlanda\*

În Irlanda, de exemplu, pragurile pentru concursuri fac diferența între recrutarea externă, internă și interdepartamentală în cadrul „Programului de conciliere și arbitraj privind funcția publică”. Pragurile sunt negociate cu sindicatele pentru un termen de trei ani.

În cadrul acestei scheme, concursurile de recrutare sunt diferite pentru gradele și funcțiile publice prin cota alocată pentru recrutarea deschisă sau interdepartamentală și internă. De exemplu, în cadrul Schemei din 2018, posturile vacante de Secretar General urmau să fie ocupate în proporție de 100% prin recrutare deschisă, pentru Ofițer Principal - 67% prin recrutare deschisă și 33% prin recrutare internă, în timp ce pentru Asistent Principal, 33% prin recrutare deschisă, 33% la nivel interdepartamental și 33% prin recrutare internă.

\* pe baza prezentărilor oferite de delegația irlandeză în timpul vizitei de studiu organizată de BM în Irlanda, ca parte a proiectului MRU, în aprilie 2019.

180. La nivel instituțional, evaluarea nevoilor de RU ar trebui să se axeze pe domeniile care sunt mai relevante pentru realizarea obiectivelor strategice, în conformitate cu modelul conceptual propus, bazat pe o evaluare simplificată a decalajelor de competențe<sup>102</sup>. Obiectivele strategice trebuie identificate de instituțiile publice la nivel central și teritorial, pe baza strategiilor naționale/sectoriale/instituționale aplicabile. Profilurile posturilor relevante și numărul de posturi vacante ar trebui să fie justificate în raport cu aceste obiective. Formatul va fi inclus în manualul de proceduri pentru concursul național.

181. În afară de evaluarea decalajelor de competențe în raport cu obiectivele strategice, departamentele de resurse umane din cadrul instituțiilor publice vor trebui să efectueze o analiză a necesarului de personal (numeric). Evaluarea aceasta ar trebui să indice posturile totale din organigramă, numărul total de posturi ocupate, estimările pentru pensionări pentru următorii trei ani, estimările modificărilor pentru

---

<sup>102</sup> Pe baza modelului folosit de Irish Civil Service. Cadrul este disponibil în *Strategic Workforce Planning Workbook* elaborată de Departamentul irlandez pentru cheltuieli publice și reformă în 2019, [www.per.gov.ie](http://www.per.gov.ie).

promovări/transferuri/detașări. Formatul va fi inclus în manualul de proceduri pentru concursul național.

- 182. Planul de recrutare ar trebui considerat un instrument strategic pentru abordarea provocărilor actuale ale numeroaselor numiri temporare în funcții de conducere.** Ca atare, ar trebui să fie utilizat pentru a acorda prioritate recrutării pentru aceste funcții strategice, în special pentru înalții funcționari publici și directorii generali. Ar trebui adoptate și aplicate niște praguri minime ca % din posturile ocupate temporar care ar trebui să fie scoase la concurs pentru a dovedi valoarea adăugată a noului model de recrutare, așa cum se propune în Tabelul 15 de mai sus.
- 183. Procesul de planificare a RU ar trebui să acopere, de asemenea, mobilitatea pe orizontală, iar cei care ocupă funcții de conducere de nivel superior ar trebui să beneficieze de acest exercițiu pentru a-și dezvolta experiența și abilitățile manageriale.** Personalul din funcții de conducere de nivel superior (nivel de director și peste) ar trebui încurajat să se mute pe un post similar într-un departament diferit/instituție diferită, după ce a ocupat aceeași funcție un anumit număr de ani (în Olanda, funcționarii publici de nivel senior trebuie să-și schimbe postul după maximum șapte ani și nu pot fi numiți din nou în funcția anterioară<sup>103</sup>).
- 184. Chiar dacă se preconizează că Planul de Recrutare va viza doar funcții publice generale, procesul de planificare a resurselor umane ar trebui să ofere, de asemenea, un cadru pentru oportunitățile de carieră sporite pentru managerii publici.** Analiza-Diagnostic de bază elaborată în cadrul RAS MRU a subliniat că sistemul managerilor publici/Proiectul Tinerilor Profesioniști (YPS) a atras persoane calificate și motivate, datorită procedurii de selecție riguroasă, a investițiilor în formarea candidaților selectați și a unei remunerații atrăgătoare. Cu toate acestea, numărul lor a fost relativ mic, iar repartizarea și reținerea acestora în instituțiile publice a fost o provocare - limitând astfel impactul lor sistemic. Ca atare, procesul de planificare a resurselor umane ar trebui să ia în considerare, pe de o parte, necesitatea reintroducerii unei versiuni adaptate a programului YPS și, pe de altă parte, nevoia de a asigura oportunități mai bune de repartizare și promovare pentru managerii publici existenți. În timp ce recomandarea anterioară necesită efectuarea unei evaluări distincte pentru a identifica cele mai bune soluții pentru adaptarea programului YPS, cea din urmă poate fi deja prevăzută ca parte a setului inițial de măsuri pentru un MRU mai strategic. În acest sens, rolul managerilor publici ar putea fi consolidat, legându-l mai direct de contribuțiile strategice la reforme și ar putea fi oferite mai multe

---

<sup>103</sup> Jeffrey A. Raffel, Peter Leisink, Anthony E. Middlebrooks (editors), *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*, 2009, Edward Elgar Publishing, p. 99.

oportunități de învățare și dezvoltare pentru acest corp de experți. În acest cadru, planificarea resurselor umane ar putea avea în vedere și următoarele posibilități:

1. **Managerii publici ar trebui să se bucure de o mobilitate mai mare și să fie încurajați să se mute în alte instituții publice, cel mult la fiecare cinci ani<sup>104</sup>.** Instituțiile publice ar trebui invitate să estimeze proiectele/intervențiile de reformă pentru care ar avea nevoie de expertiză specifică furnizată de managerii publici, iar aceștia din urmă ar trebui invitați să aleagă între 2 opțiuni. ANFP ar trebui să gestioneze acest proces. Prognoze privind mobilitatea managerilor publici ar trebui să fie, de asemenea, elaborate ca parte a procesului de planificare a resurselor umane și incluse ca anexă la Planul de Recrutare.
2. **Managerii publici ar trebui să fie prioritizați pentru numiri temporare în funcții de conducere ori de câte ori aceste posturi nu sunt disponibile imediat pentru a fi scoase la concurs.** Managerii publici ar trebui să fie abordați ca o resursă cheie pentru realizarea numirilor temporare la nivel de conducere (șef de birou, șef serviciu).
3. **Pentru posturile de conducere de nivel superior și posturile înalților funcționari publici care sunt ocupate temporar, ar trebui să fie obligatorie dovedirea experienței anterioare în posturi de conducere la niveluri ierarhice inferioare<sup>105</sup>.** Aceste posturi ar trebui să fie acoperite și de procesul de planificare a RU și incluse în anexa la Planul de recrutare.

**185. Planul de recrutare va reflecta profilurile necesare pe domenii și, prin urmare, anunțurile de concurs național vor trebui să reflecte aceste profiluri chiar dacă evaluările în sine se vor concentra doar pe competențele generale de bază.** Pentru lansarea concursului național ANFP va trebui să publice un anunț de concurs în care să precizeze tipurile de posturi vizate și să ofere detalii despre profiluri, numărul planificat de locuri pe lista de rezerve, criteriile de eligibilitate și procedura de selecție. Majoritatea acestor detalii vor depinde de soliditatea etapei de planificare a RU. De asemenea, având în vedere că nevoile identificate în procesul de planificare a RU vor fi acoperite în mod efectiv după cea de-a doua etapă a concursului pe post, anunțarea concursului național ar trebui să includă competențele specifice cheie și cerințele de eligibilitate pentru etapa a doua a procesului de selecție.

**186. Formatul Planului de recrutare va fi inclus în manualul de proceduri pentru concursul național.<sup>106</sup>**

---

<sup>104</sup> Totodată, intervalul de timp minim nu trebuie să fie mai puțin de 3 ani, pentru a permite timp suficient pentru adaptarea la noul mediu și pentru a putea aduce o contribuție. Procesul de rotație ar trebui să ia în considerare preferințele managerilor publici pentru nivelul administrativ (central, teritorial), profilul lor și perspectivele acestora de dezvoltare.

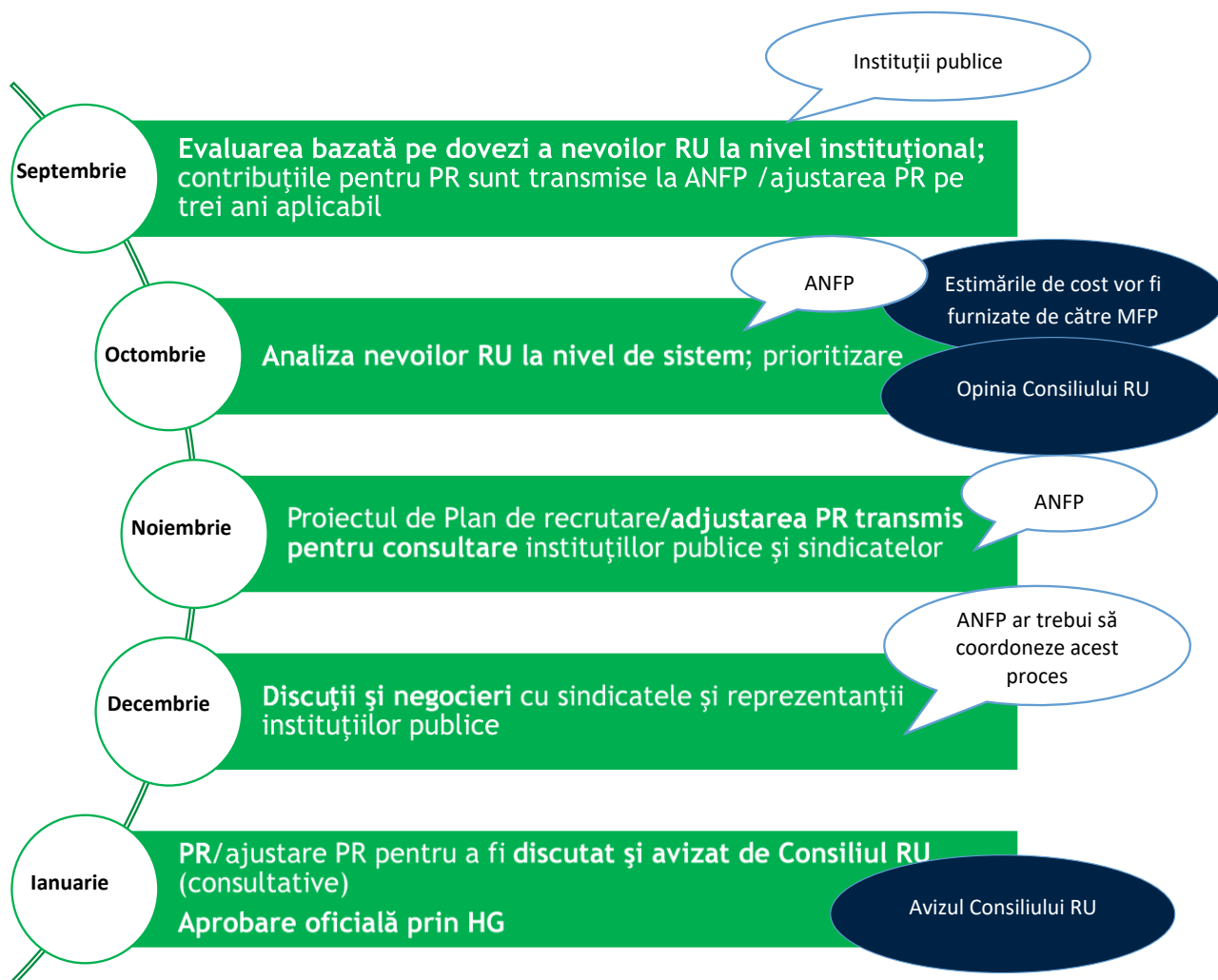
<sup>105</sup> Acest aspect este, de asemenea, prezentat în Raportul privind analiza sistemului de management al performanței, livrabilul 5.1 al RAS MRU.

<sup>106</sup> De elaborat în cadrul RAS RMU.

## ❖ PROCESUL de elaborare a PLANULUI DE RECRUTARE

- 187.** În ceea ce privește procesele, pregătirea Planului de recrutare pe 3 ani va necesita parcurgerea mai multor etape, după cum se arată în Figura 23 de mai jos. Orice modificare a Planului de recrutare în termenul de trei ani va necesita parcurgerea acelorași etape.
- 188.** Modificările ad-hoc necesare pe parcursul anului (în cazul reorganizărilor, restructurării) ar trebui să se bazeze pe o evaluare clară realizată de instituția publică implicată/ministerul de resort care își coordonează activitatea. ANFP și MFP ar trebui să ofere un aviz Consiliului RU, iar Consiliul RU va fi invitat să avizeze orice modificare ad-hoc a Planului de Recrutare.
- 189.** Etapa de consultare este extrem de importantă pentru asigurarea ownership cu privire la conținutul Planului de Recrutare, dar și cu privire la pragurile stabilite pentru indicatorii folosiți în monitorizarea implementării acestuia. Ca parte a procesului de consultare, ANFP ar trebui să organizeze cel puțin două întâlniri, iar reprezentanții sindicatelor ar trebui invitați să participe și să negocieze praguri specifice pentru unii dintre indicatori, luând în considerare recomandările incluse în Tabelul 15. Concluziile întâlnirilor ar trebui trimise consiliului RU împreună cu proiectul Planului de recrutare.
- 190.** Procesul de pregătire a Planului de Recrutare pe trei ani va trebui să furnizeze informații pentru procesul de planificare bugetară pentru anul următor. Proiectul Planului de Recrutare pregătit până în noiembrie va trebui să furnizeze estimări asupra costului total variabil pentru concursurile naționale care vor fi organizate în anul următor și a eventualelor costuri cu personalul pentru persoanele nou-recrutate după selecția pe post (etapa a doua). Corelația dintre cele două procese de planificare ar trebui să fie reflectată în manualele și instrumentele care urmează să fie elaborate pentru operaționalizarea concursului național.
- 191.** Implicarea Consiliului RU în pregătirea Planului de Recrutare ar trebui să ofere o bază solidă pentru coordonarea inter-instituțională în planificarea RU. Avizul care va fi emis de Consiliul RU cu privire la versiunea finală a Planului de recrutare ar trebui publicat. Membrii care nu sunt de acord cu majoritatea care a aprobat Planul ar trebui să aibă dreptul să-și publice opiniile divergente. În cazul în care Consiliul RU decide să nu aprobe Planul de recrutare propus, acesta ar trebui să publice motivele sale și propunerile de reajustare a Planului. În acest scenariu, Planul ar putea fi încă aprobat de Guvern, dar ar trebui să prezinte o justificare pentru nerespectarea propunerilor Consiliului și pentru avansarea fără aprobarea acestuia.

Figura 23 Harta procesului pentru elaborarea/ajustarea Planului de recrutare pe trei ani



192. O abordare colaborativă în elaborarea Planului de recrutare va fi unul dintre principalii factori de succes pentru procesul de reformă. Prin asigurarea unei abordări transparente și bazată pe colaborare în planificarea RU, noul model va fi mai credibil, procesul de luare a deciziilor se va baza pe un cadru de consultare mai larg și în acest context ar putea fi negociate pragurile specifice pentru unii indicatori. ANFP va pregăti proiectul Planului de Recrutare pe baza contribuțiilor venite din partea instituțiilor publice și apoi ar trebui să deschidă procesul de consultare și să invite sindicatele la negocieri. Acest lucru ar fi apropiat de modelul irlandez, care este o dovadă a faptului că abordarea bazată pe colaborare cu actorii relevanți este un factor de succes pentru procesul de planificare a RU.

## 4.3 Campanii de informare și publicare eficiente

**193. Activitățile de informare și diseminare sunt esențiale pentru creșterea transparenței și atractivității funcțiilor publice.** Relevanța acestora este cu atât mai mare în cazul concursului național, dat fiind scopul de a atrage multe persoane calificate să-și depună candidatura și să concureze pentru posturile publice.

**194. Măsurile de informare și publicare realizate în cadrul actualului sistem de recrutare s-au dovedit a fi ineficiente.** În medie<sup>107</sup>, ANFP și instituțiile publice la nivel central au reușit să atragă 2 candidați pentru fiecare post vacant publicat la nivel de execuție și 1,2 candidați pentru fiecare post vacant la nivel de conducere. Numărul redus de candidați limitează rezultatele concursului și posibilitatea instituțiilor de a alege opțiunile cele mai potrivite de ocupare a posturilor vacante. În plus, multe posturi vacante rămân neocupate din cauza interesului scăzut al potențialilor candidați.

**195. Pentru a-și atinge scopurile, campaniile pentru concursul național ar trebui să vizeze un public mai larg, să comunice informațiile într-o manieră mai clară și să reducă procedurile împovărătoare de accesare a informațiilor și de pregătire a dosarelor de candidatură.** ANFP ar trebui să urmărească să atragă cel puțin 4 candidați pe fiecare post vacant pentru a crea o selecție competitivă și identificarea celor mai potrivite opțiuni, în conformitate cu nevoile instituțiilor.

### De ce este importantă publicarea și diseminarea?

- Atragerea candidaților relevanți
- Creșterea concurenței și a bazei de selecție pentru posturile publice
- Creșterea transparenței
- Creșterea accesibilității: mesaje clare și proceduri simplificate
- Informarea publicului larg

### ❖ Site web dedicat

**196. Intervențiile de informare și diseminare pe mai multe canale ar trebui să fie atent planificate, operaționalizate și bugetate.** Un prim pas ar consta în operaționalizarea unui site web dedicat (adică recrutare electronică pentru posturi publice). Site-ul web va fi platforma principală care va include două categorii cheie de date:

1. informații despre tipul de posturi publice (corelate cu fișele de post standard) și despre cariera în sectorul public; informații despre profilurile

<sup>107</sup> Conform datelor disponibile în baza de date a ANFP pentru 2017-2019 privind procedurile de recrutare organizate

de posturi cerute (legătura cu cadrul de competențe); informații despre procesul de recrutare (pași; formulare și alte cerințe specifice de aplicare); modele de teste cu posibilitate de a exersa.

2. o secțiune dedicată posturilor vacante și pagina de depunere a candidaturii on-line în care candidații pot crea un cont, pot completa formularele de candidatură, pot încărca documentele necesare (adică CV-ul, scrisoarea de intenție), pot primi informații despre stadiul candidaturii lor, despre selecțiile de posturi scoase la concurs etc.

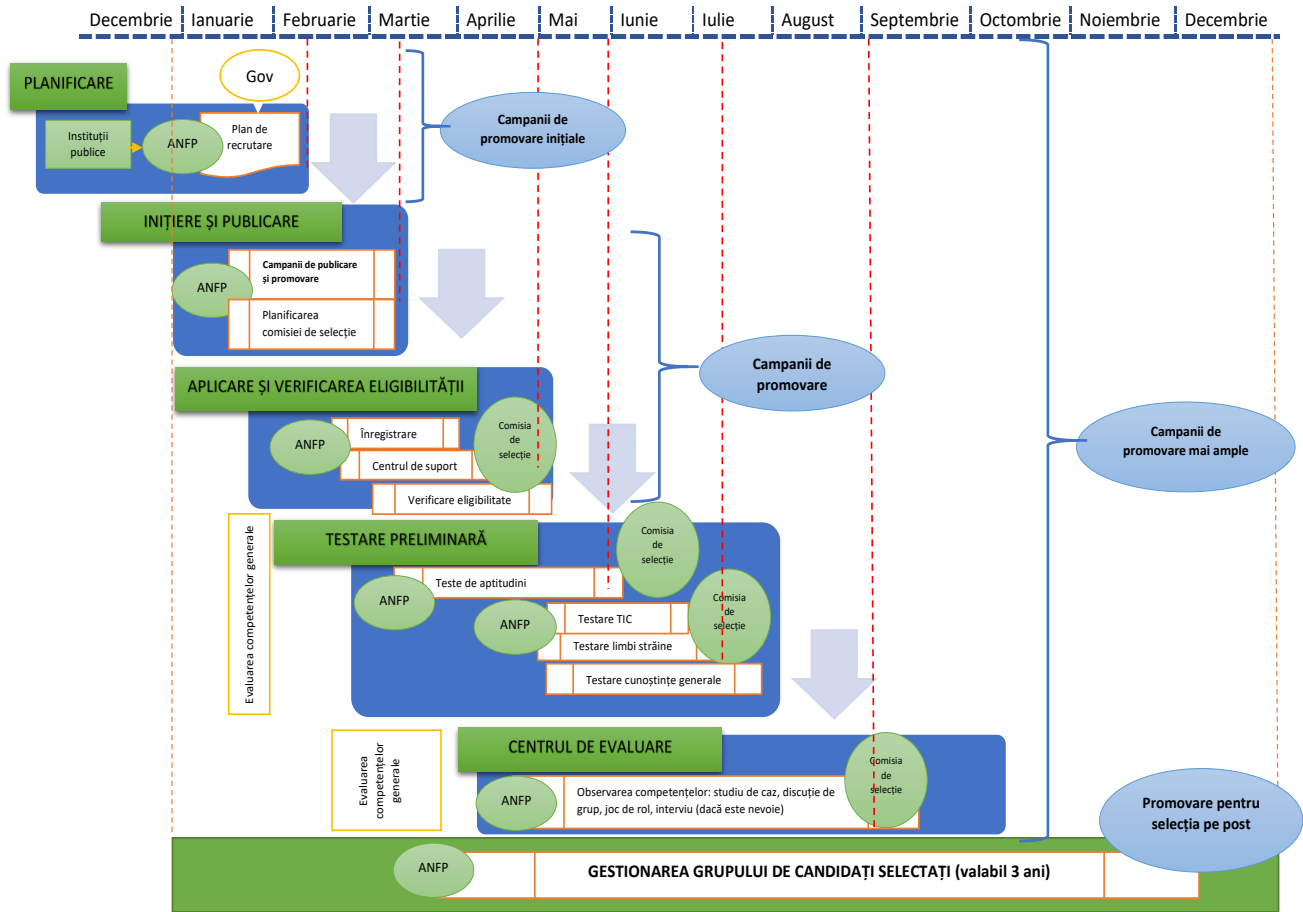
### ❖ *Sucesiunea activităților de informare și diseminare – adaptate și direcționate*

197. **Imediat după aprobarea Planului de Recrutare de către Guvern ar trebui să fie demarate activitățile de informare și diseminare. Acestea trebuie să anticipeze și să însoțească fiecare acțiune planificată pe parcursul procesului de recrutare. La începutul anului, ANFP ar trebui să pregătească un plan detaliat pentru campaniile de informare și diseminare și să înceapă implementarea adaptată etapelor principale ale procesului de recrutare. Acestea sunt: (1) campanii inițiale de informare și diseminare; (2) campanii de informare și diseminare oficiale pentru concursul național (care să acopere perioada minimă de publicare stabilită conform reglementărilor și (3) pentru a doua etapă a procesului de recrutare (selecția pe post) precum și diseminarea mai largă referitoare la posturile publice vacante. Tabelele de mai jos prezintă o propunere pentru campaniile personalizate cu acțiuni minime care trebuie luate în considerare pentru o informare și diseminare eficientă. Figura de mai jos arată când ar trebui să fie planificate fiecare tip de măsuri de informare și diseminare în etapele de recrutare.**





Figura 24 Campanii de informare și diseminare în timpul procesului de recrutare



## ❖ *Campanii de informare și diseminare inițiale*

198. **Campania de informare și diseminare inițială își propune să ajungă la o audiență largă, cu scopul de a atrage și de a informa publicul cu privire la posturile publice vacante, profilurile necesare și conținutul procesului de recrutare.** Având în vedere scopul său, conținutul campaniei inițiale de informare și diseminare trebuie diversificat și adaptat diferitelor audiențe. În consecință, canalele utilizate pentru diseminarea informațiilor ar trebui să difere. Tabelul de mai jos prezintă o propunere de acțiuni de informare și diseminare care pot fi incluse în această etapă și măsurile pe care le poate aplica ANFP pentru creșterea eficienței campaniei.

*Tabelul 16 Campanii inițiale de informare și diseminare*

| <b>Obiective:</b>   |  |  |  |                            |
|---|--|--|--|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• atragerea candidaților cu înaltă calificare pe posturile vacante din administrația publică;</li> <li>• motivarea tinerilor să se intereseze și să aplice pentru o carieră de funcționar public în administrația publică din România;</li> <li>• promovarea sistemului de recrutare transparent și bazat pe merite în administrația publică din România.</li> </ul> |  |  |  |                            |
| <b>Acțiuni</b>  | <b>Grupuri țintă</b>   | <b>Perioada</b>  | <b>Platforme/instrumente utilizate</b>   | <b>Actori responsabili</b> |
| <p><b>Publicarea anunțurilor pentru posturile vacante viitoare, așa cum au fost aprobate în Planul de recrutare și un calendar estimativ.</b></p> <p>Anunțurile trebuie să fie clare, scrise într-un limbaj ușor de utilizat și să includă referințe la următoarele detalii:</p>  | <p>Studenți, tineri absolvenți, tineri profesioniști interesați de un post în administrația publică, publicul larg</p> | <p><b>La jumătatea lunii ianuarie</b> (când Planul de recrutare propus este consultat înainte de aprobare) - <b>până la deschiderea oficială a procedurii de recrutare a</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagină web dedicată pentru concursul național</li> <li>- Canalele de social media create și gestionate de ANFP (Facebook; twitter; LinkedIn)</li> <li>- Diseminarea informațiilor pe canalele de social media administrate de Guvern și de ministerele de resort</li> <li>- Publicarea unui dicționar de competențe ușor de utilizat</li> </ul> | <p>ANFP</p>                |

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Denumirea postului*</i></li> <li>• <i>Cadrul organizațional (descrierea organizației și serviciul/biroul) *</i></li> <li>• <i>Locația</i></li> <li>• <i>Îndatoririle de serviciu*</i></li> <li>• <i>Calificări*</i></li> <li>• <i>Cadrul de competențe*</i></li> <li>• <i>Salariu și beneficii</i></li> <li>• <i>Condiții de lucru</i></li> <li>• <i>Procedura de selecție (interval de timp, etape, criterii de evaluare etc.)</i><br/>* derivat din fișa postului; detaliat pe baza etapei procesului de recrutare</li> </ul> |   | <p>concursului național</p>                                      |   |   |
| <p><b>Organizarea a două evenimente publice pentru a prezenta: posturile scoase la concurs, profilurile necesare pentru posturi și procedura.</b></p>   | <p>Studenti; sindicate; tineri absolvenți; profesioniști interesați de posturi în administrația publică</p> | <p><b>Februarie-Martie</b></p> <p><b>Octombrie-Noiembrie</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eveniment „față-în-față” cu participare mass media</li> <li>- Pregătirea de pliante/broșuri/videoclipuri scurte pentru a „spune povestea”</li> <li>- Invitarea vorbitorilor credibili și vizibili să prezinte concursul național și întregul proces</li> </ul> | <p>ANFP în calitate de coordonator al reformei cu participanți de la Centrul Guvernului și ministerul care coordonează agenda de reformă a administrației publice</p> |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p>Organizarea a două târguri de locuri de muncă și participarea la târguri naționale de locuri de muncă organizate de alți actori</p>   | <p>Tineri absolvenți; studenți; tineri profesioniști</p>                | <p><b>Februarie-<br/>Martie</b></p> <p><b>Octombrie-<br/>Noiembrie</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseminarea informațiilor prin intermediul rețelelor de socializare utilizând, de asemenea, reclame plătite pentru grupurile țintă selectate</li> <li>- Pregătirea de broșuri/pliante ușor de utilizat cu informații clare despre cerințele postului; profilurile posturilor necesare; procesul de recrutare și etapele</li> <li>- Invitarea unor persoane credibile și bine cunoscute să aibă intervenții în timpul târgului de locuri de muncă</li> <li>- Diseminarea informațiilor prin intermediul universităților</li> </ul> | <p>ANFP cu participanți din ministerele de resort - pe baza ratei posturilor vacante și a tipurilor de profiluri vizate de recrutare</p> |
| <p>Pregătirea de videoclipuri publicitare pentru a prezenta procesul de recrutare și pentru a disemina informațiile în cadrul diferitelor evenimente și/sau în mod independent</p> | <p>Tineri absolvenți; studenți; tineri profesioniști; Publicul larg</p> | <p><b>Pe tot parcursul anului</b></p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Încărcarea de videoclipuri pe un canal YouTube dedicat al ANFP și diseminarea informațiilor prin alte canale oficiale ale Guvernului și ale ministerelor de resort.</li> <li>- Utilizarea de reclame plătite pentru a atrage un număr mai mare de vizitatori</li> </ul>   | <p>ANFP</p>  |
| <p>Participarea la conferințele studenților și oferirea actualizărilor cu privire la reforme, obiectivele lor, rezultatele și domeniul general de aplicare a reformelor</p>        | <p>Studenți</p>   | <p><b>Pe tot parcursul anului</b></p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregătirea de pliante/broșuri cu informațiile relevante pentru potențialii candidați</li> <li>- Prezentările vorbitorilor afișate pe site-ul web al ANFP</li> <li>- Cont LinkedIn și alte conturi oficiale de social media pentru</li> </ul>  | <p>Reprezentanți de la Centrul Guvernului - pentru evenimente care vizează prezentarea</p>   |

|  |                                   |                         |   |  |
|--|-----------------------------------|-------------------------|---|--|
|  |                                   |                         | ANFP actualizate permanent cu informații despre evenimente  | măsurilor mai ample de reformă ale administrației publice; ANFP - apelarea la vorbitori care sunt credibili și vizibili - pentru evenimente care vizează reforma funcției publice și prezentarea noului model de recrutare |
| Participarea la evenimente de tip „Ore deschise” în universități din toată țara, cu scopul de a comunica cu viitorii absolvenți.   |                                   | Pe tot parcursul anului | - Prezentarea posturilor vacante, oportunităților de angajare și dezvoltare în carieră - utilizarea de pliante/broșuri; povești de succes | ANFP   |
| Organizarea „zilelor deschise la ANFP”: scopul este de a permite potențialilor candidați (și publicului) să viziteze Centrul de recrutare ANFP să participe la o „simulare de centru de evaluare”; | Pentru toți candidații potențiali | Septembrie              | - Pregătirea materialelor informative; diseminarea evenimentului pe rețelele de socializare și pe site-urile web oficiale                 | ANFP   |
| • Organizarea „unei proceduri de recrutare cu acces deschis la   |                                   | - Aprilie               |   | ANFP   |

|   |  |                                       |  |             |
|---|--|---------------------------------------|--|-------------|
| <p>concursuri” pentru a permite (pentru o procedură predeterminată) accesul publicului (selectarea unui număr limitat de participanți, în funcție de spațiul disponibil, dar poate fi cu reprezentanți din mass media, din ONG-uri, din instituții independente).</p> |  |                                       |  |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicarea de exemple de seturi de teste, notare, răspunsuri corecte.</li> </ul>   |  | <p>Pe tot parcursul întregului an</p> |  | <p>ANFP</p> |

### ❖ *Campania de informare și diseminare privind lansarea concursului*

199. În timp ce campania de informare și promovare inițială își propune să informeze publicul larg și potențialii candidați cu privire la posturile vacante și procesul general de recrutare, campania oficială de depunere a candidaturilor ar trebui să fie adaptată punându-se accent pe candidați. În același timp, acțiunile dedicate trebuie să fie personalizate pentru publicul larg pe parcursul întregului proces pentru concursul național.

*Tabelul 17 Campanii de informare și diseminare oficiale (pe durata oficială de derulare a concursului național)*

#### **Obiective:**

- informarea potențialilor candidați cu privire la locurile vacante și la procesul de depunere a candidaturii;

- atragerea candidaților cu înaltă calificare pentru a candida pentru posturile vacante;
- informarea publicului larg cu privire la evoluția procedurii de recrutare.

| Acțiuni  | Grupuri țintă  | Perioada                       | Platforme/instrumente utilizate  | Actori responsabili |
|--|--|--------------------------------|--|---------------------|
| <p><b>Publicarea anunțului oficial al deschiderii perioadei de depunere a candidaturii. Anunțul ar trebui să includă:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informații despre cerințele postului</li> <li>- Informații despre profilul postului</li> <li>- Informații despre procesul de depunere a candidaturii (formulare, termene limită)</li> <li>- Informații despre calendarul procedurii</li> <li>- Informații pentru pregătirea examenului (bibliografie, tip de teste etc.);</li> <li>- Informații despre punctaj pentru fiecare etapă</li> <li>- Informații de contact</li> </ul> | <p>Studenti, tineri absolvenți, tineri profesioniști interesați de un post în administrația publică, publicul larg</p> | <p><b>Februarie-Martie</b></p> | <p>Diseminare cu privire la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagină web dedicată pentru concursul național</li> <li>- Canalele de social media create și gestionate de ANFP (cum ar fi: Facebook; twitter; LinkedIn)</li> </ul> <p>Diseminarea informațiilor pe canalele de social media administrate de Guvern și de ministerele de resort</p> <p>Diseminare prin promovare la radio și TV</p> | <p>ANFP</p>         |
| <p><b>Deschiderea unui centru de informare,</b></p>  | <p>Potențiali candidați</p>  | <p><b>Februarie-Martie</b></p> | <p>- Instrucțiuni pentru completarea</p>   | <p>ANFP</p>         |



|   |                             |  |   |  |
|---|-----------------------------|--|---|--|
| <p>unde potențialii candidați pot suna sau trimite e-mailuri pentru a primi clarificări și asistență în timpul procesului de depunere a candidaturii. Stabilirea unui program zilnic pentru întâlniri „față-în- față”</p> |                             |  | <p>formulelor de candidatură</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucțiuni/tutoriale pentru utilizarea platformelor de testare</li> <li>- Broșuri/pliante cu privire la competențele cerute/testate în timpul procedurii</li> <li>- Publicarea unui dicționar de competențe ușor de utilizat</li> </ul>   |  |
| <p><b>Organizarea campaniilor de informare pentru atragerea candidaților</b></p>  | <p>Potențiali candidați</p> | <p><b>Februarie-Aprilie (până la data limită de depunere a candidaturilor)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuirea anunțurilor on-line grupurilor țintă selectat, prin reclame plătite</li> <li>- Publicarea informațiilor despre deschidere în universități și centre de tineret</li> <li>- Identificarea vorbitorilor cunoscuți și credibili pentru a participa la evenimente TV și radio și prezentarea posturilor vacante scoase la concurs național și procedura</li> </ul> | <p>ANFP,</p> <p>Cu participarea de invitați de la Centrul Guvernului precum și alți invitați selectați</p> |

|   |                               |  |   |      |
|---|-------------------------------|--|---|------|
| <p><b>Comunicarea actualizărilor pentru fiecare etapă a concursului național.</b></p> <p>După finalizarea procesului de depunere a candidaturii, ANFP trebuie să încadreze activitățile de comunicare în mod distinct pentru solicitanți și pentru publicul larg.</p> <p>ANFP trebuie să se angajeze în comunicarea directă cu solicitanții pentru a asigura informații în timp util și eficiente</p> | Solicitanți                   | <p><b>Pe tot parcursul procesului de selecție - concursului național</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregătirea și trimiterea de mesaje individuale fiecărui candidat după fiecare etapă a concursului național, indicând: etapa, data organizării, rezultatele obținute de candidat și următorii pași</li> <li>- Comunicarea actualizării relevante pentru solicitanți pe durata întregii proceduri. Acest tip de comunicare ar trebui să rămână activ atâta timp cât un candidat preselectat rămâne în grupul de candidați gestionat de ANFP</li> </ul> | ANFP |
|   | Publicul larg și solicitanții |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicarea calendarului etapelor concursului național</li> <li>- Publicarea testelor, punctajului și procedurilor de contestație</li> <li>- Publicarea actualizării după fiecare etapă a concursului național (adică numărul de candidați; numărul de candidați selectați după fiecare etapă; statistici privind sexul,</li> </ul>   |      |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  | vârsta, regiunea,<br>domeniul de interes<br>etc.). |  |
|--|--|--|--|--|

200. Activitățile de informare și diseminare pentru concursul național ar trebui orientate către un grup mai larg de actori interesați și ar trebui să asigure un nivel mai mare de transparență, o diseminare mai largă și un număr crescut de candidați în anii următori. Prin urmare, se recomandă utilizarea unui set de indicatori, urmăriți anual de ANFP, pentru a monitoriza evoluția și pentru a face ajustări în cazul în care evoluția nu este în conformitate cu așteptările. Tabelul de mai jos prezintă un set de indicatori care ar putea fi luați în considerare în etapa de implementare.

*Tabelul 18 Indicatori de performanță IP și pragurile propuse pentru operaționalizarea campaniilor de informare și diseminare*

| Nr. | Indicatori de performanță (IP)                                    | Prag minim, dacă este cazul  | Mecanisme de operaționalizare și de protecție   |
|-----|---|--|---|
| 1.  | Numărul de candidați pe sesiune de recrutare                      | Minim 4 candidați pe un post vacant (corelat cu planul de recrutare) | Obținerea unei creșteri la opt candidați per post vacant (minim)<br>Coordonarea activităților de informare și diseminare în jurul acestei ținte   |
| 2.  | Număr de vizitatori pe an pe site-ul web de recrutare electronică | Cel puțin 25% creștere pe an în primii trei ani                      | Măsurători trimestriale și modificări ale acțiunilor de informare și diseminare<br>Anual, datele privind traficul ar trebui colectate și de pe alte canale de socializare utilizate oficial de către ANFP |
| 3.  | Numărul de solicitări de informații despre concursul național     |  | Relevante pentru consecvență și calitatea procesului. De monitorizat pentru îmbunătățirea procesului pe termen lung   |

### ❖ A doua etapă a recrutării și alte măsuri pentru atragerea publicului

201. Concursul pe post, organizat de fiecare minister, reprezintă faza finală a procesului de recrutare. Deși instituțiile au responsabilitatea implementării, ANFP joacă un rol important: cel de „manager” al grupului de candidați preselecțai în cadrul concursului național (dintre care instituțiile trebuie să selecteze) și cel de „gardian”

pentru transparența și echitatea întregului proces de recrutare. Astfel, următoarele activități de informare, diseminare și comunicare trebuie desfășurate pe durata procesului:

1. comunicarea cu instituțiile cu privire la datele planificate pentru selecția pe post și cu privire la profilurile disponibile după concursul național;
2. informare și diseminare pentru posturile vacante pentru selecția pe post în același mod ca și pentru concursul național;
3. trimiterea mesajelor personalizate privind posturile vacante candidaților înregistrați în grupul de candidați preselecțai;
4. publicarea rezultatelor și statisticilor legate de această etapă a procesului de selecție.

**202. În afară de obiectivul principal de atragere a candidaților pentru a-și depune candidatura pentru concursul național, campaniile de informare și diseminare pot juca un rol important în prezentarea obiectivelor administrației publice și așteptărilor privind evoluțiile ulterioare ale reformei. În contextul în care ANFP trebuie să pregătească și să investească pentru utilizarea unei abordări bazată pe mai multe canale pentru informarea și diseminarea recrutării, agenția poate utiliza aceste platforme de comunicare pentru a servi unui scop mai larg: creșterea transparenței și a accesului la administrația publică ca angajator, realizată într-o manieră ușor de utilizat.. Platformele on-line și materialele elaborate și utilizate de ANFP ar trebui să ia în considerare următoarele măsuri:**

1. publicarea, periodică, a statisticilor privind ocuparea forței de muncă, categoriilor de posturi și posturilor vacante;
2. publicarea unor prezentări scurte și ușor de utilizat despre instituții: mandatul acestora, obiective, condiții de lucru, avantaje oferite ca angajator;
3. publicarea datelor privind politica salarială și corelația cu tipul de posturi disponibile;
4. publicarea unor materiale ușor de utilizat cu privire la cadrul de competență și profilurile posturilor solicitate de administrația publică;
5. publicarea datelor despre inițiativele și oportunitățile de învățare și dezvoltare;
6. organizarea și publicarea interviurilor cu persoane reprezentative, relevante și credibile pentru publicul larg și pentru funcționarii publici existenți;
7. publicarea studiilor relevante, analizelor, rapoartelor despre ocuparea forței de muncă în sectorul public și diseminarea în parteneriat cu sectorul privat și mediul academic.

**203. Comunicarea și diseminarea reformelor privind ocuparea forței de muncă în sectorul public și, mai precis, a reformelor privind recrutarea, reprezintă un pilon**

**principal pentru o implementare de succes.** Prin urmare, în afară de instrumentele, canalele și planificarea disponibile, ANFP trebuie să consolideze echipa care va fi responsabilă de întregul proces. Secțiunea privind aranjamentele instituționale va oferi detalii suplimentare despre tipurile de competențe și poziționarea instituțională necesare departamentului de comunicare.

## 4.4 Măsuri instituționale și implicații IT

204. **Măsurile de reformă recomandate pentru sistemul MRU din România necesită instituții puternice și un leadership ferm pentru a asigura succesul implementării.** Reformele structurale avute în vedere de autoritățile române includ intervenții dincolo de modificările cadrului legal și procedural. Introducerea cadrului de competențe și operaționalizarea concursului național printr-o abordare bazată pe competențe necesită: (i) o instituție principală cu rol în coordonarea și acreditarea implementării reformei, (ii) capacitate instituțională crescută și eficientă de coordonare a reformei și (iii) capacitatea crescută a altor părți interesate, cheie pentru succesul reformei, inclusiv: personalul ANFP, personalul departamentelor de resurse umane și superiorii ierarhici direcți din instituțiile publice centrale.
205. **În timp ce capacitatea tehnică a părților interesate va fi abordată prin activități de formare și dezvoltare, consolidarea instituțiilor principale însărcinate cu implementarea reformelor ar trebui să fie însoțită de modificări structurale și organizatorice suplimentare.** Următoarele subsecțiuni vizează prezentarea rolurilor instituționale prevăzute pentru actorii principali ai procesului de recrutare și implicațiile referitoare la capacitatea instituțională propuse pentru eficiența în îndeplinirea mandatului primit.

### 4.4.1. SCURTĂ PREZENTARE A ROLURILOR INSTITUȚIONALE

206. **Instituții și actori instituționali diferiți trebuie să fie implicați în operaționalizarea concursului național, iar tabelul de mai jos prezintă succint actorii principali și responsabilitățile acestora.** Următoarele subsecțiuni prezintă implicațiile cele mai importante pentru acești actori și măsurile necesare la nivel instituțional, în special pentru ANFP și pentru departamentele de resurse umane.

Table 19 Matricea actorilor și responsabilităților

| ACTOR | CATAGRAFIEREA RESPONSABILITĂȚILOR  |
|-------|--|
| ANFP  | <b>Instituția coordonatoare a reformelor</b><br>Pregătește Planul de Recrutare<br>Participă la procesul de negociere și consultare a planului de recrutare<br>Organizează campaniile pre-publicare și publicare pentru concursul național<br>Selectează grupul de evaluatori care vor face parte din comisiile de selecție și gestionează formarea continuă a acestora; actualizează lista membrilor selectați în grupul de evaluatori, în funcție de necesități |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Selectează experții însărcinați cu pregătirea testelor de cunoștințe și asigură condiții optime pentru asigurarea confidențialității</p> <p>Organizează toate etapele concursului național</p> <p>Asigură comunicarea cu: candidații, membrii comisiilor de selecție, ministerele de resort și alte părți interesate</p> <p>Gestionează Centrul de evaluare</p> <p>Oferă asistență specializată pentru candidați și ministerele de resort printr-un centru de sprijin</p> <p>Elaborează ghiduri, secțiuni de întrebări frecvente și alte materiale explicative, în funcție de necesități</p> <p>Gestionează grupul de candidați preselecți</p> <p>Monitorizează indicatorii definiți pentru noul model de recrutare</p> <p>Oferă sprijin ministerelor de resort/altor instituții și autorități publice centrale pentru a organiza a doua etapă a procesului de recrutare (recrutare pe post) astfel încât, în timp, să devină partener preferat.</p> |
| <b>Guvern</b>   | <p><b>Cea mai înaltă autoritate și factorul decizional strategic pentru reforme</b></p> <p>Aprobă Planului de Recrutare și documentele strategice legate de planificarea resurselor umane și managementul strategic al resurselor umane</p> <p>Asigură leadership politic pentru aprobarea și implementarea măsurilor de reformă</p>  |
| <b>Secretariatul General al Guvernului (SGG)</b>  | <p><b>„Mediator” și „supraveghetor” al reformelor</b></p> <p>În rolul său de Centru al Guvernului, negociază activ Planul de Recrutare și realizează procesele de consultare cu principalele părți interesate</p> <p>Se implică în campaniile de promovare și informare pentru concursul național ca unul dintre „sponsorii” reformei</p> <p>Monitorizează implementarea generală a măsurilor de reformă și a rezultatelor obținute</p>   |
| <b>Ministere de resort și instituții publice deconcentrate (prin departamentele de resurse umane)</b> | <p><b>Principalul beneficiar al reformelor</b></p> <p>Realizează analize ale postului și identifică nevoile de recrutare</p> <p>Realizează planificarea forței de muncă</p> <p>Elaborează și actualizează, sub îndrumarea ANFP, cadrul de competențe specific, relevant pentru mandatul instituțional</p> <p>Elaborează fișe de post specifice</p> <p>Propune reprezentanți în grupul de membri pentru comisiile de selecție</p> <p>Organizează cea de-a doua etapă a procesului de recrutare - selecția pe post</p> <p>Menține un contact activ cu ANFP în ceea ce privește grupul de candidați preselecți</p> <p>Gestionează dosarele de angajare</p>   |
| <b>Fostul INA (sau autoritatea responsabilă cu formarea pentru administrația publică)</b>             | <p><b>Instituție parteneră pentru evaluarea nevoilor de formare și programe de formare adaptate nevoilor</b></p> <p>Realizează evaluarea nevoilor de formare pentru comisiile de selecție, departamentele de resurse umane, superiorii ierarhici direcți, ANFP</p> <p>Elaborează programe de formare specifice pentru grupurile țintă menționate mai sus</p> <p>Elaborează programele de formare specializată pe baza evaluărilor efectuate în cadrul Centrului de evaluare și dezvoltare (de exemplu pentru manageri);</p> <p>Colaborează cu ANFP pentru susținerea măsurilor de „branding” și comunicare</p>  |



|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | <i>Notă: pe termen scurt, se recomandă angajarea unor companii de formare cu un nivel superior de specializare pentru a sprijini consolidarea capacităților în aceste domenii și pentru a dezvolta capacități de formare în cadrul guvernului pe termen lung</i>  |
| <b>Furnizori privați</b>   | <b>Furnizorii de formare profesională, informare și difuzare de cunoștințe atestați</b><br>Participă la procedurile de licitație lansate de ANFP pentru achiziția de teste de specialitate (pentru testarea competențelor de utilizare a limbilor străine, testarea competențelor informatice; teste de aptitudini, instrumente utilizate în centrele de evaluare etc.) |
| <b>Comisia de selecție</b> | <b>Evaluatori de competențe pentru posturi publice</b><br>Responsabilă de evaluarea competențelor candidaților în funcție de profilul postului<br>Responsabilă pentru dezvoltarea continuă a propriilor abilități de evaluare și pentru asigurarea imparțialității în evaluare  |
| <b>Consiliul RU</b>        | <b>Consilier strategic</b><br>Rol în procesul de luare a deciziilor cu privire la politicile strategice și intervențiile în sistemul MRU pentru administrația publică<br>Emite opinii cu privire la planul de recrutare<br>Include datele relevante de monitorizare a proceselor MRU în raportul său anual  |
| <b>Sindicatul</b>          | <b>Gardianul (în engleză watch dog) reformelor eficiente și corecte</b><br>Participă la negocieri cu privire la planul de recrutare<br>Supraveghează procedurile de recrutare<br>Informează instituțiile cu privire la proceduri neclare/inechitabile<br>Reprezintă interesele angajaților în relația cu angajatorul  |

207. ANFP împreună cu departamentele de resurse umane și comisiile de selecție necesită atenție și sprijin sporit pentru a asigura operaționalizarea eficientă a concursului național bazat pe competențe, așa cum se propune în acest raport. Majoritatea actorilor implicați în implementarea noului model de recrutare își vor menține mandatele actuale, cu mici modificări incrementale. Cu toate acestea, capacitatea ANFP, a departamentelor de resurse umane și a comisiilor de selecție de a duce la îndeplinire pe deplin noul mandat reprezintă fundamentul pentru trecerea de la o recrutare făcută în primul rând pentru a respecta formal reglementările către un sistem eficient de recrutare bazat pe competențe.

#### 4.4.2 IMPLICAȚII REFERITOARE LA CAPACITATEA ANFP

208. Dintre actorii responsabili de operaționalizarea reformelor MRU, ANFP este plasată în centrul acestui cadru. ANFP este recunoscută ca o instituție puternică la nivel național atunci când își îndeplinește rolul de supraveghere și conformitate în cadrul procesului de gestionare a funcției publice. Cu toate acestea, instituția necesită

consolidarea suplimentară a capacităților pentru a permite o implementare eficientă a concursului național și, în general, a reformelor propuse în domeniul MRU.

**209. Măsurile de dezvoltare a capacității pentru ANFP ar trebui adaptate pentru a forma o „instituție lider” pentru coordonarea și implementarea reformelor și ar trebui să fie concentrate pe patru piloni: (i) consolidarea rolului de coordonare și acordare de asistență în procesul de recrutare bazat pe competențe; (ii) clarificarea mandatului și a atribuțiilor structurilor dedicate din cadrul ANFP însărcinate să coordoneze implementarea reformelor; (iii) optimizarea utilizării personalului actual și atragerea de noi competențe necesare pentru a sprijini implementarea reformelor; și (iv) dezvoltarea instrumentelor ușor de utilizat necesare pentru o operaționalizare mai ușoară a modelului de recrutare bazat pe competențe.**

## ❖ *Coordonare*

**210. Capacitatea de coordonare a ANFP necesită atenție din două puncte de vedere: (i) externă, în legătură cu locul ANFP în arhitectura guvernamentală și (ii) internă, cu referire la structurile din cadrul ANFP însărcinate cu coordonarea reformelor. În prezent, cadrul strategic și juridic mandatează ANFP să coordoneze implementarea reformelor prevăzute pentru managementul resurselor umane în administrația publică din România. Cu toate acestea, în arhitectura guvernamentală, poziția ANFP este slabă<sup>108</sup>. Fiind subordonată Ministerului Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației, ANFP nu are o putere instituțională suficientă pentru a colabora cu Centrul Guvernului și ministerele de resort și pentru a coordona toți acești actori pentru implementarea reformelor. Mai mult decât atât, în interiorul ANFP, responsabilitățile pentru reformele MRU sunt fragmentate în mai multe departamente.**

**211. La nivel guvernamental, ANFP ar putea duce la îndeplinire noul său mandat într-o manieră mai eficientă și mai eficace dacă și-ar putea exercita autoritatea în subordinea directă a Primului Ministru, fiind poziționată la Centrul Guvernului. Experiențele internaționale indică faptul că unul dintre factorii cheie pentru asigurarea succesului acestor tipuri de reforme structurale este reprezentat de un leadership puternic, dedicat implementării. Prin plasarea ANFP la Centrul Guvernului, vor fi asigurate următoarele condiții:**

- 1. Sprijin politic puternic pentru implementare, la nivelul întregului guvern;**
- 2. Deciziile strategice sunt adoptate în mod coordonat, pe parcursul procesului de implementare;**

---

<sup>108</sup> Mai multe detalii despre cadrul instituțional al sistemului MRU din administrația publică din România în „Analiza-diagnostic a cadrului legal și instituțional actual și recomandări”, Banca Mondială, 2019, elaborată de echipa Băncii Mondiale în cadrul RAS MRU.

3. Comunicare mai simplă și regulată cu factorii de decizie, la nivelul Guvernului;
4. Intervenții eficiente pentru a debloca etapele intermediare critice și pentru a gestiona schimbările la nivelul întregului Guvern;
5. Monitorizarea eficientă a progreselor și a rezultatelor obținute.

## ❖ Structura organizatorică

212. **La nivel de instituție, structura organizatorică a ANFP trebuie să fie actualizată pentru a reflecta mai bine noul mandat.** În prezent, structura organizatorică a ANFP este concepută pentru a-și îndeplini funcțiile actuale. În consecință, responsabilitățile pentru implementarea și dezvoltarea cadrelor de competențe generale și specifice, pentru organizarea concursului național și pentru coordonarea integrării datelor sunt fragmentate între diferite departamente din cadrul ANFP. Noile atribuții trebuie să fie incluse în structura actuală, în special pentru consolidarea rolului de coordonare și de consiliere al ANFP.
213. **Structura organizatorică propusă ar trebui să integreze noile responsabilități ale ANFP, să clarifice mandatul fiecărui departament al ANFP și să propună o arhitectură funcțională care să permită colaborarea trans-sectorială și sprijinul intra-instituțional.** Tabelul de mai jos prezintă o propunere minimă de tipuri de structuri necesare pentru **actualizarea organigramei actuale**, pentru a aborda eficient coordonarea reformelor în domeniul MRU. Propunerea se bazează pe recomandările prezentate pentru implementarea cadrului de competențe și implicațiile preconizate pentru ANFP. Astfel, în conformitate cu noul mandat, ANFP ar trebui să-și dezvolte și întărească capacitatea de elaborare și analiză a politicilor publice în domeniu și cea de coordonare a implementării reformelor. În ceea ce privește a doua categorie menționată, ar trebui acordată o atenție specială coordonării reformelor de introducere a cadrului de competențe la nivelul instituțiilor, organizării recrutării bazate pe noul model și acordării de sprijin pentru îmbunătățirea managementului performanței în instituții. Departamentul TIC și cel de comunicare ar trebui să joace un rol de sprijin pentru noile funcțiuni ale ANFP, iar capacitățile acestora ar trebui, de asemenea, dezvoltate.

Table 20 Noi structuri propuse pentru ANFP - integrate în funcționalitățile actuale

| Departamentul Politici și strategii de resurse umane  |   | Departamentul „Coordonarea reformelor”  |
|---|---|---|
| <p>Acest departament are ca scop elaborarea și planificarea politicilor și strategiilor de resurse umane. Principalele sale funcții ar trebui să se concentreze pe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizarea evaluărilor ex-ante, a studiilor, analizelor care fundamentează politici și strategii;</li> <li>• colectarea și analiza datelor primare pentru a fundamenta propunerile de politici;</li> <li>• elaborarea propunerilor de politici și a strategiilor în domeniul MRU</li> <li>• dezvoltarea de opțiuni de politici publice bine fundamentate;</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Departamentul IT</b></p> <p>Scopul acestui departament va consta în principal în dezvoltarea soluțiilor și gestionarea colectării datelor; asigurarea interoperabilității bazelor de date; implementarea modulelor IT pentru a sprijini procesele de MRU</p> <p>Acesta va include și funcționalitățile existente.</p> | <p>Acest departament va acționa sub forma unui grup de coordonare pentru implementarea reformelor majore în domeniul MRU. Principalele sale funcții ar trebui să se concentreze pe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonarea echipelor tehnice însărcinate cu implementarea reformelor;</li> <li>• Contact interacțiune constantă cu ministerele de resort și alte părți interesate implicate în implementare;</li> <li>• Monitorizarea progresului implementării reformelor pe baza indicatorilor;</li> <li>• Pregătirea, cu regularitate, de analize, rapoarte, documente informative pentru factorii de decizie cu privire la situația implementării reformelor;</li> </ul> <p>Grupul de coordonare va fi format din manageri tehnici și experți din structurile detaliate mai jos și va raporta direct conducerii ANFP.</p> <p>În îndeplinirea rolului său, grupul de coordonare va trebui să colaboreze cu toate ministerele de resort și instituțiile centrale și să interacționeze regulat cu factorii de decizie strategici, inclusiv la nivel politic.</p> |

|   |  |   |                                       |   |   |
|---|--|---|---------------------------------------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• pregătirea informărilor și rapoartelor pentru factorii de decizie</li> </ul> |  |   |                                       |   |   |
|   |  | <b>Compartimentul<br/>"Cadru de<br/>competențe"</b> | <b>Compartimentul<br/>„Recrutare”</b> | <b>Compartimentul<br/>„Managementul<br/>performanței”</b> | <b>Compartimentul<br/>„Comunicare și<br/>Promovare”</b> |
|   | <p>Deși cu responsabilități clare și distincte, cele patru compartimente sunt interconectate și necesită o colaborare intensă și un schimb regulat de informații. De exemplu, compartimentul responsabil cu recrutarea va trebui să pregătească planul de recrutare, însă informațiile și sprijinul pentru planificarea forței de muncă ar trebui să fie extrase din activitatea desfășurată de compartimentul însărcinat cu implementarea cadrului de competențe. Un alt exemplu este legat de definirea testelor pentru diferite tipuri de competențe.</p> |   |                                       |   |   |

|  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
|  |  | <p>Acest compartiment coordonează și sprijină implementarea cadrului de competențe general și specific pentru întreaga administrație publică. Principalele sarcini constau în:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea rețelei de analiști ai posturilor în cadrul instituțiilor publice</li> <li>• Coordonarea grupurilor de lucru însărcinate să implementeze și dezvolte cadrul de competențe generale și specifice la nivelul instituțiilor și să actualizeze fișele de post</li> <li>• Monitorizarea implementării și luarea măsurilor de ajustare necesare</li> <li>• Formarea specialiștilor și analiștilor de posturi în elaborarea și implementarea cadrului de competențe din cadrul instituției</li> </ul> | <p>Scopul acestui compartiment trebuie privit dintr-o dublă perspectivă: (i) pregătirea și organizarea concursului național cu toate etapele prezentate în secțiunile anterioare; (ii) dezvoltarea continuă a conținutului pentru centrul de evaluare (tip de teste; instrumente de evaluare pentru diferite tipuri de competențe; organizare de formare pentru grupul de membri ai comisiilor de selecție, etc.)</p> | <p><i>A se vedea livrabilele 5.1. și 5.2. din cadrul acestui proiect pentru mai multe detalii referitoare la atribuțiile acestui compartiment.</i></p> | <p>Acest compartiment trebuie să promoveze măsurile de reformă și să comunice în mod regulat cu toate părțile interesate.</p> <p>Sarcinile principale ale acestui compartiment constau în:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea sesiunilor de informare, comunicare și alte tipuri de evenimente publice</li> <li>• Elaborarea și dezvoltarea materialelor de informare și conștientizare</li> <li>• Pregătirea comunicatelor și anunțurilor</li> <li>• Diseminarea informațiilor prin toate platformele de comunicare (online, scris, verbal)</li> </ul> |
|--|--|--|---|--|---|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p style="text-align: center;"><b>Instrumente și ghiduri</b></p> <p>Întreaga activitate a departamentului va folosi diverse ghiduri și instrumente ușor de utilizat, capabile să faciliteze înțelegerea conceptelor, abordarea armonizată a etapelor implementării și o comparație mai ușoară a datelor și a progresului.</p> |
|--|--|---|

**214. Noile funcționalități recomandate pentru structura organizatorică a ANFP au ca scop îmbunătățirea și consolidarea următoarelor roluri prevăzute pentru o instituție leader în domeniul MRU: (i) acordarea de consiliere strategică și analiză de politici ; (ii) coordonare și sprijin pentru implementarea reformei; și (iii) comunicare și promovare. Aceste roluri ar trebui să le completeze pe cele existente definite pentru ANFP, iar operaționalizarea acestora ar trebui să fie însoțită de atragerea de personal specializat și alocare bugetară adecvată.**

## ❖ *Recomandări privind necesarul de personal*

**215. Noul mandat și atribuții ale ANFP vor avea implicații asupra necesarului de personal..** În timp ce multe dintre profilurile necesare pentru noile funcții există deja la nivelul ANFP, există posibilitatea ca anumite tipuri de profiluri să fie necesar a fi recrutate pentru implementarea eficientă a reformelor. Pentru fiecare departament recomandat mai sus, profiluri corespunzătoare trebuie să fie identificate și fișele de post aliniate cu misiunea și mandatul instituțional. Tabelul de mai jos prezintă profilurile minime recomandate pentru ocuparea posturilor din noile departamente.

*Tabelul 21 Profilurile propuse pentru posturile din noile structuri recomandate pentru ANFP*

| <b>Structuri recomandate</b>                    | <b>Profilurile posturilor recomandate</b>   |
|---|---|
| <b>Departamentul „Politici și strategii RU”</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analști de politici publice</li> <li>• Analști de date</li> <li>• Statisticieni</li> </ul>   |
| <b>Departamentul „Coordonarea reformelor”</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manageri de proiect</li> <li>• Analști de politici publice</li> <li>• Specialiști în managementul strategic al resurselor umane</li> <li>• Consilieri juridici</li> <li>• Specialiști monitorizare și evaluare</li> </ul>  |
| <b>Compartimentul „Cadrul de competențe”</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manageri de proiect</li> <li>• Analști de posturi</li> <li>• Specialiști în planificarea strategică a posturilor</li> <li>• Specialiști în resurse umane -elaborare și măsurare competențe</li> </ul>  |
| <b>Compartimentul „Recrutare”</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialiști în planificarea strategică a posturilor</li> <li>• Specialiști în resurse umane - elaborare și măsurare competențe</li> <li>• Specialiștii în domeniul resurselor umane-elaborarea exercițiilor de evaluare în funcție de profilul competențelor</li> <li>• Coordonator al Centrului de Evaluare - manager de proiect</li> <li>• Personal suport - sarcini administrative</li> </ul> |
| <b>Compartimentul „Comunicare și Promovare”</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialiști în comunicare</li> </ul>   |



|                  |  |
|------------------|--|
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialiști multi-media; (video, animații, generator de conținut, scriere creativă, experiență în campanii pe rețelele de socializare, planificare de evenimente, înțelegere temeinică și expertiză ridicată de a utiliza canale tradiționale de comunicare; capacitate în identificarea și diseminarea mesajelor cheie)</li> </ul> |
| Departamentul IT | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web designer</li> <li>• Specialist servicii de asistență/help-desk</li> <li>• Specialist date</li> <li>• Specialist infrastructură</li> <li>• Arhitect sisteme</li> </ul>   |

216. Cea mai bună corelare între misiunea instituției și profilurile persoanelor repartizate în diferite tipuri de posturi din cadrul ANFP ar trebui identificată după efectuarea analizei posturilor la nivelul instituției și determinarea decalajelor dintre resursele existente și nevoile reale. Acest proces ar trebui să fie însoțit de o schemă de personal care să includă mobilitatea în interiorul instituției și planul de recrutare de noi persoane. În același timp, acest plan ar trebui să identifice tipurile de abilități lipsă sau parțial acoperite la nivelul ANFP, care pot fi dobândite/dezvoltate prin formare și să includă un plan de formare.

## ❖ Instrumente

217. Tranziția către un model de recrutare bazat pe competențe va necesita dezvoltarea și implementarea unor instrumente ușor de utilizat, care să faciliteze o înțelegere unitară a reformelor de către toate părțile interesate și o internalizare armonizată a practicilor. În timp ce principiile generale și acțiunile reformelor ar putea fi mai clare pentru echipele însărcinate cu coordonarea generală a implementării, practicienii și factorii de decizie care au diverse roluri pe parcursul implementării tuturor etapelor prevăzute pentru concursul național pot avea interpretări diferite a conceptelor și acțiunilor necesare.

218. Alături de campanii regulate de conștientizare, comunicare și formare adaptată nevoilor, ANFP ar trebui să dezvolte și să utilizeze diferite tipuri de instrumente care pot susține o bună implementare a concursului național, cum ar fi:

- ☛ Platforme Moodle și alte instrumente și aplicații IT pentru a facilita o înțelegere și formare consistentă;
- ☛ Șabloane și formulare standard;

- ☛ Dicționar de concepte;
- ☛ Ghiduri, manuale și proceduri simple;
- ☛ Platforme Intranet pentru schimburi și diseminare de informații;
- ☛ Serviciile de asistență de tip helpdesk și birourile de informații.

#### 4.4.3 ROLUL DEPARTAMENTELOR DE RESURSE UMANE

- 219. Instituțiile publice sunt principalii beneficiari ai reformelor structurale ale MRU și ai noului model prevăzut pentru concursul național. În acest context, departamentele de resurse umane vor reprezenta interfața dintre nevoile și obiectivele instituționale și instituțiile care coordonează reforma. În acest context este necesară o analiză mai detaliată a capacităților departamentelor de RU de a implementa și gestiona procesele de RU bazate pe competențe propuse. Această analiză este în curs de realizare la momentul prezentării acestui raport<sup>109</sup>. Cu toate acestea, analizele realizate pentru elaborarea cadrului de competențe și pentru dezvoltarea modelului de concurs național permit deja distingerea unui set de concluzii și recomandări în ceea ce privește (i) noile funcții pe care departamentele de RU vor trebui să le acopere și (ii) tipurile de aranjamente organizatorice și măsuri de sprijin necesare la nivelul acestora pentru a le permite să îndeplinească obiectivele reformei MRU.**
- 220. Departamentele de RU își vor menține în mare parte actuale actuale (cum ar fi centralizarea nevoilor de personal; organizează procedurile de selecție pe post; gestionează dosarele angajaților de-a lungul carierei lor, etc.). Cu toate acestea, se vor adăuga atribuții mai strategice care necesită o pregătire substanțială și o capacitate crescută (cum ar fi analiza posturilor; identificarea și dezvoltarea cadrului de competențe specifice la nivelul instituțiilor și planificarea strategică a forței de muncă). Unele dintre aceste sarcini vor fi realizate direct de departamentele de RU, dar cele mai multe dintre acestea vor necesita (i) colaborarea cu ANFP; (ii) coordonarea grupurilor de lucru la nivelul instituției și (iii) oferirea de consiliere de specialitate factorilor de decizie din cadrul instituției.**
- 221. Mai multe tipuri de măsuri sunt considerate esențiale pentru a permite consolidarea capacității departamentelor de RU de a face față rolului lor activ în cadrul etapei de implementare. Aceste măsuri pot fi grupate în recomandări**

---

<sup>109</sup> În cadrul RAS MRU.

referitoare la (i) rolul de coordonare; (ii) structura organizatorică și personal necesar și (iii) instrumente.

## ❖ *Coordonare*

- 222.** La nivel instituțional, departamentele de RU ar trebui să mențină o poziționare puternică în structura organizatorică sub o conducere la nivel înalt. Poziționarea în subordinea unui înalt funcționar public (secretar general) sau direct a șefului instituției, va avea un impact esențial în promovarea și susținerea tuturor inițiativelor departamentelor de RU ca parte a planului de implementare a reformelor. De asemenea, va fi facilitată comunicarea directă cu alți manageri și cu departamentele de specialitate din instituție.
- 223.** La fel ca în cazul ANFP, în cadrul fiecărui departament de RU trebuie constituit un grup operativ însărcinat cu coordonarea și monitorizarea implementării reformelor. Grupul operativ se va ocupa cu (i) coordonarea grupurilor de lucru la nivelul instituției; (ii) coordonarea proceselor de analiză a posturilor, elaborarea cadrului de competențe specifice și planificarea strategică a forței de muncă; (iii) organizarea procesului de selecție pe post; (iv) diseminarea informațiilor și formarea experților la nivelul instituției cu privire la procesele de resurse umane bazate pe competențe.

## ❖ *Structura organizatorică și personalul necesar*

- 224.** Operaționalizarea completă a procesului de recrutare bazat pe competențe (și mai extins, a tuturor proceselor MRU bazate pe competențe) va avea loc în 5-10 ani și va necesita intervenții și eforturi susținute. Structura organizatorică a departamentelor de resurse umane ar trebui să reflecte și să acopere în mod explicit (i) mandatul extins al departamentului de resurse umane; (ii) separarea între funcțiile strategice și administrative ale proceselor de management a resurselor umane implementate de departamentele de resurse umane; (iii) un rol mai puternic de consiliere și coordonare; și (iv) întărirea relațiilor ierarhice și de colaborare între structurile departamentelor de resurse umane.
- 225.** În consecință, un proces riguros de analiză a posturilor ar trebui să fie realizat în primul rând în fiecare departament de resurse umane și să se identifice decalajele dintre noul mandat și competențele existente. Acest proces va fi însoțit de (i) redistribuirea personalului existent pe baza competențelor sale; (ii) o schemă de personal care vizează atragerea abilităților care lipsesc din cadrul departamentelor de resurse umane și (iii) un plan de învățare și dezvoltare pentru abilitățile care pot fi

consolidate prin formarea personalului existent. Printre profilurile care ar trebui să existe în departamentele de resurse umane, se recomandă următoarele:

1. Manageri de proiect
2. Analişti de politici publice
3. Specialişti în managementul strategic al resurselor umane
4. Analişti ai posturilor
5. Specialişti în planificarea strategică a posturilor
6. Specialişti resurse umane - elaborare și măsurare de competențe
7. Analişti de date
8. Statisticieni

## ❖ Instrumente

**226. Aceleași tipuri de instrumente dezvoltate și utilizate de ANFP cu scopul de a sprijini implementarea reformei ar trebui adaptate pentru a fi utilizate ca parte a repertoriului de lucru al departamentelor de resurse umane.** Ca o condiție prealabilă, un pachet comun de formare ar trebui să fie transmis tuturor departamentelor de resurse umane (sub coordonarea ANFP) cu scopul de a asigura o înțelegere comună a conceptelor, un limbaj comun și o abordare comună în utilizarea instrumentelor disponibile. Mai mult, formarea ar trebui să aibă o componentă multiplicatoare pentru a forma specialiștii din Departamentul RU pentru a disemina cunoștințele și abilitățile în cadrul instituțiilor acestora. În cele din urmă, persoanele-resursă din departamentele de resurse umane și de la ANFP ar trebui să fie grupate într-o rețea conectată în mod regulat prin platforme de intranet sau prin alte canale de comunicare, în funcție de nevoi.

### 4.4.4. IMPLICAȚII REFERITOARE LA CAPACITATEA COMISIILOR DE SELECȚIE

**227. Comisia de selecție este actorul-cheie responsabil de evaluarea și selectarea competențelor potrivite pentru administrația publică.** Membrii comisiei de selecție sunt responsabili pentru calitatea rezultatului final al selecției, pentru imparțialitatea și caracterul meritocratic a celei mai importante părți a procedurii de recrutare. Mai

mult, performanța membrilor comisiilor de selecție are cel mai puternic impact asupra credibilității modelului de recrutare. Având în vedere toate aceste implicații, membrii comisiilor de selecție ar trebui să corespundă mai multor exigențe, cum ar fi: abilități tehnice solide pentru a fi evaluator; imparțialitate; angajament ridicat față de menținerea măsurilor de confidențialitate; disponibilitatea de a participa pe deplin la acest proces.

**228. Ar trebui creat un grup de evaluatori extrem de calificați și motivați (dintre care să fie selectați membrii comisiei de selecție) și dezvoltat constant ca parte a cadrului concursului național.** ANFP ar trebui să aibă rolul principal în identificarea, selectarea și organizarea formării pentru potențialii membri ai comisiilor de selecție și în gestionarea grupului de membri ca parte a procedurii de recrutare. Tabelul de mai jos prezintă intervențiile și măsurile recomandate pentru crearea și dezvoltarea grupului de evaluatori.

*Tabelul 22 Măsuri propuse pentru membrii comisiilor de selecție*

| Considerente privind comisiile de selecție                                  |  | Acțiuni  |
|---|--|--|
| Care sunt profilurile dorite în grupul de membri ai comisiilor de selecție? | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ profesioniști de nivel înalt din administrația publică din România (experți cu abilitățile potrivite și cu cunoștințele tehnice din domeniul lor de activitate, recunoscuți ca fiind specialiști cu înaltă calificare; accesul la procedura de selecție va trebui asigurat în mod deschis pentru întregul personal interesat);</li> <li>☛ experți în administrația publică și instituțiile UE din mediul academic și din think-tank-uri (asociații de experți) de renume</li> <li>☛ experți în resurse umane specializați în identificarea și măsurarea comportamentelor asociate diferitelor tipuri de competențe</li> <li>☛ profesioniști la nivel înalt din asociații profesionale - relevante pentru domeniul posturilor vacante</li> </ul> | ANFP va elabora un ghid de selecție și criterii clare și se va consulta cu Guvernul și cu alte părți interesate relevante în privința documentului. Sindicatele ar trebui să fie un partener activ pe parcursul întregului proces. |
| Cum este selectat   | Prin apel competitiv de depunere a candidaturilor  | ANFP va iniția un apel de depunere a candidaturilor pentru grupul de evaluatori. Apelul va fi publicat pe  |

|   |   |
|---|---|
| <p>grupul de evaluatori?</p>  | <p>site-ul Guvernului și al ANFP și va fi diseminat în instituții publice, universități, think-tank-uri (asociații de experți) și rețele de asociații profesionale.</p> <p>Selecția va fi făcută de o comisie independentă, la inițiativa ANFP.</p> <p>Se recomandă ca fiecare instituție publică de la nivel central să aibă cel puțin 10-15 reprezentanți selectați și numiți în grupul membrilor comisiilor de selecție.</p>   |
| <p>Cine va gestiona grupul de evaluatori creat?</p>                                   | <p>Dosarele selectate vor fi înregistrate într-o bază de date, administrată de ANFP și integrată în sistemul informatic dedicat concursului național. Baza de date va include informații detaliate legate de criteriile de eligibilitate și principalele domenii de expertiză ale fiecărui membru selectat.</p> <p>În timp, această bază de date va permite filtrarea membrilor pe baza profilului lor și selecția aleatorie a acestora ca membru într-o comisie anume.</p> |
| <p>Care sunt măsurile obligatorii care trebuie luate pentru grupul de evaluatori?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Formare inițială privind măsurarea competențelor, utilizarea diferitelor tehnici de evaluare și elaborarea scenariilor de evaluare personalizate</li> <li>☛ Formare periodică privind tehnicile de selecție</li> <li>☛ Pregătire inițială la începutul fiecărei selecții deschise (doar cu membrii comisiei de selecție pentru o anumită procedură de recrutare)</li> </ul>  |
| <p>Asigurarea imparțialității</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Dezvoltarea și utilizarea instrumentelor care facilitează raportarea și cuantificarea evaluării în mod unitar</li> </ul>   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Definirea și utilizarea standardelor similare pentru fiecare competență evaluată</li> <li>☛ Selectarea aleatorie a evaluatorilor</li> <li>☛ Declarație a priori a conflictelor de interese</li> </ul>  |
| Asigurarea confidențialității | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Măsuri de securitate pentru baza de date și mecanisme de selectare aleatorie pentru fiecare comisie de selecție</li> <li>☛ Declarație a priori privind respectarea normelor de confidențialitate</li> <li>☛ Odată numită pentru o procedură, comisia de selecție nu va avea voie să comunice cu nimeni, în timp ce pregătește exercițiile pentru evaluare și efectuează evaluarea</li> </ul> |
| Asigurarea disponibilității   | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Odată ce un evaluator este selectat în mod aleatoriu pentru o procedură, i se va cere să confirme disponibilitatea pentru întreaga procedură, fără a avea posibilitatea să refuze participarea în timpul procesului de selecție (excepțiile vor fi permise doar din motive foarte serioase definite în avans de către ANFP)</li> </ul>   |

**229. Din punct de vedere operațional, în cazul opțiunilor 1.1 și 2 membrii comisiilor de concurs numiți în etapa de planificare vor trebui să fie disponibili pe toată durata procesului (verificarea eligibilității, teste preliminare, testare avansată, contestații și validarea rezultatelor). În cazul opțiunii 1.2 membrii comisiilor de concurs pentru etapa de testare avansată vor fi asigurați de furnizorul privat iar ANFP va trebui să asigure mecanisme adecvate de control al calității.**

**230. Un set minim de principii directoare ar trebui asigurat pentru fiecare procedură de concurs, cum ar fi:**

1. ANFP va nominaliza membrii comisiilor de concurs pe baza profilurilor validate în baza de date cu experți evaluatori (care au fost selectați de ANFP pe baza unei proceduri competitive). În respectiva bază de date ar trebui să existe și informații privind parcurgerea unui program de formare recent în evaluarea pe baza competențelor.
2. Comisiile de concurs pot avea 3 sau 5 membri în funcție de tipul concursului.
3. Comisiile pentru soluționarea contestațiilor vor trebui să fie diferite de cele care au evaluat inițial respectivii candidați.
4. Pentru consistență, pentru etapa de concurs pe post instituțiile vor trebui să își constituie comisii de concurs care să includă (i) experți care au fost selectați de ANFP în acel grup reflectat în baza de date și (ii) personal propriu dar care a beneficiat de formare cu privire la evaluarea pe bază de competențe, chiar dacă nu fac parte din grupul selectat de ANFP. Ideal, mai mult de jumătate din membrii comisiilor de concurs pentru etapa de concurs pe post ar trebui să fie din baza de date a ANFP. În acest sens, instituțiile ar trebui să aibă acces la baza de date a ANFP în scop de interogare. Experții ANFP ar trebui de asemenea invitați să participe în proces pentru a asigura calitatea și consistența.
5. Aspecte procedurale și operaționale cu privire la funcționarea comisiilor de concurs vor fi disponibile în Manualul aferent noului sistem de recrutare.

#### 4.4.5. IMPLICAȚII TIC AFERENTE NOULUI MODEL DE RECRUTARE

**231. Implicațiile TIC aferente concursului național sunt substanțiale, indiferent de opțiunea aleasă (1 sau 2).** În timp ce opțiunea 1 implică o dependență mai mare de diferite module TIC, configurația sistemului prevăzută de echipa BM este standard, indiferent de opțiunea aleasă, deoarece modulul Centrului de evaluare ar fi singura diferență între cele două opțiuni.

**232. Așa cum este menționat în *Raportul privind arhitectura IT pentru concursul național*, implicațiile arhitecturii software pentru concursul național provin atât din etapele prezentate în model, cât și din dependențele de cadrul de competență și de fișele de post.** Majoritatea celor opt etape ale modelului de concurs național (de exemplu, publicarea, numirea comisiei, procesul de depunere a candidaturii,



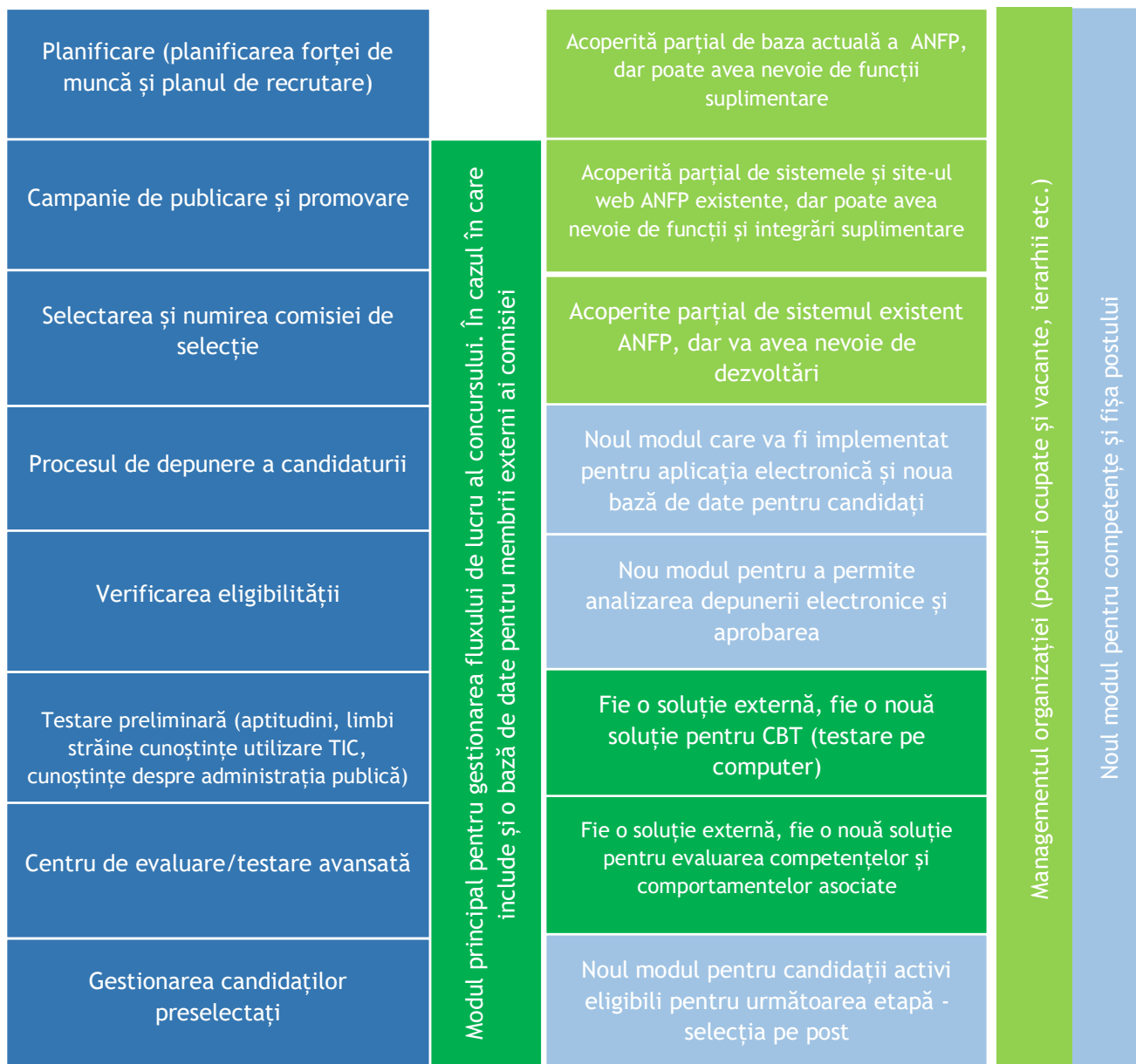
verificarea eligibilității, gestionarea candidaților, testarea preliminară și avansată) implică adoptarea și implementarea modulelor TIC relevante. De asemenea, aceste funcționalități trebuie să fie integrate cu module relevante asociate cu cadrul de competență și cu fișele de post. Raportul menționat mai sus oferă o prezentare detaliată a diverselor module și cerințe de sistem. În scopul integrării informațiilor relevante în acest raport, mai jos este prezentată doar o imagine generală a arhitecturii IT propuse.

**233. Chiar dacă implementarea concursului național se efectuează în etape și trece printr-o etapă de proiect-pilot, din perspectiva TIC, majoritatea funcționalităților trebuie să fie disponibile din faza de pilotare.** Este posibil ca procesele să fie similare între proiectul-pilot și implementarea completă, ceea ce necesită asigurarea configurației sistemului pentru ca proiectul-pilotul să fie de o complexitate maximă de la început. Acest lucru va permite, de asemenea, testarea funcționării sale și posibile ajustări după aceea.

**234. *Raportul privind arhitectura IT pentru concursul național propune*** ca fiecare dintre cele opt etape să se bazeze pe componente TIC, existente la nivelul ANFP sau care trebuie implementate. În plus, există componente TIC transversale, cum ar fi cele pentru managementul organizației (deja disponibile în sistemul ANFP), pentru gestionarea fluxului de lucru al concursului și pentru competențe. În figura de mai jos este prezentată o catagrafiere a etapelor concursului cu posibilele module software.

**235. Arhitectura propusă este un mix de module integrate în sistemul existent împreună cu soluții externe care trebuie să interopereze cu sistemul de bază.** Pornind de la funcțiile publice și caracteristicile detaliate în baza de date ANFP pentru funcționarii publici, opțiunea de arhitectură propusă urmărește să combine o soluție personalizată cu soluții standardizate în funcție de punctele lor forte.

Figura 25 Corelarea modelului de concurs național cu sistemul IT suport



Sursa: WB Elaboration, Raportul BM privind arhitectura IT a concursului național, 2020.

Codificarea culorilor pentru module este: verde deschis reprezintă module deja prezente în sistemul ANFP, care ar putea avea nevoie de mici modificări; cu albastru deschis sunt noi module care urmează să fie construite, dar care se află încă în portofoliul ANFP existent; verde închis reprezintă modulele propuse spre a fi implementate ca aplicații separate (comunicarea prin interfețe cu sistemele ANFP)

**236. Pentru detalii suplimentare despre diversele module TIC necesare pentru implementarea concursului național, vă rugăm să consultați Raportul privind arhitectura IT a concursului național, complementar documentului actual, furnizând implicațiile TIC ale modelului de recrutare propus.**



## 4.5. Garanții minime pentru asigurarea implementării efective a concursului național bazat pe meritocrație

237. Impactul modelului de recrutare propus depinde de eficacitatea mai multor garanții pe care Guvernul (la nivel politic) și ANFP (la nivel operațional) ar trebui să le asigure:

1. Garanțiile sunt un set de măsuri de precauție care trebuie concepute și puse în aplicare la nivel de sistem pentru a minimiza cazurile în care:
  - calitatea noului model ar putea fi afectată; sau
  - noul model ar putea fi evitat/ocolit în totalitate prin existența unor puncte alternative de acces în funcția publică pe termen mediu-lung.
2. Lipsa unor garanții rezonabile poate afecta credibilitatea noului sistem și riscă să submineze eforturile pe termen lung de reformare a funcției publice
3. Garanții rezonabile ar trebui să fie convenite și adoptate de către Guvern și transpuse în măsuri concrete, operaționalizate în principal de ANFP, dar și de instituțiile publice
4. Secțiunea privind *Atenuarea riscurilor* din raportul curent completează această secțiune, deoarece include riscuri care trebuie abordate pentru o funcționare eficientă a noului model de recrutare.

### ❖ MECANISMUL DE ASIGURARE A CALITĂȚII: garanții pentru calitatea noului model de recrutare

238. Garanțiile pentru asigurarea unei calități adecvate a operaționalizării noului model de recrutare depind de:

1. Comunicarea sprijinului la nivel înalt pentru reforme:
  - ✓ implicarea politică pentru acest program de reformă trebuie să fie vizibilă. Direcția politică și comunicarea constantă pe acest subiect sunt esențiale;
  - ✓ operaționalizarea Consiliului RU poate oferi, de asemenea, un cadru bun pentru a discuta detaliile planului de implementare.
2. Implementarea măsurilor adecvate de **consolidare a capacității** pentru părțile interesate relevante prezentate în secțiunile anterioare. Sesiunile de

- formare trebuie să fie prioritizate în conformitate cu planul de implementare în etape pentru cadrul de competență și pentru concursul național.
3. **Clarificarea rolurilor** tuturor părților interesate relevante. Ar trebui organizate sesiuni de informare pentru a discuta detaliile privind reformele propuse.
  4. Pregătirea părților interesate relevante cu **ghiduri și proceduri** relevante; furnizarea de asistență direcționată prin intermediul unui centru de asistență dedicat în ANFP.
  5. Asigurarea faptului că **instrumentele IT** necesare concursului național sunt pe deplin **funcționale**, așa cum este descris în secțiunea 4.4.5. a acestui raport și în raportul dedicat despre *Arhitectura IT a Concursului Național*.
  6. Asigurarea **resurselor** adecvate pentru operaționalizarea Centrului de evaluare, astfel cum este propus în Planul de implementare etapizată din secțiunea 5.1 din prezentul raport.
  7. Dezvoltarea unui mecanism de control eficient care să acopere toate etapele decisive esențiale în procesul de recrutare, ceea ce este, de asemenea, merit să protejeze sistemul împotriva riscurilor intervențiilor clienteliste. Ca parte a mecanismului de control, **auditul și controlul regulat al sistemului** ar trebui să fie efectuate de către entitățile relevante, ca parte a sistemului de control existent (audit intern, Curtea de Conturi). Pentru a se asigura că aceste controale funcționează într-un cadru adecvat asupra celor mai critice zone ale procesului, procedura de implementare a concursului național ar trebui să ofere o imagine clară despre modul în care trebuie să fie operaționalizate principiile, obiectivele și mecanismele propuse în acest raport, subliniind etapele critice ale procesului

## ❖ **LIMITAREA PUNCTELOR DE ACCES ALTERNATIVE ÎN SISTEM: garanții pentru credibilitatea și sustenabilitatea noului model**

- 239. Credibilitatea și sustenabilitatea pe termen lung a noului model sunt afectate în mod direct de modul în care punctele alternative de acces în funcția publică ar putea fi utilizate pentru a ocoli rigorile noului model. Aceste puncte alternative de acces trebuie gestionate astfel încât concursul național să devină regula și punctul de acces relevant în funcția publică în România.**

**240. Pentru a se asigura faptul că acest concurs național este principalul și cel mai relevant punct de acces în funcția publică, ar trebui luate în considerare următoarele măsuri:**

- 1. Realizarea planificării forței de muncă într-un mod asumat, așa cum se propune în secțiunea dedicată din acest raport<sup>110</sup>:**

Procesul de planificare a forței de muncă trebuie să fie baza pentru planificarea concursului național. În cazul în care procesul este limitat, de facto, la o analiză a deficitului de personal în raport cu numărul total de posturi aprobate pentru fiecare instituție, prioritizarea nevoilor de recrutare nu este posibilă în raport cu cadrul de competență.

Mai mult, procesul de planificare a forței de muncă ar trebui să fie un instrument puternic care să corecteze distorsiunile sistemice actuale: prea multe numiri temporare pentru posturi de nivel înalt și prea puține posturi vacante pentru debutanți. Pentru aceasta, trebuie aplicate praguri specifice care pot fi supuse parțial negocierii cu sindicatele. Recomandări specifice, obiective și praguri sunt propuse în secțiunea „Planificarea forței de muncă” din acest raport (4.2).

- 2. Numirile temporare ar trebui să fie o excepție și nu o regulă, în condiții stricte bazate pe competențe:**

Pentru înalții funcționari publici, numirile temporare ar trebui limitate sub un prag rezonabil, așa cum se propune în secțiunea „Planificarea forței de muncă” din cadrul acestui raport. Numirea temporară ar trebui să fie condiționată de experiența anterioară și de performanța în funcții de conducere<sup>111</sup>, așa cum se propune în tabelul de mai jos.

- 3. Încurajarea mobilității orizontale, în special pentru manageri.**
- 4. Utilizarea testărilor bazate pe competențe pentru a gestiona mobilitatea de la nivel local către nivelul central și pentru a preveni abuzul ca mijloc de a se sustrage de la concursul național.**

Există riscul să se facă abuz în cazul transferurilor permanente de la un alt nivel administrativ (nivel local) la nivel central sau teritorial pentru a evita concursul național. Pentru a evita acest lucru, toți funcționarii publici transferați de la nivel local pe astfel de funcții ar trebui să treacă prin unele etape ale concursului național, așa cum se propune în tabelul de mai jos.

---

<sup>110</sup> A se vedea secțiunea 4.2 din raportul actual privind *Implicațiile asupra planificării forței de muncă*.

<sup>111</sup> A se vedea, de asemenea, recomandările livrabilului 5.1 *Analiza sistemului de management al performanței din cadrul RAS MRU*.

Tabelul 23 Gestionarea tuturor punctelor de acces în funcția publică pentru a asigura relevanța recrutării bazate pe competențe

| Limitarea punctelor alternative de acces după introducerea modelului de concurs național          |   |
|---|---|
| Obiective pentru puncte de acces specifice  | Măsuri propuse  |
| Planificarea responsabilă pentru fiecare punct de acces (recrutare deschisă/promovare/mobilitate) | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Reconfigurarea procesului de planificare a forței de muncă și asigurarea corelării acestuia cu cadrul de competență</li> <li>☛ Sporirea relevanței condițiilor de recrutare, în raport cu cadrul de competență. Pentru înalții funcționari publici, ar trebui să fie eligibile doar persoanele care au lucrat anterior timp de cel puțin trei ani într-o funcție de director general în funcția publică (s-ar putea lua în considerare maxim un an de numire temporară pe funcția publică de înalt nivel, pentru a evita situațiile în care persoanele care beneficiază în prezent de numiri temporare extinse ar deveni direct eligibile pentru această funcție)</li> <li>☛ Limitarea numirilor temporare sub un prag rezonabil din numărul total de posturi similare ocupate (așa cum se propune în secțiunea 4.2) și termenul limitat la șase luni, cu posibilitate de prelungire o singură dată<sup>112</sup></li> <li>☛ Sporirea relevanței condițiilor specifice pentru numirile temporare, inclusiv prin solicitarea ocupării anterioare a unei funcții de conducere la nivelurile ierarhice precedente, conform clasificării posturilor</li> <li>☛ Utilizarea pragurilor obligatorii în procesul de planificare a forței de muncă, supuse</li> </ul> |

<sup>112</sup> Aceste recomandări trebuie să fie luate în considerare împreună cu recomandările detaliate incluse în livrabilul 5.2 din cadrul RAS MRU.

|   |  |
|---|--|
|   | negocierii parțiale cu sindicatele și avizului Consiliului RU  |
| Utilizarea mobilității ca instrument de dezvoltare a carierei bazat pe cadrul de competențe           | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Transferurile de la nivel central/teritorial la nivel central ar trebui să fie posibile sub rezerva unui interviu bazat pe competențe (nu a unui concurs pe post complet)</li> </ul>  |
| și<br>Asigurarea unor limite clare pentru transferuri pentru a asigura relevanța concursului național | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Transferurile de la nivel local la nivel central NU ar trebui să fie posibile sau ar trebui să fie limitate la parcurgerea majorității etapelor concursului național (testare psihometrică, IT, limbi străine și centrul de evaluare) și prin interviu pe post bazat pe competențe</li> </ul>   |
| Utilizarea promovărilor în mod echitabil și transparent ca instrument de dezvoltare a carierei        | <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Promovările ar trebui să fie supuse testării bazate pe competențe, ca în cazul concursului pe post, sub rezerva recomandărilor din secțiunea 5.1.</li> <li>☛ Concursurile de promovare pentru posturile de conducere ar trebui acoperite de un prag specific în procesul de planificare a forței de muncă pentru a oferi mai multe oportunități de avansare în carieră personalului existent. Mai multe detalii despre utilizarea pragurilor în procesul de planificare a forței de muncă sunt disponibile în secțiunea 4.2.</li> </ul> |



# O perspectivă orientată spre viitor

- Concursul pe post
- Importanța personalizării
- Centru de dezvoltare - pe termen lung
- Atenuarea riscurilor







## 5.1. Recomandări suplimentare pentru o implementare consecventă - etapa a II-a: concursul pe post

- 241. Structura și conținutul etapei de selecție pe post care va urma concursului național va avea un impact asupra succesului noului model de recrutare.** Asigurarea condițiilor pentru realizarea concursului național nu va fi suficientă pentru a garanta că noul model de recrutare va fi implementat în mod eficient. Operaționalizarea etapei a doua a procesului de selecție de către instituțiile publice va avea un impact semnificativ în procesul de recrutare, având în vedere că respectivul concurs din etapa a doua va fi pasul decisiv prin care candidații preselectați care au trecut de concursul național pot fi recrutați în administrația publică. Eventualele întârzieri sau neconcordanțe conceptuale între cele două etape vor afecta credibilitatea noului model de recrutare și câștigurile de eficiență ale acestuia.
- 242. Etapa de selecție pe post ar trebui să fie integrată în același cadru conceptual ca și concursul național: atingerea unui raport cost-beneficiu mai bun pe parcursul întregului proces și desfășurarea unui proces de recrutare bazat pe competențe.** În acest sens, cea de-a doua etapă a concursului care va fi organizată de instituțiile publice va trebui să se bazeze pe aceleași principii ca și concursul național: meritocrație, abordare bazată pe competențe, construirea încrederii și asigurarea de proceduri mai simple, așa cum este prezentat în secțiunea .1 din prezentul raport.
- 243. Operaționalizarea selecției pe post se va baza pe capacitatea instituțiilor publice, însă este de așteptat ca ANFP să ofere îndrumare și supraveghere pentru a asigura respectarea principiilor de bază ale noului model de recrutare.** În conformitate cu prevederile Codului administrativ adoptat în 2019, instituțiile publice au responsabilitatea de a organiza selecția pe post ca o a doua etapă - „etapă de selecție”, care urmează după concursul național<sup>113</sup>. Se așteaptă ca această a doua etapă a concursului să testeze competențe specifice. În acest sens, ANFP va juca rolul coordonator în dezvoltarea cadrului de competențe specifice pentru funcțiile publice generale și va oferi îndrumări instituțiilor publice de la nivel central și teritorial cu privire la modul în care trebuie testate competențele specifice în cadrul procesului de recrutare. Mai mult, instituțiile publice vor trebui să notifice ANFP cu privire la lansarea procesului de selecție cu 10 zile înainte, anunțul de concurs va fi publicat pe site-ul

---

<sup>113</sup> Art. 469 din OUG 59/2019 (Codul administrativ).

web al ANFP, iar ANFP va fi reprezentată în fiecare comisie de selecție de către un expert.

#### 244. Prin urmare, ANFP va avea autoritate suficientă pentru a influența atât structura cât și conținutul etapei a doua a procesului de selecție prin:

Domeniile de îndrumare și control ale ANFP

- ☛ **Monitorizarea procesului de planificare** - Verificarea faptului că respectivele concursuri pe post sunt lansate de instituțiile publice în conformitate cu Planul de recrutare pe trei ani elaborat. Aceasta este o garanție cheie pentru a asigura credibilitatea și rezultatele eficiente ale concursului național, oferind candidaților preselecțai care au promovat concursul național oportunitatea de a participa la etapa a doua a procesului de selecție la timpul potrivit. Orice ajustări ale procesului de planificare a forței de muncă și ale Planului de recrutare pe trei ani ar trebui să fie justificate în mod clar, așa cum se recomandă în secțiunea 4.2 din prezentul raport
- ☛ **Crearea cadrului potrivit pentru utilizarea fișelor de post standard și a cadrului de competențe** - Asigurarea faptului că anunțurile de concurs reflectă cadrul specific de competență (și că fișele respective de post sunt armonizate cu cadrul de competențe). Acest lucru poate fi facilitat de regulile care vor fi stabilite în sistemul TIC, impunând liste specifice de opțiuni din care instituțiile publice vor avea posibilitatea să aleagă, deși este necesară o anumită flexibilitate pentru adăugarea de competențe specifice.
- ☛ **Gestionarea grupului de candidați** - Monitorizarea faptului că aplicanții preselecțai care au trecut de etapa concursului național sunt informați în mod eficient și sunt invitați la etapa a doua de concurs pe post (etapa de selecție). Sistemul TIC pentru noul model de recrutare va trebui să faciliteze procesul de comunicare cu grupul de candidați care a fost declarat admis după concursul național și să permită, de asemenea, generarea de rapoarte instantanee.

Credibilitatea noului model și asigurarea alocării eficiente a resurselor (pe baza planificării Forței de Muncă)

Cadru de recrutare standardizat, simplificat și bazat pe competențe

Dezvoltarea încrederii - comunicare simplă, corectă și la timp între instituțiile publice și candidați

EFECTE

- ☛ **Ghidarea instituțiilor cu privire la instrumentele de testare potrivite** - Asigurarea că metodele de testare (probă scrisă, interviu) și conținutul acestora vor testa în mod eficient competențele și nu memorarea textelor juridice
- ☛ **Pregătirea comisiilor de selecție prin dezvoltarea abilităților potrivite** - Asigurarea faptului că toți ceilalți membri ai comisiei de selecție au participat la instruirii recente și relevante privind testarea bazată pe competențe în procesul de recrutare; ANFP și fostul INA vor trebui să joace un rolul coordonator în pregătirea și realizarea acestor programe de formare.
- ☛ **Participarea directă la etapa a doua a procesului de recrutare** - Asigurarea faptului că experții ANFP fac parte<sup>114</sup> din comisiile de selecție pentru etapa a doua a procesului de selecție pe post va permite o colaborare strânsă cu instituția publică privind implementarea noului model.

**Realizarea unui proces de recrutare de calitate** - Testarea bazată pe competențe devine posibilă pentru etapa de selecție pe post

245. ANFP ar trebui să îndrume în mod clar instituțiile cu privire la utilizarea instrumentelor de testare adecvate și a conținutului testelor pentru a asigura testarea bazată pe competențe. La un nivel minimal, procesul de selecție pe post ar trebui să se bazeze pe un interviu bazat pe competențe. S-ar putea utiliza, de asemenea, o probă scrisă cu scopul de a testa cunoștințele specifice și alte competențe specifice necesare postului. Pentru a asigura condițiile necesare pentru ca aceste teste să fie utilizate în mod eficient pentru testarea competențelor specifice, ANFP ar trebui:

- ☛ să asigure un set clar de îndrumări instituțiilor publice cu privire la cadrul de testare;
- ☛ să asigure expertiză instituțiilor publice în elaborarea conținutului de testare pe baza competențelor specifice (întrebări și subiecte de testare); un contract-cadru semnat cu experți independenți specializați ar putea susține ANFP și instituțiile publice în cadrul acestui proces;

<sup>114</sup> Acest lucru trebuie să fie gestionat echilibrat. La nivel teritorial, participarea ANFP nu este necesară. Codul administrativ menționează că participarea poate fi asigurată din partea Consiliului Județean sau din partea Instituției Prefectului (art. 469).

- ☛ să dezvolte și să organizeze **instruiri** pentru departamentele de resurse umane, superiori ierarhici direcți și comisii de selecție privind utilizarea instrumentelor de testare bazate pe competențe;
- ☛ ori de câte ori complexitatea profilului postului necesită utilizarea unor instrumente de testare mai complexe, ANFP ar putea oferi **sprijin direct prin Centrul său de evaluare** (odată ce este operaționalizat complet).

**246. Existența unor mecanisme de control adecvate în cadrul celei de-a doua etape, a concursului pe post, va contribui la atenuarea riscului de politizare și a deciziilor discreționare din partea instituțiilor de resort.** Din această perspectivă, ANFP va avea, în esență, un rol mai mare decât deține în prezent, deoarece va gestiona prima fază a concursului și va monitoriza, ghida și valida a doua etapă a procesului. Toate pârghiile propuse ar trebui reflectate în mod adecvat în cadrul instituțional și în procesele operaționale. Aducerea ANFP la centrul Guvernului va asigura, de asemenea, un impact instituțional suplimentar pentru a sprijini agenția să își îndeplinească rolul.

**247. Ca parte a rolului său din etapa concursului pe post ANFP va trebui să monitorizeze și rata de succes a candidaților în această a doua etapă și, ulterior, rata de absorbție a candidaților câștigători în administrația publică centrală și teritorială.** Pe lângă date administrative, date culese prin anchete vor trebui să furnizeze informații cu privire la adecvarea persoanelor recrutate la nevoile instituționale la un an după finalizarea procedurii de selecție.

**248. Operaționalizarea celei de-a doua etape - selecția pe post va necesita un plan de implementare în etape și „modelul de concurs pe post tranzitoriu” va ajuta la etapizarea acestei reforme.** „Modelul de concurs pe post tranzitoriu” descris în secțiunea 4.1 și etapizarea acestuia propusă în acest raport va ajuta la asigurarea unei operaționalizări eficiente a procesului de concurs pe post.



## 5.2. Aceasta nu este o „soluție universală”

249. **Modelul pentru concursul național este conceput să răspundă, printr-un cadru structurat și armonizat, tuturor cerințelor în ceea ce privește cunoștințele și abilitățile pe care administrația publică le poate avea.** Prima etapă a procesului de recrutare urmărește să atragă și să selecteze pentru administrația publică persoane care au aceleași valori și demonstrează niveluri de cunoștințe și abilități relevante pentru atingerea performanței. În plus, modelul este conceput pentru a-și adapta instrumentele în cel mai eficient mod la diferite profiluri de posturi necesare în administrația publică.
250. **În timp ce etapele procedurale și competențele generale rămân aceleași în toate procedurile de recrutare, modelul propus pentru concursul național permite măsuri speciale adaptate categoriilor strategice de posturi.** Printre categoriile strategice, se pot număra grupuri permanente, precum înalții funcționari publici și alți manageri de nivel superior (cum ar fi directorii generali), precum și categoriile de posturi definite drept strategice în funcție de prioritățile guvernamentale (adică profesioniști din administrația publică capabili să coordoneze și să implementeze reforme structurale importante - cum ar fi managerii publici sau consilierii pentru afaceri europene - corp creat în perioada de pe-aderare sau profesioniști necesari reformelor sectoriale, precum specialiști în infrastructură; dezvoltări IT; agricultură etc.).
251. **Importanța și impactul categoriilor strategice de angajați ar putea necesita măsuri speciale privind un nivel crescut de transparență, comisii de selecție foarte calificate și măsuri pentru a asigura credibilitatea generală a procesului de recrutare.** Deși modelul general al concursului național este bazat pe principiile transparenței, calității înalte a evaluării, meritocrației, ar putea fi necesare măsuri suplimentare pentru grupurile strategice de angajați. Tabelul de mai jos exemplifică tipul de măsuri ce ar trebui implementate pentru recrutarea înalților funcționari publici, pe baza modelului propus. Abordări similare pot fi adoptate pentru alte categorii de angajați cu impact strategic.

Tabelul 24 Măsuri propuse pentru recrutarea înalților funcționari publici

| Etapa de recrutare   | Acțiuni   |
|--|---|
| <p><b>Inițiere și publicare</b><br/><i>Campanii de informare și promovare</i></p>                      | <p>Personalizarea mesajelor și canalelor de distribuție având în vedere următoarele obiective:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Să atragă profesioniști cu calificare înaltă din posturi de management de nivel mediu sau executive, din instituții publice sau private, să-și depună candidatura pentru posturile vacante; și</li> <li>2. Să informeze publicul larg cu privire la procesul de recrutare desfășurat pentru înalții funcționari publici.</li> </ol> <p>Organizarea de evenimente și prezentări pentru grupurile țintă menționate mai sus.</p>  |
| <p><b>Inițiere și publicare</b><br/><i>Planificarea comisiei de selecție</i></p>                       | <p>Comisia de selecție pentru înalții funcționari publici ar trebui să fie aleasă, ca toate celelalte comisii de selecție, pentru a garanta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un proces de selecție de înaltă calitate;</li> <li>• imparțialitatea și meritocrația selecției;</li> <li>• credibilitatea și transparența întregului proces.</li> </ul> <p>Bazându-se pe experiențele actuale, comisia de selecție pentru aceste grupuri ar trebui să fie alcătuită dintr-un număr mai mare de profesioniști cu nivel ridicat de experiență, reprezentând următoarele domenii de activitate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 reprezentanți marcanți din cadrul unor universități românești prestigioase;</li> <li>• 1 reprezentant cu nivel ridicat de experiență și vizibilitate dintr-un grup de experți (think-tank) cunoscut pentru activitatea din domeniul administrației publice și/sau al ocupării forței de muncă;</li> <li>• 1 reprezentant cu o înaltă calificare profesională din cadrul asociațiilor profesionale active în domeniul MRU (sau companii de tip headhunting);</li> <li>• 2 înalți funcționari publici;</li> <li>• 1 reprezentant al ANFP.</li> </ul> <p>Membrii comisiei de selecție vor fi instruiți cu privire la tehnici complexe de evaluare.</p> |
| <p><b>Depunerea candidaturii și verificarea eligibilității</b><br/><i>Cerințe de eligibilitate</i></p> | <p>Cerințele de eligibilitate specifice pot fi luate în considerare pentru selecția acestui grup, cum ar fi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii de management finalizate (cursuri de specialitate);</li> <li>• diplomă de master;</li> <li>• experiență profesională anterioară ca manager de nivel mediu sau superior în administrația publică sau director</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>executiv în sectorul privat (pentru posturi limitate - negociate anterior să fie deschise pentru solicitanții externi, ca parte a Planului de recrutare);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performanță demonstrată în posturile anterioare;<sup>115</sup></li> <li>• Pregătire specifică certificată etc.</li> </ul>  |
| <p><b>Testare preliminară</b><br/><b><i>Test de cunoștințe generale</i></b></p> | <p>În timp ce testele psihometrice, testele IT și testele de limbi străine vor rămâne standard pentru acest grup, așa cum se aplică pentru toate celelalte categorii de funcționari publici, testele de cunoștințe generale ar trebui să fie personalizate pentru profilul înalților funcționari publici. La nivel minim, ar trebui acoperite următoarele tipuri de cunoștințe generale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoștințe generale despre administrația publică din România: împărțirea puterii, actori, roluri, funcții, tipuri de relații; etică și conflict de interese;</li> <li>• cunoștințe generale despre funcțiile transversale acoperite de o instituție publică: gestionarea resurselor umane; gestiunea bugetară și financiară; achiziții publice; consultarea și accesul la informații publice; protecția și securitatea datelor;</li> <li>• cunoștințe generale despre politicile, instituțiile și procesul decizional al UE.</li> </ul> <p>În plus, pentru înalții funcționari publici, se recomandă aplicarea unui tip mixt de test de cunoștințe: cu întrebări de tip grilă și întrebări deschise. Astfel, o arie mai largă de competențe ar putea fi testată.</p> |
| <p><b>Centrul de evaluare</b></p>   | <p>Testarea în Centrul de evaluare ar trebui să aibă cea mai mare pondere în selecția înalților funcționari publici din următoarele motive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ar trebui testată o listă complexă de competențe;</li> <li>• instrumentele de testare utilizate ar trebui combinate astfel încât comisia de selecție să poată avea o imagine mai amplă a profilului fiecărui candidat.</li> </ul> <p>Fiind cea mai importantă categorie strategică de posturi, la cel mai înalt nivel managerial, testarea în centrul de evaluare ar trebui organizat și programat în mai multe zile, folosind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ joc de rol;</li> <li>✓ studii de caz;</li> <li>✓ prezentări;</li> <li>✓ interviuri structurate etc.</li> </ul>   |

<sup>115</sup> Relevante numai după ce vor fi adoptate recomandările privind noul sistem de management al performanței, în conformitate cu Raportul privind analiza sistemului de management al performanței - livrabilul 5.1 din cadrul RAS MRU.

|  |  |
|--|--|
|  | <p>În pregătirea testării în Centrul de evaluare pentru înalții funcționari publici, ar trebui implementate următoarele etape:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experții în evaluare ar trebui să extragă competențele generale definite pentru înalții funcționari publici și să calibreze comportamentele preconizate pentru fiecare competență;</li> <li>2. Pe baza comportamentelor așteptate, experții în evaluare vor concepe exercițiile de evaluare și valorile pentru evaluare;</li> <li>3. Pachetul de exerciții este discutat cu un grup mai mare de experți în domeniul resurselor umane din cadrul ANFP și finalizat;</li> <li>4. Comisia de selecție este instruită cu privire la: cadrul de competențe, comportamentele așteptate, instrumentele de evaluare și modul de identificare și măsurare a fiecărei competențe pe parcursul procedurii de evaluare;</li> <li>5. Modele de raportare sunt pregătite pentru testarea propriu-zisă în Centrul de evaluare și responsabilitățile sunt stabilite pentru toți actorii implicați în proces.</li> </ol> |
| <p><b>Măsuri transversale aplicate împreună cu procedurile</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanii publice: prezentarea procedurii și a profilurilor așteptate să aplice, prezentarea comisiei de selecție, prezentarea măsurilor de protecție;</li> <li>• Scurte informații actualizate privind evoluția procedurii de recrutare ar trebui publicate regulat pe site-ul web al ANFP;</li> <li>• Reprezentanții sindicatelor și asociațiilor profesionale ar trebui invitați în calitate de observatori pe parcursul procedurilor de recrutare;</li> <li>• Tipuri de teste, simulare de interviu, modele de răspunsuri preconizate ar trebui publicate pe site-urile oficiale.</li> </ul>   |

**252. Scopul adaptării concursului național la nevoile specifice este de a pune în aplicare mecanismele și instrumentele potrivite care să contribuie la atragerea și selectarea celor mai potrivite persoane pentru posturi. În plus, având în vedere importanța categoriilor strategice de angajați, ar trebui dezvoltate și furnizate programe de formare adaptate, pentru inițierea grupului de candidați preselecți. Astfel, Guvernul poate asigura un corp de profesioniști puternic de la începutul unei cariere în administrația publică, sau la un nivel specific. Instituția prevăzută să acopere principalele atribuții în domeniul formării pentru administrația publică (fostul Institut Național de Administrație (INA)) poate concepe și oferi într-o manieră mai cuprinzătoare și mai eficientă formarea înalților funcționari publici sau a altor categorii strategice de angajați (cum ar fi specialiști în achiziții publice, specialiști în colectarea impozitelor, manageri de nivel mediu, specialiști în gestionarea fondurilor UE etc.).**





## 5.3 Perspectiva unui centru de dezvoltare pe termen lung pentru a sprijini profesionalizarea funcției publice

**253. Odată ce Centrul de Evaluare va fi operaționalizat complet, resursele acestuia ar putea fi mobilizate și pentru îndeplinirea unei alte funcții cheie, cea de Centru de dezvoltare.** Distanța dintre Centrul de Evaluare și Centrul de Dezvoltare provine în principal din scopul proceselor desfășurate. În *Guidelines*<sup>116</sup> elaborate de British Psychological Society privind „Conceptualizarea, implementarea și evaluarea centrelor de evaluare”, distanța dintre cele două se bazează pe:

1. Scopul: Centrele de evaluare sunt construite în principal pentru selecție, recrutare, avansare rapidă și promovare - Centrele de dezvoltare reflectă în principal obiectivele de dezvoltare, identificarea potențialului și nevoile de formare.
2. Centrele de dezvoltare, spre deosebire de majoritatea Centrelor de evaluare, nu sunt un mecanism de admitere/respingere. Acestea sunt concentrate pe furnizarea de feedback candidaților/organizațiilor pentru a permite conceperea și implementarea viitoarelor activități de dezvoltare.
3. Proprietatea datelor Centrului de Evaluare revine în principal organizației care gestionează procesul de recrutare, în timp ce în Centrul de Dezvoltare participanții au acces la informații mai detaliate despre evaluarea efectuată, iar feedback-ul este furnizat și pe parcursul procesului.

**254. Centrul de Dezvoltare are următoarele avantaje:**

1. Identifică decalajul dintre nivelul competențelor actuale și nivelul optim;
2. Definește obiectivele și planurile de dezvoltare personalizate împreună cu angajații;
3. Poate fi utilizat pentru managementul talentelor/promovării în cadrul unei organizații;
4. Stabilește obiective specifice pentru viitoarele programe de formare dezvoltate pentru participanți;
5. Ajută la prioritizarea investițiilor în programe de dezvoltare sau de formare;
6. Poate ajuta la urmărirea evoluției competențelor angajaților pe termen lung.

---

<sup>116</sup> Guidelines on the Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centers, developed by the British Psychological Society. Disponibil la: [https://ptc.bps.org.uk/sites/ptc.bps.org.uk/files/guidance\\_documents/assessment\\_and\\_development\\_centres1.pdf](https://ptc.bps.org.uk/sites/ptc.bps.org.uk/files/guidance_documents/assessment_and_development_centres1.pdf)

255. De exemplu, Centrul de evaluare și dezvoltare a profesiei comerciale din administrația centrală din Marea Britanie este un bun exemplu de abordare integrată a recrutării și dezvoltării personalului pe bază de competențe. Centrul de evaluare este folosit pentru a sprijini recrutarea și selecția în profilurile comerciale la nivel de specialist (echivalent cu gradul 7 și celelalte superioare acestuia), în timp ce Centrul de dezvoltare este utilizat pentru a identifica expertiza comercială, experiența și capacitatea funcționarilor publici existenți (gradul 7 și celelalte superioare acestuia) a căror activitate este în primul rând comercială și pentru a stabili unde anume ar trebui să se concentreze dezvoltarea. Principalele diferențe sunt reflectate în Tabelul 25 de mai jos.

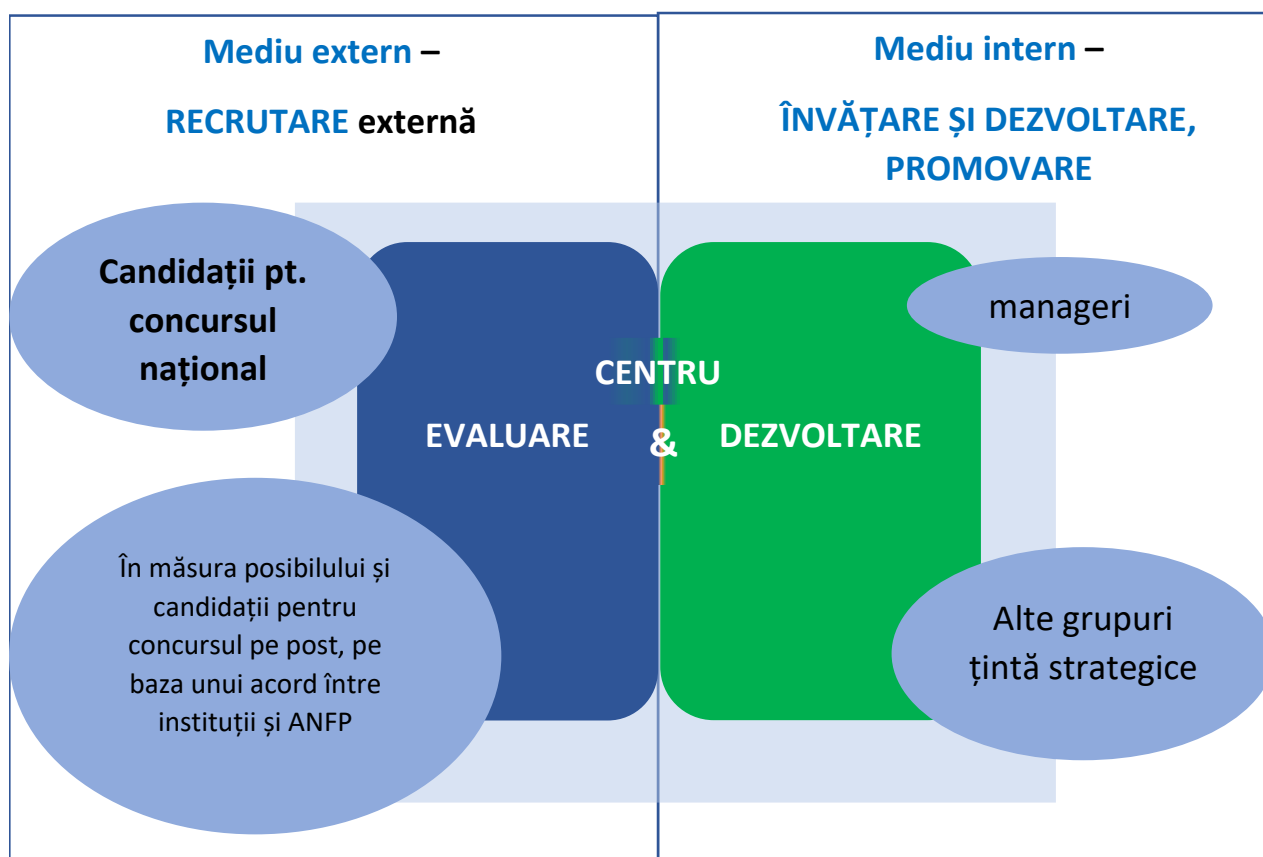
*Tabelul 25 Centrul de evaluare și dezvoltare din Marea Britanie pentru funcțiile comerciale din cadrul administrației centrale britanice<sup>117</sup>*

| <b>Centrul de evaluare și dezvoltare a funcției comerciale din cadrul administrației centrale din Marea Britanie</b>  |   |
|---|---|
| <b>Centru de evaluare</b>   | <b>Centru de dezvoltare</b>   |
| <b>Ce face? Evaluează expertiza comercială, abilitățile și capacitatea unui participant în raport cu Standardele guvernamentale privind funcțiile comerciale definite pentru Profesie.</b>  |   |
| <b>Cum se folosește? Pentru recrutare:</b><br>Informează interviurile finale la nivelul departamentelor care recrutează pentru posturi cu profil comercial, la nivel de specialist (gradul 7 și celelalte superioare acestuia).         | <b>Cum se folosește? Pentru dezvoltarea personalului:</b><br>1. Ajută departamentele să identifice decalajele de capacitate la nivel de individ și colectiv pentru întreg departamentul.<br>2. Crește eficiența învățării și dezvoltării, personalizând programele astfel încât să adreseze lacunele identificate la nivel de competențe. |
| <b>Care este rezultatul?</b><br>Un raport care oferă o analiză specializată referitoare la domeniile de dezvoltare ale unui participant pentru a ajuta la formularea întrebărilor finale din interviu organizat de comisia de selecție. | <b>Care este rezultatul?</b><br>1. Un raport care oferă o analiză specializată referitoare la domeniile pe care un participant le poate dezvolta pentru a-și dezvolta cariera.<br>2. O sesiune de feedback individuală cu scopul de a discuta punctele de dezvoltare pentru a ajuta la pregătirea planului de dezvoltare.                 |

<sup>117</sup> Așa cum este prezentat în Broșura Centrului de Evaluare și Dezvoltare v3.0 pentru funcția comercială din cadrul administrației centrale din Marea Britanie. Disponibil la:

256. Resursele Centrului de evaluare gestionate de ANFP pot fi mobilizate pentru fundamentarea programelor de formare și dezvoltare țintite, ceea ce ar putea contribui, de asemenea, la îmbunătățirea ofertei de formare a autorității responsabile cu formarea pentru administrația publică (INA). Utilizând investițiile inițiale în echipamente, instrumente de evaluare și formare a personalului, costurile suplimentare ale experților de formare în pregătirea planurilor de dezvoltare ar asigura câștiguri importante suplimentare la costuri limitate. Astfel, avantajele de a avea instrumentele și expertiza potrivite pentru o evaluare avansată a competențelor în Centrul de evaluare ar putea fi extinse în continuare prin operaționalizarea Centrului de Dezvoltare, care ar folosi aceleași resurse pentru pregătirea planurilor de dezvoltare pentru grupurile țintă selectate (26). Ca parte a acestui proces, ANFP ar contribui, de asemenea, la identificarea zonelor cheie de dezvoltare a funcției publice din România. Planurile de dezvoltare pentru grupuri țintă cu impact ridicat ar putea, de asemenea, să comunice modificările din oferta de formare și dezvoltare a autorității responsabile cu formarea pentru administrația publică (INA).

Figura 26 Cadrul operațional: Centru de evaluare și dezvoltare



257. Dacă este operaționalizat pentru a fi utilizat și pentru dezvoltarea personalului, Centrul de evaluare ar trebui să sprijine în principal dezvoltarea competențelor

**cheie ale grupurilor țintă cu impact ridicat, cum ar fi managerii.** Modernizarea viitoare a Centrului de evaluare ca centru de dezvoltare nu ar permite o acoperire exhaustivă a funcției publice în totalitate la nivel central, având în vedere că procesul de identificare a decalajelor de competențe și pregătirea planurilor de dezvoltare necesită resurse numeroase: va necesita mobilizarea membrilor comisiilor de selecție care au fost instruiți în pregătirea planurilor de dezvoltare și procesul în sine este mai lung decât cel din Centrul de evaluare. Prin urmare, prioritizarea grupurilor țintă cu impact ridicat este esențială. Dacă resursele necesare pentru Centrul de evaluare sunt implementate, costul marginal pentru formarea comisiilor de selecție pentru pregătirea planurilor de dezvoltare ar fi minim comparativ cu beneficiile identificării decalajelor de competențe la nivel managerial, de exemplu. O primă rundă de planuri de dezvoltare ar putea fi pregătită pentru înalții funcționari publici și directorii generali, iar mai târziu pentru alte niveluri ierarhice.

**258. Având rolul principal în realizarea testării avansate a competențelor ca parte a concursului național, ANFP va avea oportunitatea de a-și crește rolul de a sprijini instituțiile publice în identificarea decalajelor de competențe și pregătirea îmbunătățirii capacității.** Dacă Centrul de evaluare este folosit și pentru a îndeplini un rol orientat spre dezvoltare, ANFP ar putea fi considerată de instituțiile publice drept „*partener preferat*” pentru pregătirea dezvoltării personalului pe baza competențelor pentru grupurile țintă relevante, permițând îmbunătățiri ale capacității vizate la nivel organizațional.



## 5.4 Atenuarea riscurilor

- 259. Implementarea modelului propus de recrutare sporește nevoia de a fi completată de un set de măsuri de atenuare a riscurilor** pentru riscurile posibile. Această secțiune evidențiază principalele riscuri identificate de echipa Băncii Mondiale și identifică măsuri generale de atenuare și unii factori cheie care ar putea fi mobilizați pentru a sprijini implementarea Planului de acțiune inclus în Anexa 7.
- 260. Principalele riscuri în implementarea modelului propus rezidă din mediul politic volatil și sprijinul politic limitat, în special la nivel înalt.** Lipsa sprijinului politic ar putea duce la implementarea parțială sau poate împiedica întreaga implementare a concursului național. Cu toate acestea, concursul național este un obiectiv esențial de reformă al Strategiei privind dezvoltarea funcției publice, iar Comisia Europeană urmărește în mod direct întârzierile legate de implementarea cadrului de competențe și a noului sistem de recrutare; acest context ar putea fi utilizat ca un catalizator pentru mobilizarea managementului de nivel înalt să facă progrese în acest domeniu. În plus, asigurarea unui sprijin suplimentar în implementare prin proiecte susținute de AC va consolida eforturile ANFP în această direcție. Plasarea ANFP la Centrul Guvernului ar putea să-i consolideze și mai mult poziția de a realiza agenda de reformă a funcției publice.
- 261. În al doilea rând, unele dintre recomandările propuse se vor confrunta cu rezistență din partea părților interesate de la nivel instituțional din cadrul administrației publice.** Adoptarea unui nou model de planificare a forței de muncă, unui nou proces de recrutare, care poziționează ANFP ca instituție cheie și care necesită o schimbare completă a sistemului actual de „testare”, care va genera întârzieri inevitabile în angajare, va întâmpina cu siguranță o rezistență puternică în cadrul administrației publice. Astfel, gestionarea schimbărilor trebuie să fie o parte integrantă a procesului de reformă. Organizarea de sesiuni de consultare și ateliere cu toate părțile interesate poate oferi formatul potrivit pentru a discuta recomandările și pentru a promova înțelegerea și obținerea acordului asupra detaliilor noului proces de recrutare.
- 262. În al treilea rând, implementarea etapizată în paralel a cadrului de competențe și a noului model de recrutare ar putea fi afectată de lipsa resurselor adecvate necesare pentru dezvoltarea sistemului TIC și pentru asigurarea expertizei corespunzătoare în elaborarea testelor și în realizarea de sesiuni de formare pentru toate grupurile țintă relevante.** Pe termen scurt, echipa BM va sprijini ANFP, desfășurând sesiuni de formare pilot pentru unele grupuri-țintă cheie. Cu toate acestea, pe termen mediu-lung ANFP va trebui să pună în aplicare un plan de acțiune solid de

dezvoltare a capacității și să asigure surse de finanțare adecvate pentru implementarea acestuia.

263. O prezentare generală a principalelor riscuri identificate este inclusă în de mai jos.

Tabelul 2.6 Matricea riscurilor și măsuri de atenuare propuse

| Risc   | Ce presupune?  | Măsuri de atenuare propuse  |
|--|--|---|
| Lipsa de expertiză                                 | Nivelul ridicat de expertiză <b>necesar pentru</b> dezvoltarea testelor și evaluarea <b>candidaților</b> în funcție de competențe trebuie să fie <b>asigurat</b> în principal în cadrul ANFP, dar și în cadrul ministerelor de resort.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea sprijinului leadership-ului și a investițiilor corespunzătoare pentru dezvoltarea capacității în cadrul ANFP</li> <li>Implementarea Planului de dezvoltare a capacităților propus pentru ANFP</li> <li>Asigurarea finanțării adecvate pentru experții în formare necesari pentru operaționalizarea concursului național</li> </ul>                        |
| Lipsa fondurilor de investiții                     | Implementarea noului model de recrutare necesită o investiție inițială importantă. Lipsa unei finanțări adecvate va limita succesul reformei.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ANFP ar trebui să planifice finanțarea corespunzătoare a tuturor capacităților necesare în operaționalizarea concursului național de la bugetul de stat și de la donatori externi (UE)</li> <li>Asigurarea unei comunicări la nivel înalt a nevoilor de finanțare și asigurarea fondurilor și sprijinului pentru leadership.</li> </ul>                              |
| Lipsa de fonduri de întreținere și de implementare | Durabilitatea și fiabilitatea reformei este determinată de implementarea și calibrarea continuă a sistemului de recrutare bazat pe competențe și profilul postului. Pentru a avea această dinamică, sistemele dezvoltate și achiziționate în etapa inițială trebuie menținute și modernizate constant. | <ul style="list-style-type: none"> <li>ANFP ar trebui să planifice finanțarea corespunzătoare a tuturor capacităților necesare în etapele ulterioare (întreținere, implementare)</li> <li>ANFP ar trebui să investească cu prioritate în dezvoltarea capacității sale interne și mai puțin în subcontractarea serviciilor de expertiză pentru a limita dependența viitoare de furnizori externi.</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Rezistența la schimbare/Respingere din partea ministerelor de resort și a sindicatelor                                      | Noul sistem de recrutare va implica o schimbare în abordarea generală a recrutării. Fără o comunicare adecvată poate apărea o respingere din partea ministerelor de resort și a sindicatelor.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan solid de comunicare va trebui să fie implementat cu sprijinul Centrului Guvernului și cu participarea tuturor părților interesate relevante. Trebuie să se asigure o finanțare adecvată pentru măsurile de comunicare.</li> <li>• Planul de implementare etapizată ar trebui să fie însoțit de măsuri de sprijin pentru gestionarea schimbărilor. Se recomandă o abordare de tip management de proiect pentru procesul de reformă. ANFP ar trebui să coordoneze această reformă, să propună măsuri adecvate de gestionare a schimbărilor și să solicite îndrumări și susținere în cadrul Consiliului de Resurse Umane.</li> <li>• ANFP ar trebui să își dezvolte capacitatea de a gestiona schimbările atât la nivel instituțional, cât și la nivel de sistem.</li> <li>• Ministerele de resort ar trebui consultate cu privire la detaliile finale ale noului model de recrutare.</li> </ul> |
| Fluctuațiile sprijinului politic  | Există un angajament puternic cu privire la implementarea reformelor din partea liderilor politici actuali. Sprijinul constant trebuie să fie atras în continuare pentru a asigura sustenabilitatea.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea unei comunicări constante a logicii și beneficiilor noului sistem de recrutare.</li> <li>• Implicarea strânsă a altor părți interesate relevante pentru asigurarea sprijinului în procesul de reformă (sindicate, asociații profesionale, mass-media, etc.)</li> </ul>   |
| Atractivitate scăzută a funcției publice care generează interes scăzut pentru concursul național din partea publicului larg | Unul dintre factorii cheie de succes ai noului sistem constă în atragerea unui număr cât mai mare de aplicanți pentru a permite crearea unui grup mai mare de candidați pre-selectați. Dacă diseminarea și comunicarea informațiilor nu se realizează în mod | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotarea noului model pentru două categorii de posturi și reflectarea lecțiilor învățate din acestea inclusiv din campaniile de comunicare și din etapa de planificare în ajustările viitoare ale sistemului.</li> </ul>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>eficient, riscul va fi să existe un număr scăzut de aplicanți și imposibilitatea de a ocupa posturile vacante.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atragerea expertizei potrivite pentru asigurarea campaniilor de comunicare direcționate către grupuri ținte clare.</li> <li>• Oferă ANFP poziția instituțională potrivită, sprijin politic și capacități interne pentru a permite agenției să operaționalizeze reforma pe toate dimensiunile și, prin aceasta, să crească atractivitatea carierei în funcția publică.</li> </ul>  |
| <p><b>Rolul neclar al instituțiilor și lipsa de coordonare</b></p>   | <p>Lipsa de coordonare și definirea difuză a responsabilităților între principalii actori implicați în proces pot împiedica implementarea cu succes a reformei.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea unei definiții adecvate a responsabilităților cu privire la implementarea noului model de recrutare și monitorizarea implementării pe baza unor indicatori clari, astfel cum se propune în acest raport</li> <li>• Poziționarea ANFP la Centrul Guvernului pentru a-i crește capacitatea de coordonare și vizibilitatea</li> <li>• Asigurarea unei comunicări constante cu privire la progresele înregistrate în implementare și cu privire la provocările posibile pentru părțile interesate relevante pentru a genera conștientizare și sprijin. Utilizarea Consiliului RU ca un forum pentru dezvoltarea de soluții comune și pentru a genera sprijin pentru reformele funcției publice.</li> </ul> |
| <p>Supra-birocratizarea și posibilele întârzieri în cazul în care procesul nu este simplificat și planificat în mod consecvent</p> | <p>Diferitele etape ale noului model de recrutare (începând cu planificarea forței de muncă) necesită o planificare solidă, simplificare prin utilizarea instrumentelor TIC și resurse adecvate pentru a fi mobilizate. În cazul în care acest proces nu este planificat și monitorizat în mod adecvat, pot apărea întârzieri în diferite etape și ar putea fi adoptate măsuri</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea unei planificări clare a procesului de etapizare</li> <li>• Mobilizarea resurselor adecvate</li> <li>• Asigurarea implementării sistemelor TIC necesare</li> <li>• Monitorizarea Indicatorilor de performanță (IP) propuși</li> </ul>  |



birocratice ad-hoc (processe realizate  
pe suport de hârtie).



# „Brandul” de angajator și cerințele de comunicare

- **Construirea „brandului” de angajator**
- **Considerații pentru administrația publică din România în calitate de angajator preferat**



## 6.1. De ce „brandul” de angajator este „o necesitate” pentru a avea succes

☛ Un „brand” puternic de angajator poate reduce costurile de angajare cu până la 50% și fluctuația personalului cu până la 28%.<sup>118</sup>



264. Recrutarea cu succes în administrația publică din diferite țări ale UE analizate indică faptul că strategiile de comunicare puternice și măsurile de „branding” ale angajatorilor sunt un lucru obligatoriu. În timp ce ANFP are o îndelungată tradiție ca instituție (de la înființarea sa din 1999), percepția publică asupra rolului său în recrutarea funcției publice sugerează necesitatea investițiilor suplimentare în „brandingul” administrației publice ca angajator preferat. Pe lângă campaniile specifice de comunicare necesare pentru operaționalizarea concursului național, pe termen mediu și lung sunt necesare mai multe eforturi pentru a construi o imagine solidă și de încredere despre administrația publică ca angajator în context național.
265. „Brandingul” angajatorului implică mai multe direcții și acoperă o gamă largă de caracteristici conform literaturii de specialitate<sup>119</sup> permițând definirea identității instituționale și atragerea abilităților potrivite către aceasta. Conceptul se referă la mai multe direcții care includ, cel puțin<sup>120</sup>: identitatea juridică, un logo, un sistem de identitate, o imagine în mintea clienților, un sistem de valori, personalități cheie care se identifică cu organizația, rețele și așteptări. „Brandul” de angajator arată reputația angajatorului așa cum este percepută în mediul extern. Ca atare, încorporează toate ingredientele necesare: de la misiunea și valorile de bază ale unei organizații, la dezvoltarea carierei și satisfacția angajaților. Toate aceste elemente rezumă măsurarea capacității angajatorului de a atrage, angaja și de a păstra un talent deosebit. Principalele aspecte sunt reprezentate în .

---

<sup>118</sup> LinkedIn Employer Brand Playbook 2013.

<sup>119</sup> Ulrika Leijerholt, *Public Sector Branding - An internal brand management perspective*, Umeå School of Business, Economics and Statistics Umeå 2019, p.2.

<sup>120</sup> de Chernatony, L. (1999) 'Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation', *Journal of Marketing Management*, vol. 15, no. 1-3, pp. 157-179.

Figura 27 Dimensiunile „brandului” de angajator<sup>121</sup>



**266. Investițiile în „brandul” de angajator facilitează îmbunătățirea procesului de angajare.** Un „brand” puternic de angajator necesită eforturi pentru a comunica eficient în legătură cu toate dimensiunile reflectate mai sus pentru a atrage cei mai buni și mai calificați oameni. Acest lucru poate facilita, de asemenea, atragerea de candidați pasivi (cei care iau în considerare o schimbare a locului de muncă, dar nu caută neapărat oportunități active). Pe scurt, „brandul” de angajator pare să îmbunătățească cele trei valori esențiale ale angajării: momentul angajării, costul cu recrutarea și calitatea angajării. Optzeci și patru la sută dintre angajați ar lua în

<sup>121</sup> Bazat pe: Lievens, 2007, Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human Resource Management (special issue: Human Resource Management and Leadership Lessons from the Military), Vol. 46, No. 1, p. 51–69: 51–52; Jain, V., Pal, R. (2012). Importance of Employer Branding in Business Up-Gradation. International Journal of Research in IT & Management, Vol. 2, No. 11, p. 68–75: 70–72; Bondarouk, T., Ruël, H., Weekhout, W. (2012). „Brandul” de angajator și efectul său asupra atractivității organizaționale prin intermediul World Wide Web: Rezultatele studiilor cantitative și calitative combinate. Lucrare prezentată la cea de-a 4-a Conferință internațională de e-MRU „Inovație, creativitate și e-MRU”, 28-29 martie, la Nottingham, Regatul Unit: 41–43; Pahor, M., Franca, V. (2012). Forța „brandului” de angajator: Influențe și implicații pentru recrutare. Journal of Marketing and Management, Vol. 3, No. 1, p. 78–122.: 100; Kudret, S. (2014). „Brandingul” experienței în ocuparea forței de muncă. Lucrare prezentată la Conferința Internațională Tendințe de Marketing ESCP Europe, 24 - 25 ianuarie, la Veneția, Italia: 13-17.

considerare părăsirea locului de muncă actual dacă li s-ar oferi un alt rol într-o companie cu o reputație excelentă<sup>122</sup>.

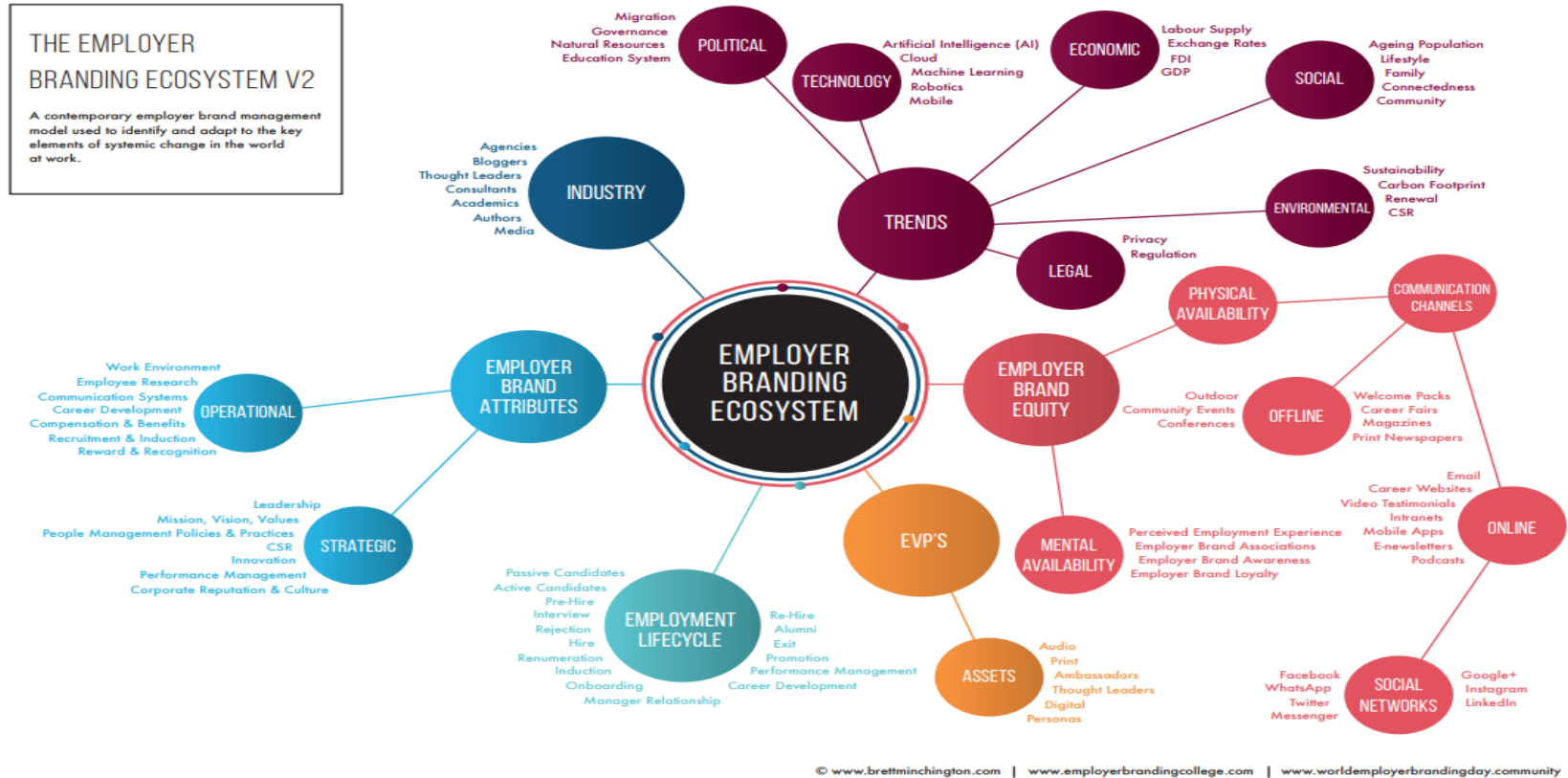
**267. „Brandul” de angajator este relevant în managementul talentelor.** Deoarece procesul de angajare se concentrează asupra viitorului angajat și face din întregul proces o experiență semnificativă, „brandul” de angajator are puterea de a crea o legătură valoroasă cu angajații înainte, în timpul, și după procesul de angajare. Această metodă RU ajută la păstrarea unui talent bun și managementul talentelor generează retenție și implicare în rândul angajaților prezenți și viitori cu scopul general al performanței individuale și organizaționale.

**268. „Brandul” de angajator cuprinde un sistem complex de părți interesate, instrumente, canale care trebuie valorificate și adaptate la rezultatele preconizate.** Diverșii factori care trebuie să fie incluși în modelul de „brand” de angajator pot fi folosiți pentru a adapta, ținti și transmite mai bine mesaje cheie de comunicare către un public specific. Figurile 27 și 28 prezintă complexitatea conceptelor și canalelor în acest proces.

---

<sup>122</sup> Conform datelor agregate de platformele de căutare de locuri de muncă, cum ar fi Glassdoor. Disponibil la: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/recruiting-tips-for-companies-with-bad-reputations/>

Figura 28 Ecosistemul „brandului” de angajator<sup>123</sup>



<sup>123</sup> Brett Minchington, The Employer Branding Ecosystem, 29 septembrie 2017. Disponibil la: <https://www.brettmichington.com/single-post/2017/09/29/The-Employer-Branding-Ecosystem-V2>.



## 6.2 Recomandări privind „brandul” de angajator pentru administrația publică

**269. Două treimi din statele membre UE recunosc utilizarea „brandului” de angajator în administrația publică. Nouăsprezece state membre ale UE au raportat în 2017 că „brandul” de angajator a fost o chestiune relevantă pentru acestea și că au adoptat măsuri și au planificat noi strategii pentru anii următori (Estonia, Polonia, Republica Cehă etc.)<sup>124</sup>. Principalele activități desfășurate pentru modelarea „brandului” au cuprins:**

- anunțuri cu privire la posturile vacante distribuite în ziare, pe Twitter și Facebook;
- crearea unei rețele pentru dezvoltarea imaginii angajatorului și un grup de lucru mai mic pentru a spori cooperarea;
- oferirea de sute de stagii pentru studenți din universități;
- participarea la târguri de locuri de muncă;
- crearea unei platforme de internet unde să fie prezentate toate posturile vacante din sectorul public.

**270. Funcția publică din România beneficiază de anumite condiții care pot fi valorificate pentru a face din administrația publică un angajator preferat. Două direcții principale pot fi deja luate în considerare la pregătirea măsurilor de „branding” al angajatorului: siguranța locului de muncă în administrația publică<sup>125</sup> și salariul competitiv<sup>126</sup>. În plus, ANFP ar trebui să identifice și să comunice și alte elemente din cele trei dimensiuni catagrafiate în secțiunea 6.1 de mai sus (oportunități de învățare, perspective de carieră, scheme de mobilitate, misiuni atractive).**

**271. ANFP ar trebui să prezinte public rezultatele. Odată cu apariția primelor rezultate ale concursului național, ANFP ar trebui să se bazeze pe succesul inițial și să îl împărtășească publicului larg.**

**272. „Brandingul” angajatorului trebuie comunicat în mod corespunzător, atât pe plan intern (bloguri, buletine informative, e-mail, conferințe, intranet), cât și pe plan extern (rețele de socializare - LinkedIn, site-uri web pentru angajări și dezvoltarea**

---

<sup>124</sup> În 2017, Estonia a efectuat un sondaj între membrii EUPAN despre experiența lor în ceea ce privește „brandul” de angajator în administrația publică. Douăzeci și șase de țări și CE au răspuns la chestionar.

<sup>125</sup> Întrucât fluctuația personalului este în prezent scăzută în administrația publică (sub 3%, conform Analizei-Diagnostic de referință elaborată de BM în cadrul RAS MRU).

<sup>126</sup> În conformitate cu datele analizate în Metodologia de monitorizare a politicii de salarizare în sectorul public (livrabilul 2.3 din cadrul RAS MRU) și în Raportul privind competențele și posturile din administrația publică din România (rezultatul 3 din cadrul RAS MRU).

carierei, postări de locuri de muncă, participare la târguri de locuri de muncă, utilizare de ambasadori de brand, diseminare de videoclipuri de recrutare și programe de recomandări ale angajaților)

**273. Un slogan bun influențează eficacitatea campaniei de comunicare, iar ANFP ar trebui să ia în considerare să investească într-un slogan.** Multe țări din UE au elaborat un slogan ca parte a eforturilor lor de „branding” al angajatorului, așa cum se prezintă mai jos.



- Luxemburg: „Commit yourself to the service of the citizen” - «Engagez-vous au service du citoyen » („Angajați-vă în slujba cetățeanului”).
- Elveția: „Switzerland - Our Company” („Elveția - Compania noastră”)
- Letonia: „You are Latvia - get involved and do!” („Tu ești Letonia - implică-te și acționează!”)
- Finlanda: „Make a difference - jobs that count” („Faceți diferența - locuri de muncă care contează”)
- Olanda: „Working for the Central Government is working for The Netherlands” („Să lucrezi pentru administrația centrală înseamnă să lucrezi pentru Olanda”)
- Bulgaria: „We work for the people”(„Lucrăm pentru popor”)

**274. ANFP ar trebui să-și îmbunătățească prezența online și offline.** Pentru eficiență, ANFP ar trebui să ia în considerare să combine canalele tradiționale cu cele moderne, să identifice ambasadorii de „brand” care pot disemina mesajul (să fie încurajați să distribuie conținutul de impact - videoclipuri, bloguri, fotografiile, povești, tweet-uri, GIF-uri, articole), să intre în parteneriat cu societatea civilă, mediul academic, ONG-uri, în acest demers. În acest proces, este important ca toate modificările operaționale care urmează să fie implementate în următorii ani în ceea ce privește recrutarea să fie explicate în detaliu, astfel încât publicul să poată înțelege și reține informații relevante.

**275. ANFP și instituțiile publice, în general, ar trebui să utilizeze rețelele de socializare pentru a amplifica „Brandul” de angajator, pentru a implica și a atrage candidați remarcabili.** Tot ce este încărcat pe rețelele de socializare are șanse mari să devină viral rapid. Prin intermediul rețelelor de socializare, recrutorii pot ajunge la solicitanți potențiali în diferite etape ale procesului de recrutare, precum și la candidații pasivi. De asemenea, acest lucru poate facilita mai ușor legătura cu generația mai tânără și o poate atrage.

**276. ANFP ar trebui să îmbunătățească pagina web de recrutare, oferindu-i o notă personală și prietenoasă și să includă informații organizaționale relevante, precum fotografiile ale echipei, citate ale angajaților și mărturii.**



- 277. ANFP ar trebui să se concentreze pe îmbunătățirea experienței candidatului.** Concursul național, dacă este desfășurat și anunțat în mod corespunzător, ar fi o oportunitate excelentă de a schimba percepțiile. Mesajele ar trebui să se concentreze pe modificările dorite: transparență îmbunătățită, proces de depunere a candidaturii simplificat, procese bazate pe merite și fără suport de hârtie. ANFP și instituțiile publice implicate ar trebui să fie receptivi față de nevoile candidaților, să trimită actualizări permanente și să demonstreze tratament respectuos pe parcursul întregului proces, să ofere o interfață de utilizator ușor de utilizat pentru depunerea candidaturii online, să ofere un cadru clar pentru procesul de angajare, să stabilească așteptări clare de la început și să încheie procesul o dată ce toate etapele de recrutare sunt finalizate.
- 278. ANFP ar trebui, de asemenea, să îmbunătățească comunicarea internă pentru a stimula implicarea angajaților și a genera experiențe mai plăcute ale acestora .** Printr-o mai bună comunicare internă, angajații vor fi încurajați să lucreze împreună pentru un scop comun, promovând un simț al comunității și creând o cultură organizațională coezivă.
- 279. Instituțiile publice ar trebui să ia în considerare feedback-ul angajaților lor pentru a îmbunătăți procesele de resurse umane, ceea ce va contribui la consolidarea reputației pe termen lung.** Sondajul anual în rândul personalului<sup>127</sup> care va fi elaborat de ANFP ar trebui să permită dezvoltarea în continuare a proceselor de resurse umane și a experienței angajaților în administrația publică, deoarece acest lucru va avea impact asupra reputației externe.
- 280. Exemple practice de campanii de „branding” ale administrației publice în calitate de angajator sunt disponibile în Anexa 8.**



---

<sup>127</sup> Așa cum se recomandă în Analiza-Diagnostic de referință elaborată în cadrul RAS MRU.

# ANEXE

## ANEXA 1: ETAPELE PROCESULUI DE RECRUTARE

**Etapa 1: Planificarea procesului de recrutare.** Întregul proces de recrutare începe cu planificarea forței de muncă și elaborarea și avizarea unui plan de recrutare. Rezultatele acestei etape vor determina tipul de abilități și cunoștințe care vor fi atrase și selectate în continuare, atât de manieră generală pentru administrația publică, cât și de manieră specifică pentru fiecare instituție în parte. Prin urmare, ar trebui să se acorde o atenție sporită în scopul asigurării calității procesului în această etapă. Planificarea forței de muncă și planul de recrutare reprezintă fundamentele care influențează profilurile viitorilor angajați din sectorul public.

Planificarea forței de muncă poate fi definită ca o identificare și analiză sistematică a „ceea ce are nevoie o organizație în ceea ce privește amploarea, tipul și calitatea forței de muncă pentru a-și atinge obiectivele”. Aceasta permite administrațiilor publice să aibă un număr adecvat de persoane cu abilități potrivite pe postul potrivit. Aceste practici ajută administrațiile publice să sporească eficiența, capacitatea de răspuns și calitatea în furnizarea serviciilor”.<sup>128</sup>

| Etapa 1.1                  | Planificarea forței de muncă   |
|----------------------------|--|
| <b>Acțiuni principale</b>  | Fiecare instituție își identifică nevoile sale instituționale din punct de vedere al efectivului de personal și nevoilor de competențe, care trebuie acoperite prin recrutare externă, promovări interne și prin mobilitate<br>Nevoile instituționale de recrutare sunt trimise către ANFP (ANFP este responsabilă pentru aprobarea planului de recrutare - a se vedea etapa 1.2.)<br>Pe baza nevoilor de recrutare aprobate, fiecare instituție întocmește fișe de post specifice, corelate cu cadrele de competențe relevante. |
| <b>Condiții prealabile</b> | Linii directoare armonizate stabilite privind procesul de analiză a postului și de planificare a forței de muncă   |

<sup>128</sup> <https://www.oecd.org/gov/pem/workforceplanningandmanagement.htm>

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | Formarea departamentelor de resurse umane pentru coordonarea planificării forței de muncă în instituțiile lor<br>Corelarea cu planificarea strategică instituțională;<br>Cadrul de competențe și fișe de post standardizate intrate în vigoare |
| <b>Cronologie și durată</b> | Anual, la sfârșitul anului pentru anul următor (pentru un orizont de timp de trei ani). Din septembrie până în noiembrie (trei luni)   |
| <b>Actori responsabili</b>  | ANFP<br>Departamentele de resurse umane din fiecare instituție<br>Superiorii ierarhici direcți din cadrul instituției<br>Conducătorul instituției  |

Planul de recrutare reprezintă un document centralizat, care include forța de muncă necesară și posturile vacante planificate pentru recrutarea în instituțiile publice centrale pentru cel mult următorii trei ani. Planul de recrutare este elaborat de către ANFP și aprobat de către Guvern<sup>129</sup>.

| Etapa 1.2                   |  | Plan de recrutare   |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Acțiuni principale</b>   |  | ANFP primește nevoile de personal stabilite de instituții<br>ANFP grupează profilurile necesare pe categorii de posturi și domenii specifice, după caz<br>ANFP pregătește Planul de recrutare<br>ANFP inițiază consultări cu actorii principali și cotele vor fi negociate (actori guvernamentali, sindicate, consilii prevăzute de lege)<br>ANFP planifică campaniile de recrutare pentru fiecare an, inclusiv perioade de timp, resurse, elaborarea testelor, componența comisiilor de selecție etc.<br>Când este relevant, și în funcție de grupul de candidați disponibil, posturile vacante pot fi ocupate selectând candidații din listele de rezervă stabilite prin procedurile anterioare de recrutare și selecție<br>Planul de recrutare este aprobat de către Guvern. |
| <b>Condiții prealabile</b>  |  | Fișele de post standardizate și cadrul de competență intrate în vigoare   |
| <b>Cronologie și durată</b> |  | În noiembrie - decembrie, în fiecare an, pentru anul următor.<br>Durată:<br>O lună pentru elaborare   |

<sup>129</sup> A se vedea detalii în art. 401, alin 1 lit. (r) și art. 467, alin.1 5 din Codul administrativ.

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | O lună pentru procedurile de consultare   |
| <b>Actori responsabili</b> | ANFP - pentru colectarea, redactarea și parcurgerea procesului de consultare privind Planul de recrutare<br>Guvernul - pentru consultare, negociere și aprobare |

**Etapa 2: Publicitate.** Această etapă presupune publicarea posturilor vacante și derularea campaniilor de conștientizare și publicitate care vizează atragerea candidaților pentru procedurile de recrutare viitoare.

| Etapa 2                    | Publicitate  |
|----------------------------|--|
| <b>Acțiuni principale</b>  | <p>După aprobarea Planului de recrutare, ANFP pregătește planul pentru campaniile publicitare, incluzând cel puțin următoarele canale și acțiuni de comunicare: participarea la târguri de locuri de muncă, organizarea de campanii de conștientizare în universități și alte medii profesionale, organizarea campaniilor personalizate pe rețelele de socializare, organizarea „Zilelor porților deschise”, publicare în ziare de largă circulație; site-uri internet dedicate pentru locuri de muncă în administrația publică; Monitorul Oficial; networking (construirea relațiilor) cu asociații profesionale și agenții de headhunting (agenții de recrutare) etc.</p> <p>Campaniile pre-publicitare ar trebui inițiate imediat ce Planul de recrutare este aprobat.</p> <p>Campania publicitară oficială este deschisă cu cel puțin 30 de zile înainte de începerea procesului de depunere a candidaturii</p> <p>Anunțurile publicate în timpul campaniilor pre-publicitare și publicitare ar trebui să includă informații despre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Denumirea postului*</i></li> <li>• <i>Cadrul organizațional (descrierea organizației și serviciul/biroul) *</i></li> <li>• <i>Locul de desfășurare a activității</i></li> <li>• <i>Sarcinile de serviciu*</i></li> <li>• <i>Calificări*</i></li> <li>• <i>Cadrul de competențe*</i></li> <li>• <i>Salariu și beneficii</i></li> <li>• <i>Condiții de lucru</i></li> <li>• <i>Procedura de selecție (interval de timp, etape, criterii de evaluare etc.)</i></li> </ul> <p><i>* derivat din fișa postului; detaliat pe baza etapei procesului de recrutare</i></p> |
| <b>Condiții prealabile</b> | Implementarea și utilizarea fișelor de post standardizate și a cadrului de competențe  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | Pachet de materiale de comunicare finalizat<br>Rețele cu diferite comunități profesionale înființate   |
| <b>Cronologie și durată</b> | Campaniile pre-publicitare (cel puțin două campanii pe an) cu o durată de o lună fiecare<br>Campaniile publicitare (înainte de fiecare sesiune de recrutare) cu o durată de 30 de zile |
| <b>Actori responsabili</b>  | ANFP în parteneriat cu centrul Guvernului și/sau ministerele de resort (în funcție de posturile vacante scoase la concurs)   |

**Etapa 3: Selectarea și numirea comisiei de selecție.** O comisie de selecție va fi propusă și numită pentru a pregăti și operaționaliza întreg procesul de recrutare. Comisia de selecție se va ocupa cu evaluarea candidaților.

| <b>Etapa 3 Selectarea și numirea comisiei de selecție</b> |  |
|---|--|
| <b>Acțiuni principale</b>                                 | ANFP elaborează un plan cu privire la operaționalizarea comisiilor de selecție pe tot parcursul anului, indicând membrii supleanți, după caz;<br>ANFP va iniția procedura de selectare a membrilor comisiei de selecție din cadrul grupului existent;<br>Planul de operaționalizare a comisiilor de selecție este avizat electronic de instituțiile publice centrale prin intermediul platformei online pentru concursul național (care ar trebui să aibă un modul pentru specialiștii în domeniul resurselor umane care au fost instruiți și care au competențele de a fi membri ai comisiei de selecție) ;<br>Formare inițială derulată. |
| <b>Condiții prealabile</b>                                | Înființarea unui grup de potențiali membri ai comisiilor de selecție, din care să facă parte reprezentanți ai administrației publice, ai mediului academic și ai asociațiilor profesionale;<br>Organizarea formării intensive privind evaluarea competențelor pentru un grup de experți din administrația publică;<br>Cadrul de competențe implementat;<br>Linii directe adoptate pentru selectarea și operaționalizarea comisiilor de selecție;<br>Planul de recrutare.   |
| <b>Cronologie și durată</b>                               | În perioada ianuarie-februarie a fiecărui an;<br>Durata: 10 zile pentru selecție, planificare și avizare;<br>Alocarea de către comisiile de selecție va fi confirmată cu două săptămâni înainte de deschiderea procedurii de selecție  |
| <b>Actori responsabili</b>                                | ANFP   |

**Etapa 4: Procesul de depunere a candidaturii.** Procedura de depunere a candidaturii ar trebui să fie realizată online, pentru a optimiza procesul și pentru a minimiza riscurile potențiale, precum documentație pierdută, erori de procesare etc. Prin urmare, o platformă digitală trebuie conceptualizată, dezvoltată și implementată, permițând colectarea candidaturilor și dezvoltarea unei baze de date care va acoperi toate etapele succesive ale procedurii de recrutare (rezultatele testelor, preselecție, grupare etc.).

| Etapa 4                     | Procesul de depunere a candidaturii  |
|-----------------------------|--|
| <b>Acțiuni principale</b>   | <p>ANFP elaborează <i>Ghidul candidatului</i> care urmează să fie publicat pe pagina sa de Internet, împreună cu anunțul publicitar. Ghidul va oferi detalii despre cum să se completeze electronic formularul de depunere a candidaturii;</p> <p>ANFP se va asigura că simulări de teste sunt disponibile online pentru candidații potențiali;</p> <p>ANFP va înființa un centru dedicat de asistență pentru concurs<sup>130</sup>;</p> <p>Odată ce procesul de depunere a candidaturii este deschis, ANFP va trimite notificări membrilor comisiilor de selecție pentru a se asigura de disponibilitatea acestora în perioada de evaluare;</p> <p>O notificare privind data de închidere a procesului de depunere a candidaturii va fi publicat pe pagina de Internet ANFP cu două zile înainte de termen;</p> <p>Primirea și înregistrarea documentelor de candidatură (online; pentru cazurile în care accesul la platforma online nu este posibil, documentele în format fizic sunt acceptate);</p> <p>Informarea candidaților.</p> |
| <b>Condiții prealabile</b>  | <p>Documentele strategice și operaționale realizate în etapele anterioare</p> <p>Sistemul TIC necesar pentru organizarea concursului național</p>  |
| <b>Cronologie și durată</b> | <p>Probabil de două ori pe an/anual</p> <p>Durata: 15 zile calendaristice</p>  |
| <b>Actori responsabili</b>  | ANFP   |

<sup>130</sup> În faza inițială, centrul de asistență va fi echipat cu o linie de telefonie fixă și adresă de e-mail dedicată. Acesta ar putea evolua într-un centru de asistență multimodal, permițând interacțiunea pe mai multe canale cu „clienții”.

**Etapa 5: Verificarea eligibilității.** Verificarea eligibilității se referă la verificarea tuturor condițiilor prealabile care trebuie îndeplinite de către un candidat înainte de a participa la etapa de testare a competențelor generale și specifice.

| <b>Etapa 5</b>              |   | <b>Verificarea eligibilității</b> |
|-----------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Acțiuni principale</b>   | Verificarea documentelor (doar electronic);<br>Verificarea cerințelor (doar electronic);<br>Preselecția (doar electronic);<br>Comunicarea cu candidații (doar electronic);<br>Etapa de contestație. |                                   |
| <b>Condiții prealabile</b>  | Sistemul informatic implementat;<br>Linii directe pentru depunerea candidaturii și formulare clar definite și comunicate  |                                   |
| <b>Cronologie și durată</b> | Imediat după încheierea procesului de depunere a candidaturii. Durata: 2 săptămâni  |                                   |
| <b>Actori responsabili</b>  | ANFP  |                                   |

**Etapa 6: Testarea preliminară;** Această etapă constă în administrarea testelor preliminare care vizează verificarea a unui număr de competențe generale considerate obligatorii pentru un anumit grup de posturi/funcții. În această categorie pot fi incluse stăpânirea unei limbi străine, abilități informatice, testare verbal-numerică, cunoștințe generale despre administrația publică etc. Această etapă este eliminatorie.


| <b>Etapa 6</b>              |   | <b>Testare preliminară</b> |
|-----------------------------|---|----------------------------|
| <b>Acțiuni principale</b>   | Invitarea candidaților la teste;<br>Desfășurarea testării (electronic);<br>Evaluarea testului (eliminare);<br>Preselecție;<br>Informarea candidaților;<br>Etapa de contestație. |                            |
| <b>Condiții prealabile</b>  | Elaborarea testelor sau achiziția programelor relevante de testare;<br>Cadrul de competențe implementat;<br>Fișe de post standardizate utilizate.                               |                            |
| <b>Cronologie și durată</b> | Cel puțin două săptămâni după ce verificarea eligibilității este finalizată;  |                            |

Durata: o zi, cu posibilitatea ca solicitanții să aleagă între diferite date disponibile pentru organizarea categoriilor de teste prevăzute.

Actori responsabili ANFP

Testarea preliminară urmărește să evalueze un set specific sau general de abilități și cuprinde întrebări cu mai multe variante de răspuns și un interval de timp predefinit în care să se completeze. Testarea preliminară va fi realizată electronic.

Testarea preliminară ar trebui să includă:

- 
- I. Testul de cunoștințe TIC(pentru unele categorii de posturi)
  - II. Testele de limbi străine (pentru unele categorii de posturi)
  - III. Testele de aptitudine (pentru toate posturile)
  - IV. Testele de cunoștințe generale (pentru toate posturile) - pentru a evalua cunoștințele generale necesare pentru a lucra ca funcționar public, dar nu se vor concentra pe cunoașterea unor texte juridice specifice, ci pe capacitatea de a utiliza informația respectivă.

### Testare preliminară (de obicei teste de aptitudine)

- Test de raționament numeric. Folosit pentru a identifica modul în care candidații interpretează datele
- Test de raționament verbal.
- Test de raționament inductiv. Acestea solicită candidaților să identifice tendințele sau modelele
- Test de raționament logic. Are drept scop evaluarea abilităților candidaților de a ajunge la o concluzie sau o decizie, pe baza informațiilor furnizate
- Test de identificare a erorilor. Evaluează capacitatea de a identifica rapid toate erorile din seturi complexe de date

**Etapa 7: Centru de evaluare/testare avansată:** Această etapă are ca scop evaluarea competențelor generale de bază definite pentru profilul postului care a fost scos la concurs. Poate fi operaționalizat pe suport de hârtie, folosind metodele tradiționale



de evaluare sau poate fi realizat printr-un centru de evaluare, cu instrumente complexe de evaluare adaptate fiecărui profil de post.

| Etapa 7                     | <u>Centru de evaluare/testare avansată</u>   |
|-----------------------------|--|
| <b>Acțiuni principale</b>   | Invitarea candidaților;<br>Pregătire (săli pentru întâlniri individuale, de grup și pentru interviu, echipamente tehnice și de suport și rechizite de birou)<br>Desfășurarea testării;<br>Evaluarea testului;<br>Preselecție;<br>Informarea candidaților;<br>Crearea grupului de candidați selectați (lista de rezervă cu candidați pentru nevoile viitoare de recrutare). |
| <b>Condiții prealabile</b>  | Elaborarea testului (această etapă poate fi implementată ca parte a procedurii de planificare);<br>Formarea comisiei de selecție;<br>Măsuri de siguranță pentru asigurarea confidențialității și de prevenire a conflictelor de interese;<br>Cadrul de competențe implementat.   |
| <b>Cronologie și durată</b> | Cel puțin două săptămâni după administrarea testelor preliminare;<br>Durata: 5-10 zile lucrătoare (pe baza grupului de posturi scoase la concurs, pentru o medie de 100 de candidați)  |
| <b>Actori responsabili</b>  | Comisia de selecție; ANFP  |

**Etapa 8: Gestionarea grupului de candidați selectați: Rezultatele concursului național vor fi înregistrate în baza de date a ANFP, fiind păstrate și actualizate pentru o perioadă de trei ani.** Această etapă se referă la managementul grupului de candidați selectați prin concurs național. Deși concursul nu va fi finalizat odată cu alegerea candidaților preselecțaiți, ar trebui să se dezvolte proceduri clare de lucru și interacțiuni cu instituțiile și să se mențină schimburi regulate între ANFP, candidații preselecțaiți și instituții.

| Etapa 8                   | Gestionarea grupului de candidați selectați  |
|---------------------------|--|
| <b>Acțiuni principale</b> | ANFP gestionează baza de date care cuprinde candidații selectați<br>Candidații declarați admiși vor fi informați cu privire la reglementările și procedurile de lucru necesare actualizării profilului lor și pentru a aplica la procedurile de selecție pe post |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | <p>deschise de ministerele de resort, în cea de-a doua etapă a procesului</p> <p>ANFP transmite instituțiilor centrale de recrutare o notificare despre disponibilitatea listei de candidați selectați în portalul de recrutare</p> <p>Instituțiile centrale vor putea consulta profilul individual al grupului de candidați selectați în baza de date a ANFP (sistemul TIC pentru concursul național va oferi condițiile tehnice pentru acest lucru)</p> |
| <b>Condiții prealabile</b>  | <p>Toate etapele anterioare</p> <p>Sistemul informatic implementat</p>  |
| <b>Cronologie și durată</b> | <p>În continuă derulare</p> <p>Candidații selectați vor fi eligibili pentru a doua etapă din cadrul procedurii de recrutare pentru o perioadă de 3 ani</p>  |
| <b>Actori responsabili</b>  | ANFP  |



## ANEXA 2: CENTRUL DE EVALUARE

Informațiile din această anexă au fost strânse pe baza datelor generale din analiza experienței internaționale, dar mai ales din experiența practică împărtășită de experții în domeniul resurselor umane care lucrează în Centrele de evaluare din România (pentru sectorul privat).

### Fluxul Centrului de evaluare

- (1) Anunțarea obiectivului și structurii Centrului de evaluare (comunicare)
- (2) Definirea listelor de participanți
- (3) Rezervarea spațiului (săli de conferințe etc.)
- (4) Invitarea participanților la Centrul de evaluare
- (5) Configurarea platformei on-line (dacă este necesar)
- (6) Tipărirea materialelor (exerciții, agende)
- (7) Numirea și calibrarea evaluatorilor pe baza modelului de competențe care trebuie respectat
- (8) Numirea și pregătirea Pontatorului (Timekeeper)
- (9) Inițierea activităților Centrului de evaluare (introducere, observare, joc de rol, notare)
- (10) Realizarea rapoartelor individuale
- (11) Comunicarea rezultatelor
- (12) Recomandări de dezvoltare (opțional - în cazul Centrului de dezvoltare)

## Persoanele implicate în organizarea unui Centru de evaluare

Toți membrii personalului oricărui centru de evaluare trebuie să fie calificați și instruiți corespunzător pentru a-și îndeplini funcțiile în mod consistent, precis și eficient. Aceștia ar putea fi:

**Coordonatorul Centrului de Evaluare** supraveghează toate operațiunile centrului de evaluare.

Această persoană este responsabilă pentru:

- ✓ primirea listei de candidați care vor participa la Centrul de evaluare (candidații care au fost validați pentru eligibilitate și care au trecut testarea abilităților generale);
- ✓ numirea evaluatorilor pentru fiecare concurs de recrutare și desemnarea echipelor de evaluatori (minimum 2 evaluatori pentru fiecare echipă de evaluare, pentru a menține obiectivitatea);
- ✓ rezervarea unităților necesare (numărul de săli necesare este egal cu numărul comisiilor de evaluare plus una pentru introducere și pregătire);
- ✓ invitarea candidaților la Centrul de evaluare prin e-mail comunicând obiectivul evaluării, profilul competențelor și nivelul de performanță preconizat pentru a reuși la concurs;
- ✓ centralizarea rezultatelor și rapoartelor de la echipele de evaluatori.

### Administrator Centru de evaluare

Această persoană este responsabilă pentru:

- ✓ tipărirea tuturor materialelor, exercițiilor, agendei necesare Centrului de evaluare;
- ✓ organizarea materialelor pentru participanți și evaluatori (inclusiv agenda zilnică, setul de exerciții al evaluatorului, fișa de observație) și punerea tuturor acestora într-un dosar personal (unul pentru fiecare evaluator);
- ✓ pregătirea sălilor în funcție de numărul echipelor de evaluare.

**Evaluatorii** evaluează performanța candidatului în funcție de profilul competențelor convenite pentru funcția respectivă de funcționar public. Aceștia lucrează întotdeauna în echipe de minimum 2 persoane.

Aceste persoane sunt responsabile pentru:

- ✓ interacțiunea cu candidații în timpul exercițiilor derulate în Centrul de evaluare, și anume interpretarea rolurilor atribuite în funcție de exerciții;
- ✓ evaluarea comportamentelor cerute prin întrebări;
- ✓ facilitarea de oportunități pentru participanți de a dovedi toate comportamentele cheie cerute;

- ✓ înregistrarea comportamentelor prin notarea verbatim a cuvintelor spuse de participanți, fără a le interpreta;
- ✓ a se asigura că notițele și materialele sale nu sunt văzute de persoane neautorizate în timpul pauzelor
- ✓ înregistrarea în scris a comportamentelor conform metodologiei utilizate;
- ✓ înregistrarea rezultatelor conform metodologiei (posibilitate - platformă on-line);
- ✓ emiterea rapoartelor individuale
- ✓ trimiterea rezultatelor către coordonatorul Centrului de evaluare.

**Pontatorul** supraveghează participarea candidatului la Centrul de evaluare.

Această persoană este responsabilă de:

- ✓ a se asigura că programul fiecărui participant este respectat
- ✓ a înmâna fiecărui participant a exercițiului adecvat la momentul potrivit
- ✓ a avertiza fiecare participant de expirarea timpului de pregătire individuală cu 15 și respectiv 5 minute înainte de termen;
- ✓ a se asigura că trimite fiecare participant în sala în care acesta va interacționa cu evaluatorii și se va asigura că participanții iau foile de lucru și toate însemnările pe care le-au făcut în timpul pregătirii;
- ✓ a colecta materialele din sală la sfârșitul zilei.

**Candidatul** participă la evaluare la Centrul de evaluare pentru postul pentru care s-a înscris.

Această persoană este responsabilă de:

- ✓ a-și confirma prin e-mail participarea la Centrul de evaluare;
- ✓ a se asigura că nu întârzie;
- ✓ a participa la toate exercițiile din cadrul Centrului de evaluare, conform agendei primite pentru ziua respectivă;
- ✓ a asigura confidențialitatea documentelor pe care le primește în timpul exercițiilor (și anume, a nu face fotografii la exercițiile primite, a nu lua acasă materialele pe care le primește etc.).

**Persoană responsabilă cu asistența sistemelor TIC** asigură securitatea electronică, siguranța și suportul TIC necesare.

Această persoană este responsabilă pentru:

- ✓ asigurarea suportului tehnic pentru platforma on-line (dacă se utilizează);
- ✓ încărcarea numelor participanților și informațiilor conexe în sistemul on-line.

**Expert Centru de evaluare**

Această persoană este responsabilă pentru:

- ✓ conceperea exercițiilor în funcție de profilul competențelor pentru fiecare post.

Rolurile pot fi cumulate, o singură persoană poate acoperi mai multe sarcini, dacă este nevoie.

Tabelul 2.7: Roluri în Centrul de evaluare

| Coordonator<br>Centru de<br>evaluare | Administrator<br>Centru de<br>evaluare | Suport<br>TIC | Evaluatori | Pontator | Expert<br>Centru<br>de<br>evaluare |
|--------------------------------------|--|---------------|------------|----------|------------------------------------|
|                                      | X                                      |               |            | X        |                                    |
| X                                    |  |               | X          |          |                                    |
|                                      |  |               | X          |          | X                                  |

### Resurse umane necesare - estimare

| Post   | Număr de<br>competențe | RU pentru<br>Centrul de<br>Evaluare - 1<br>zi | Număr<br>de ore<br>pe zi | Numărul de<br>candidați/zi/echipă |
|--|------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|
| Nivel de<br>execuție                         | 4                      | Coordonator<br>Centru de<br>evaluare          | 4                        | 8                                 |
|  |                        | Administrator<br>Centru de<br>evaluare        | 2                        |                                   |
|  |                        | Suport TIC                                    | 1                        |                                   |
|  |                        | Evaluatori (2<br>per echipă)                  | 8/fiecare<br>evaluator   |                                   |
|  |                        | Pontator                                      | 8                        |                                   |
| Managerii<br>tehnici și<br>de nivel<br>mediu | 5                      | Coordonator<br>Centru de<br>evaluare          | 4                        | 4                                 |
|  |                        | Administrator<br>Centru de<br>evaluare        | 2                        |                                   |
|  |                        | Suport TIC                                    | 1                        |                                   |
|  |                        | Evaluatori (2<br>per echipă)                  | 8/fiecare<br>evaluator   |                                   |
|  |                        | Pontator                                      | 6                        |                                   |
| Înalți<br>funcționari<br>publici             | 6                      | Coordonator<br>Centru de<br>evaluare          | 4                        | 3                                 |
|  |                        | Administrator<br>Centru de<br>evaluare        | 2                        |                                   |
|  |                        | Suport TIC                                    | 1                        |                                   |

|  |  |                              |                        |  |
|--|--|------------------------------|------------------------|--|
|  |  | Evaluatori (2<br>per echipă) | 8/fiecare<br>evaluator |  |
|  |  | Pontator                     | 6                      |  |



## ANEXA 3: PREZENTARE GENERALĂ A PROCESULUI PENTRU OPȚIUNEA 1.1. - CENTRU DE EVALUARE INTERN

| Etapă/Acțiune                                     | Actor   | Descriere   |
|---|---|---|
| <b>Planificarea recrutării</b>                    |   |   |
| <b>Planificarea forței de muncă</b>               |   |   |
|   | Ministere de resort                           | Analiza postului; Identificarea nevoilor forței de muncă; elaborarea fișelor posturilor specifice;<br>Comunicarea către ANFP      |
| <b>Plan de recrutare</b>                          |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Elaborarea planului; consultări cu actorii principali; plan aprobat de către Guvern   |
| <b>Publicitate</b>                                |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Elaborarea anunțului de recrutare; publicarea în mass media selectată; implementarea campaniilor de conștientizare și publicitate |
| <b>Selectarea și numirea comisiei de selecție</b> |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Selectarea membrilor din grupul de experți; programarea reuniunilor/intervențiilor acestora/ organizarea instruirii inițiale      |
| <b>Procesul de depunere a candidaturii</b>        |   |   |



|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
|                                   | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Realizat electronic, printr-o platformă online de depunere a candidaturii; centru telefonic de asistență pentru a oferi clarificări și informații solicitanților                                 |
| <b>Verificarea eligibilității</b> |   |  |
| Verificarea documentelor          | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Verificarea completării cererilor și documentației anexate<br>Eliminarea candidaților a căror cerere nu este completă (sau se solicită candidaților să prezinte informațiile/documentația lipsă) |
| Verificarea cerințelor            | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Verifică dacă sunt îndeplinite cerințele<br>Elimină candidații care nu îndeplinesc cerințele   |
| Preselecție                       | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Întocmirea unei liste cu candidații declarați admiși   |
| Informarea candidaților           | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Informează candidații declarați admiși și îi invită la testarea preliminară  |
| <b>Testare preliminară</b>        |   |  |
| Elaborarea testului               | ANFP - prin licențele<br>cumpărate                  | Conceperea testelor și criteriilor de evaluare   |
| Pregătire                         | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Pregătirea sălilor, echipamentelor și materialelor pentru diferite teste   |
| Invitarea candidaților            | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | <i>(de obicei parte a etapei anterioare)</i>   |
| Testarea                          | ANFP - prin licențele<br>cumpărate                  | Întâmpinarea și informarea candidaților<br>Desfășurarea testelor în condiții controlate  |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| Evaluarea               | ANFP - prin licențele cumpărate și Comisia de selecție               | Evaluarea și clasificarea în funcție de criterii stabilite anterior  |
| Preselecție             | Comisia de selecție și ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Eliminarea candidaților care nu au promovat<br>Elaborarea unei liste pe grade cu candidații care au promovat                           |
| Informarea candidaților | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea                        | Informează candidații care au promovat și îi invită la testarea avansată   |
| <b>Testare avansată</b> |  |  |
| Elaborarea testului     | Centrul de evaluare al ANFP și Comisia de selecție                   | Conceperea testelor și criteriilor de evaluare<br>Conceperea procedurilor de selecție prin mai multe metode și criteriilor de evaluare |
| Invitarea candidaților  | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea                        | <i>(de obicei parte a etapei anterioare)</i>   |
| Testarea                | Centrul de evaluare al ANFP și Comisia de selecție                   | Întâmpinarea și informarea candidaților<br>Desfășurarea testelor în condiții controlate  |
| Evaluarea               | Centrul de evaluare al ANFP și Comisia de selecție                   | Evaluarea și clasificarea în funcție de criterii stabilite anterior  |
| Preselecție             | Centrul de evaluare al ANFP și Comisia de selecție                   | Eliminarea candidaților care nu au promovat<br>Elaborarea unei liste pe grade cu candidații care au promovat                           |
| Informarea candidaților | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea                        | Informează candidații care au promovat și îi invită la interviu  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Gruparea   | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea           | Include candidații care au promovat în baza de date pentru lista de rezerve a candidaților                              |
| <b>Gestionarea grupului de candidați selectați</b>                 |   |   |
|  | ANFP  | Actualizarea informațiilor; corespondență periodică cu candidații preselectați și cu instituțiile                       |
| <b>Numire/Contract (care nu face parte din concursul național)</b> |   |   |
|  | Organizație de<br>recrutare<br>(conducătorul<br>organizației) | Semnarea ordinului de numire/contractului de muncă<br>Ceremonia de acceptare/semnare<br>Publicarea în Monitorul Oficial |



## ANEXA 4: PREZENTARE GENERALĂ A PROCESULUI OPȚIUNII 1.2. - CENTRU DE EVALUARE EXTERN

| Etapă/Acțiune                                     | Actor   | Descriere   |
|---|---|---|
| <b>Planificarea recrutării</b>                    |   |   |
| <b>Planificarea forței de muncă</b>               |   |   |
|   | Ministere de resort                           | Analiza postului; Identificarea nevoilor forței de muncă; elaborarea fișelor posturilor specifice; Comunicarea cu ANFP            |
| <b>Plan de recrutare</b>                          |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Elaborarea planului; consultări cu actorii principali; plan aprobat de către Guvern   |
| <b>Publicitate</b>                                |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Elaborarea anunțului de recrutare; publicarea în mass media selectată; implementarea campaniilor de conștientizare și publicitate |
| <b>Selectarea și numirea comisiei de selecție</b> |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Selectarea membrilor din grupul de experți; programarea reuniunilor/intervențiilor acestora/ organizarea instruirii inițiale      |
| <b>Procesul de depunere a candidaturii</b>        |   |   |
|   | ANFP - departamentul                          | Realizat electronic, printr-o platformă online de depunere a  |

|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
|                                   | însărcinat cu<br>recrutarea                         | candidaturii; centru telefonic de asistență pentru a oferi<br>clarificări și informații solicitanților   |
| <b>Verificarea eligibilității</b> |   |  |
| Verificarea documentelor          | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Verificarea completării cererilor și documentației anexate<br>Eliminarea candidaților a căror cerere nu este completă (sau<br>solicită candidaților să prezinte informațiile/documentația lipsă) |
| Verificarea cerințelor            | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Verifică dacă sunt îndeplinite cerințele<br>Elimină candidații care nu îndeplinesc cerințele   |
| Preselecție                       | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Întocmirea unei liste cu candidații declarați admiși   |
| Informarea candidaților           | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Informează candidații declarați admiși și îi invită la testarea<br>preliminară   |
| <b>Testare preliminară</b>        |   |  |
| Elaborarea testului               | ANFP - prin licențele<br>cumpărate                  | Conceperea testelor și criteriilor de evaluare   |
| Pregătire                         | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Pregătirea sălilor, echipamentelor și materialelor pentru diferite<br>teste  |
| Invitarea candidaților            | ANFP - departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | <i>(de obicei parte a etapei anterioare)</i>   |
| Testarea                          | ANFP - prin licențele<br>cumpărate                  | Întâmpinarea și informarea candidaților<br>Desfășurarea testelor în condiții controlate  |
| Evaluarea                         | ANFP - prin licențele<br>cumpărate și Comisia       | Evaluarea și clasificarea în funcție de criterii stabilite anterior  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | de selecție  |  |
| Preselecție  | Comisia de selecție și ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Eliminarea candidaților care nu au promovat<br>Elaborarea unei liste pe grade cu candidații care au promovat |
| Informarea candidaților                            | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea                        | Informează candidații care au promovat și îi invită la testarea avansată                                     |
| <b>Testare avansată</b>                            |  |  |
| Elaborarea testului                                | Centrul de evaluare extern și Comisia de selecție                    |  |
| Invitarea candidaților                             |  |  |
| Testarea   |  |  |
| Evaluarea  |  |  |
| Preselecție  | Comisia de selecție  | Eliminarea candidaților care nu au promovat<br>Elaborarea unei liste pe grade cu candidații care au promovat |
| Informarea candidaților                            | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea                        | Informează candidații care au promovat și îi invită la interviu  |
| Gruparea   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea                        | Include candidații care au promovat în baza de date pentru lista de rezerve a candidaților                   |
| <b>Gestionarea grupului de candidați selectați</b> |  |  |
|  | ANFP   | Actualizarea informațiilor; corespondență periodică cu candidații preselecțai și cu instituțiile.            |

**Numire/Contract (care nu face parte din concursul național)**

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Organizația de<br>recrutare<br>(conducătorul<br>organizației) | Semnarea ordinului de numire/contractului<br>Ceremonia de acceptare/semnare<br>Publicarea în Monitorul Oficial |
|--|---|--|



## ANEXA 5: PREZENTARE GENERALĂ A PROCESULUI OPȚIUNII 2. - ÎMBUNĂTĂȚIREA PROGRESIVĂ A SISTEMULUI DE RECRUTARE ACTUAL

| Etapă/Acțiune                                     | Actor   | Descriere   |
|---|---|---|
| <b>Planificarea recrutării</b>                    |   |   |
| <b>Planificarea forței de muncă</b>               |   |   |
|   | Ministere de resort                           | Analiza postului; Identificarea nevoilor forței de muncă; elaborarea fișelor posturilor specifice; Comunicarea cu ANFP            |
| <b>Plan de recrutare</b>                          |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Elaborarea planului; consultări cu actorii principali; plan aprobat de către Guvern   |
| <b>Publicitate</b>                                |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Elaborarea anunțului de recrutare; publicarea în mass media selectată; implementarea campaniilor de conștientizare și publicitate |
| <b>Selectarea și numirea comisiei de selecție</b> |   |   |
|   | ANFP - departamentul însărcinat cu recrutarea | Selectarea membrilor din grupul de experți; programarea reuniunilor/intervențiilor acestora/ organizarea instruirii inițiale      |



| <b>Procesul de depunere a candidaturii</b> |   |   |
|--|---|---|
|  | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea          | Realizat electronic, printr-o platformă online de depunere a candidaturii; centru telefonic de asistență pentru a oferi clarificări și informații solicitanților                              |
| <b>Verificarea eligibilității</b>          |   |   |
| Verificarea documentelor                   | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea          | Verificarea completării cererilor și documentației anexate<br>Eliminarea candidaților a căror cerere nu este completă (sau solicită candidaților să prezinte informațiile/documentația lipsă) |
| Verificarea cerințelor                     | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea          | Verifică dacă sunt îndeplinite cerințele<br>Elimină candidații care nu îndeplinesc cerințele  |
| Preselecție                                | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea          | Întocmirea unei liste cu candidații admiși  |
| Informarea candidaților                    | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea          | Informează candidații admiși și îi invită la testarea preliminară   |
| <b>Testare preliminară</b>                 |   |   |
| Elaborarea testului                        | ANFP - prin<br>licențele cumpărate<br>și Comisia de<br>selecție | Conceperea testelor și criteriilor de evaluare  |
| Pregătire                                  | ANFP -<br>departamentul   | Pregătirea sălilor, echipamentelor și materialelor pentru diferite teste  |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         | însărcinat cu<br>recrutarea                            |  |
| Invitarea candidaților  | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | <i>(de obicei parte a etapei anterioare)</i>   |
| Testarea                | Comisia de selecție                                    | Întâmpinare și informarea candidaților<br>Desfășurarea testelor în condiții controlate                       |
| Evaluarea               | Comisia de selecție                                    | Evaluarea și clasificarea în funcție de criterii stabilite anterior  |
| Preselecție             | Comisia de selecție                                    | Eliminarea candidaților care nu au promovat<br>Elaborarea unei liste pe grade cu candidații care au promovat |
| Informarea candidaților | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea | Informează candidații care au promovat și îi invită la testarea avansată                                     |
| <b>Testare avansată</b> |  |  |
| Elaborarea testului     | Comisia de selecție                                    | Conceperea testelor și criteriilor de evaluare   |
| Invitarea candidaților  | ANFP   | <i>(de obicei parte a etapei anterioare)</i>   |
| Testarea                | Comisia de selecție                                    | Întâmpinare și informarea candidaților<br>Desfășurarea testelor în condiții controlate                       |
| Evaluarea               | Comisia de selecție                                    | Evaluarea și clasificarea în funcție de criterii stabilite anterior  |
| Preselecție             | Comisia de selecție                                    | Eliminarea candidaților care nu au promovat<br>Elaborarea unei liste pe grade cu candidații care au promovat |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Informarea candidaților  | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea        | Informează candidații care au promovat și îi invită la interviu   |
| Gruparea   | ANFP -<br>departamentul<br>însărcinat cu<br>recrutarea        | Include candidații care au promovat în baza de date pentru lista de rezerve a candidaților  |
| <b>Proba interviului (nu este cuprinsă în concursul național - în cazul în care centrul de evaluare al ANFP este utilizat de instituții și pentru a doua etapă a concursului de recrutare pe post)</b> |   |   |
|  | Comisia de selecție   | Interviu final<br>Evaluarea și clasificarea în funcție de criterii stabilite anterior<br>Selecția finală<br>Comunicarea cu ANFP și organizația de recrutare |
| <b>Gestionarea grupului de candidați selectați</b>   |   |   |
|  | ANFP  | Actualizarea informațiilor; corespondență periodică cu candidații preselectați și cu instituțiile.  |
| <b>Numire/Contract (care nu face parte din concursul național)</b>   |   |   |
|  | Organizația de<br>recrutare<br>(conducătorul<br>organizației) | Semnarea ordinului de numire/contractului<br>Ceremonia de acceptare/semnare<br>Publicarea în Monitorul Oficial  |



## ANEXA 6: ANALIZA EXPERIENȚEI INTERNAȚIONALE - CAZURI DE ȚARĂ

**Procesele de recrutare și selecție în funcțiile publice pot fi împărțite în două mari categorii: centralizate și descentralizate.** În sistemele centralizate, o agenție sau un organism național specific gestionează sau este implicat direct în proces, în timp ce în sistemele descentralizate, fiecare minister sau organizație își asumă propriile procese. Cu toate acestea, chiar și în ultimul caz, este de obicei prezent un anumit grad de supraveghere, îndrumare sau reglementare. În cazul funcției publice de nivel senior, toate țările studiate au un proces centralizat (a se vedea mai multe detalii în Anexa 6).

**Așa cum este evidențiat în tabelul de mai jos, există o legătură între tipul sistemului și tipul procesului de recrutare.** Administrațiile publice cu sistem de carieră tind să aibă sisteme de recrutare centralizate, în timp ce în cazul sistemului de ocupare pe post, recrutarea este cel mai adesea descentralizată. Excepțiile sunt Austria și Germania, unde recrutarea este descentralizată, în pofida sistemului de carieră și, la celălalt capăt al spectrului, Slovacia, cu un sistem de ocupare pe post, dar care are un sistem de recrutare centralizat<sup>131</sup>.

*Tabelul 28 Sisteme de recrutare centralizate și descentralizate, în funcție de tipul de ocupare<sup>132</sup>*

| Tipul de ocupare          | Centralizat  | Descentralizat      |
|---------------------------|--|---------------------|
| Sistem de carieră         | Belgia<br>Cipru<br>Comisia Europeană<br>Franța<br>Grecia<br>Irlanda<br>Luxemburg<br>Spania | Austria<br>Germania |
| Sistem de ocupare pe post | (Slovacia)   | Republica Cehă      |

<sup>131</sup> Tendințele recente de reformă din Slovacia indică o trecere de la sistemul de ocupare pe post la un sistem hibrid, lăsând astfel vacantă combinația „sistem de recrutare centralizat într-o structură de ocupare pe post”.

<sup>132</sup> Adaptat din Van-Biesen, Guy. (2006) Prezentare generală a procedurilor de selecție a funcționarilor publici în contextul UE. Seminar SIGMA privind „Procedurile de recrutare în funcția publică”, Vilnius, 21-22 martie 2006 și Kuperus, Herma and Rode, Anita. (2008) Managerii publici de top din Europa. EIPA, Institutul European de Administrație Publică).

|               |                              |   |
|---------------|------------------------------|---|
|               |                              | Danemarca<br>Estonia<br>Finlanda<br>Ungaria<br>Portugalia<br>Suedia<br>Marea Britanie |
| <b>Hibrid</b> | Malta<br>Polonia<br>Slovenia | Italia<br>Letonia<br>Lituania<br>Țările de Jos  |

**Au fost avute în vedere două abordări distincte ale recrutării în funcția publică:**

- ☛ **concurs la scară largă**, care oferă grupuri de candidați din care să aleagă organizațiile de recrutare, precum în Belgia, Comisia Europeană și Franța
- ☛ **concurs specific postului**, care selectează cel mai bun candidat pentru un post vacant, ca în Estonia, Irlanda, Țările de Jos și Marea Britanie.

Această distincție este legată în mod evident de sistemul de ocupare care stă la baza sectorului public și de sistemul de recrutare. În primul caz, există încă o tradiție puternică bazată pe carieră și un proces de recrutare centralizat, în timp ce în cel din urmă, domină un sistem de ocupare pe post și recrutare descentralizată. Excepția este Irlanda, unde, deși există un sistem centralizat, concursul specific postului este procesul tipic de recrutare utilizat.

După implementarea reformelor pentru recrutarea în funcția publică, România va putea fi inclusă în categoria "hibrid", cu recrutare centralizată pentru posturile din administrația centrală și teritorială și descentralizată pentru autoritățile locale.

**În ceea ce privește instrumentele de evaluare, majoritatea țărilor folosesc instrumente și metode specifice, precum screening-ul CV-ului, testarea sau interviurile în procesele de recrutare și selecție.** Conform unui studiu recent realizat în Statele Membre<sup>133</sup> UE, evaluarea competențelor în procesele de recrutare se realizează prin teste sau interviuri în 20 din 26 de țări, 17 necesită concursuri publice competitive, nouă folosesc cursuri de pregătire bazate pe examene de admitere prin concurs și în șase cazuri, sunt raportate toate cele trei metode. Mai mult decât atât, o treime din țări utilizează recrutarea directă, dar aceasta este de obicei limitată la

<sup>133</sup> Tronti, Leonello, Della Rocca, Giuseppe and Tomassini, Massimo. (2014). Managing Competencies in European Public Administrations. European Public Administration Network.

situații excepționale de profiluri cu înaltă calificare sau posturi temporare. Sunt exceptate de la cele menționate mai sus Finlanda și Țările de Jos, unde recrutarea directă este utilizată pe scară largă.

În cazul funcțiilor publice de nivel superior, procedurile de recrutare depind, în primul rând, de regimul juridic în vigoare. În sistemele de carieră, admiterea în funcția publică se face la niveluri inferioare, iar promovarea internă este modalitatea obișnuită de a ajunge la o funcție de nivel senior, în timp ce în sistemele de ocupare pe post, un post vacant este ocupat printr-un concurs deschis specific<sup>134</sup>. În primul caz, există examinări generale regulate, axate pe abilități generale și cunoștințe academice, pentru a recruta grupuri de candidați în funcția publică. Cariera continuă apoi cu promovări bazate pe evaluarea performanței și vechime. În sistemele de ocupare pe post, candidații din sectorul public sau privat concurează pentru posturi vacante prin evaluarea cunoștințelor și abilităților specifice. Promovările interne sunt de asemenea posibile în acest sistem, dar se bazează deseori pe evaluarea performanței.

Tabelul 29 Cele mai frecvente proceduri de admitere la nivelul funcției publice de nivel superior din țările UE

| Procedură                   | Cazuri  |
|-----------------------------|---|
| Concurs individual specific | Austria, Belgia, Cipru, Republica Cehă, Danemarca, Estonia, Finlanda, Lituania, Letonia, Slovenia, Suedia, Slovacia, Marea Britanie |
| Concurs la scară largă      | Belgia, Germania, Franța, Comisia Europeană, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburg, România  |
| Grup de personal            | Estonia, Irlanda, Olanda, Polonia   |
| Promovare internă           | Austria, Cipru  |
| Contract de performanță     | Belgia, Malta, Portugalia, Spania   |
| Evaluarea performanței      | Irlanda   |

Diferite abordări ale recrutării implică diferiți actori în cadrul procesului. În cazurile în care există concursuri la scară largă, un organism central unic este de obicei responsabil pentru managementul general. Este cazul *Bureau de Sélection de*

<sup>134</sup>Kuperus și Rode, 2008.

*l'administration fédérale* (SELOR) din Belgia, Oficiul European pentru Selecția Personalului (EPSO) din cadrul Comisiei Europene și *École Nationale d'Administration* din Franța. Organizațiile de recrutare determină profilul postului pentru postul vacant al acestora și caută serviciile acestor instituții care sunt responsabile de toate procedurile de recrutare și selecție. În cele trei cazuri de mai sus, aceste concursuri la scară largă oferă grupuri de candidați pre-evaluați și pre-validați, din care organizațiile de recrutare pot ocupa posturi într-un mod rapid și eficient.

**Țările cu sisteme descentralizate efectuează adesea recrutare pe post, iar o autoritate centrală este implicată numai în activitățile de reglementare, monitorizare și supraveghere.** Este cazul Departamentului Serviciilor Publice din Estonia, al Comisiei pentru numire în funcții publice din Irlanda sau al Comisiei pentru serviciul public din Marea Britanie. În aceste cazuri, fiecare organizație de recrutare are autonomie pentru a decide modul în care va fi concepută procedura, cu condiția respectării principiilor, regulilor și liniilor directoare aprobate la nivel central. În acest sens, Irlanda constituie o excepție, deoarece Serviciul pentru numiri în funcții publice gestionează direct procedurile de recrutare la nivel central.



**„Majoritatea Statelor Membre ale UE dispun de un fel de organ sau comisie de recrutare sau consiliere cu privire la cei mai buni candidați pentru funcții publice la nivel senior, pentru a asigura neutralitatea și independența politică în procesul de recrutare a funcționarilor publici la nivel superior”<sup>135</sup>.**

Tabelul 30 Tipuri de actori implicați în recrutarea în funcții publice la nivel superior

| Tipul de actor                            | Cazuri  |
|---|---|
| Organ consultativ                         | Austria, Cipru, Danemarca, Comisia Europeană, Malta, Marea Britanie                         |
| Organ de recrutare permanent              | Belgia, Bulgaria, Estonia, Grecia, Irlanda, Olanda, Portugalia, Slovenia, Lituania, România |
| Școala Națională de Administrație Publică | Franța, Italia, Polonia, Spania   |
| Comisia de concurs ad hoc                 | Estonia, Ungaria, Letonia, Slovacia   |

<sup>135</sup>Kuperus și Rode, 2008, pag. 23.

Pe lângă un organism central de supraveghere, toate procesele de recrutare și selecție au o comisie de selecție specifică. Comisia de selecție este responsabilă pentru evaluarea candidaților și furnizează fie o decizie finală privind selecția, fie o listă scurtă a celor mai buni candidați pentru selecția ulterioară. De exemplu:

- ☛ În cadrul **Comisiei Europene**, fiecare proces de selecție are propria sa comisie de selecție, care este responsabilă pentru selectarea candidaților în fiecare etapă și pentru întocmirea listei finale de candidați selectați. Fiecare comisie este alcătuită din 13 oficiali din cadrul instituțiilor UE și este formată din membri permanenți (numiți de regulă pentru un mandat de 2 până la 4 ani pentru a se asigura consecvența în cadrul procedurilor de selecție) și membri nepermanenți (de desemnați pentru un anumit proces de selecție pentru a aduce expertiză tehnică).
- ☛ În **Belgia**, pentru fiecare procedură de selecție este numit un juriu format din trei membri: un membru al SELOR care acționează în calitate de președinte, un membru al organizației de recrutare și un expert independent din zona funcțională a postului vacant. Juriul este responsabil de evaluarea tuturor testelor și exercițiilor, precum și de efectuarea interviului de selecție.
- ☛ În **Franța**, datorită caracteristicilor procesului de recrutare, adică concursuri la scară largă, juriile de selecție sunt numite pentru o perioadă de un an de către Primul Ministru și Ministrul acțiunilor publice și conturilor. Un număr total de 17 jurii sunt numiți, inclusiv inspectori generali, profesori universitari, administratori regionali, aleși locali, profesioniști independenți (de exemplu, jurnaliști) etc.
- ☛ În **Irlanda**, comisiile de selecție sunt alcătuite din cinci persoane: două numite de Serviciul pentru numiri în funcții publice (PAS) și trei de organizația de recrutare. PAS numește un președinte independent, care nu este asociat nici cu PAS, nici cu organizația de recrutare și un membru din cadrul PAS, care are cunoștințe despre procedurile de selecție. Organizația de recrutare numește 3 membri din cadrul personalului său, de obicei superiorul ierarhic direct care va supraveghea viitorul titular al postului, un membru din departamentul de resurse umane și un expert tehnic.
- ☛ În **Marea Britanie**, Comisia pentru funcții publice numește doi sau trei membri pentru fiecare comisie de selecție, care va fi responsabilă de o procedură de recrutare specifică. Cel puțin un membru trebuie să provină din



funcția publică și, în cazul funcțiilor publice la nivel senior, un comisar din cadrul Comisiei pentru funcția publică prezidează comisia de selecție.

**Costurile proceselor de recrutare sunt greu de comparat din cauza datelor limitate colectate.** Monitorizarea și analizarea costurilor procesului de recrutare nu reprezintă o practică comună. Atunci când un organism central este responsabil de recrutare, datele bugetare pot fi obținute în unele cazuri (detalii privind studiile de caz disponibile în **Anexa 6**), dar nu reprezintă o estimare exactă a costurilor reale aferente procesului. Unele excepții notabile includ:

1. **În Marea Britanie.** Serviciul Național de Audit din Marea Britanie a analizat datele privind eficiența recrutării în șase mari departamente guvernamentale<sup>136</sup>. Studiul a constatat că, deși organizațiile nu înregistrează în mod sistematic timpul petrecut de personalul care nu face parte din echipa de recrutare, costurile interne cu personalul pentru recrutarea unei persoane variau între 556 și 1.921 de lire sterline per post, iar timpul mediu de procesare este de 16 săptămâni.
2. **În Irlanda,** atât din informațiile cuprinse în Raportul anual pentru 2017 al Serviciului de numire în funcții publice cât și din estimările cheltuielilor bugetului național pentru același an, pot fi extrapolate unele cifre aproximative (informații mai detaliate sunt disponibile în studiul de caz). Cu un buget total de 11,38 M EUR, PAS a implementat un număr total de 401 campanii de recrutare, cuprinzând 75.610 candidați, dintre care 9.433 au fost numiți efectiv. Următorul tabel împarte pur și simplu bugetul total pe fiecare linie, arătând că fiecare campanie de recrutare a avut un cost mediu de 28.379 EUR și fiecare recrutare a avut un cost mediu de 1.206 EUR. Totuși, aceasta este o estimare foarte rudimentară, deoarece procesele de recrutare variază foarte mult în ceea ce privește complexitatea și costul corespunzător.

**Tabelul 31 Activitatea Serviciului pentru numire în funcții publice din Irlanda și costul mediu (2017)**<sup>137</sup>

|          | Număr | Cost mediu (€) |
|----------|-------|----------------|
| Campanii | 401   | 28.379         |

<sup>136</sup> Serviciul Național de Audit (Regatul Unit). (2009) Recrutarea funcționarilor publici în mod eficient: Metodologie. Disponibil la: <https://www.nao.org.uk/report/recruiting-civil-servants-efficiently/>

<sup>137</sup> Serviciul pentru numiri în funcții publice, Irlanda, Raport anual 2017. Disponibil la: [https://www.publicjobs.ie/documents/Annual\\_Report\\_2017.pdf](https://www.publicjobs.ie/documents/Annual_Report_2017.pdf)

|                    |        |       |
|--------------------|--------|-------|
| <b>Solicitanți</b> | 75.610 | 151   |
| <b>Numiri</b>      | 9.433  | 1.206 |

Centrele de evaluare sunt din ce în ce mai utilizate în procesul de selecție și recrutare în funcții publice în diverse State Membre ale UE. Această metodă permite supraveghetorilor să observe direct și simultan comportamentul mai multor candidați în simulări de scenariu real, deseori în situații limită și în interacțiuni între aceștia, și să măsoare performanța în mod obiectiv în funcție de criterii sau competențe specifice considerate relevante pentru post. După cum este detaliat în Anexa 6, centrele de evaluare sunt utilizate în mod obișnuit în Belgia, Comisia Europeană, Franța și, pentru programul de promovare rapidă, în Marea Britanie. În toate cazurile, organismele centrale responsabile de procedurile de recrutare conduc centrele de evaluare respective: SELOR în Belgia, EPSO în cadrul Comisiei Europene, l'École Nationale d'Administration în Franța și Civil Service Fast Stream în Marea Britanie.

Cele mai utilizate instrumente sau metode de evaluare în centrele de evaluare sunt interviurile, testele susținute pe calculator (cu variante multiple sau întrebări deschise scurte) și simulări de grup (joc de rol și acțiune colectivă). Interviurile pot fi concentrate pe experiența profesională anterioară a candidatului și pe motivațiile sale pentru a candida pentru post și/sau pot fi structurate pentru a evalua competențele candidatului în raport cu profilul necesar pentru post. Testele susținute pe calculator variază foarte mult și sunt concepute pentru a evalua o varietate de competențe. Cele mai frecvente teste includ raționamentul verbal și matematic, raționamentul situațional (în care candidatul trebuie să aleagă acțiunea adecvată într-o anumită situație), precum și evaluarea competențelor tehnice specifice. Simulările de grup sunt de obicei folosite pentru evaluarea competențelor comportamentale și interpersonale și sunt utilizate două tehnici principale: (i) joc de rol, în care candidatul trebuie să-și asume un rol într-o situație, scenariu sau relație dată (de exemplu, să se întâlnească cu un evaluator de jocuri de rol și să prezinte o soluție, o strategie etc.); și (ii) acțiunea colectivă, în care toți candidații trebuie să interacționeze între ei (de exemplu, să țină o ședință și să ia o decizie sau să vină cu o soluție comună la o problemă). Diferențele notabile pot fi identificate pentru:

3. Franța are o abordare mai academică a procesului de selecție și recrutare și folosește diferite metode, cum ar fi eseuri scrise ample (privind dreptul, economia și sectorul public), în loc de teste grilă sau cu răspunsuri scurte și examene orale ample despre afaceri europene și internaționale.

4. Belgia este cazul în care testele pe calculator sunt utilizate cel mai intens și includ suplimentar teste de aptitudini administrative și de planificare, precum și sondaje de personalitate.

Evaluarea competențelor este din ce în ce mai folosită pentru procesele de recrutare în administrațiile publice din întreaga lume. O modalitate de a stabili în mod adecvat ce competențe sunt necesare pentru un post specific, este de a implementa modele sau cadre sau de competențe, în cadrul cărora pot fi testați candidații. Deoarece nu toate competențele pot fi verificate în același mod, de obicei, o combinație de metode este utilizată în acest scop, inclusiv examenele orale și scrise. În unele cazuri, centrele de evaluare sunt utilizate ca metodă de selecție și recrutare, deoarece asigură evaluarea eficientă prin utilizarea unei combinații de tehnici, precum și imparțialitate și obiectivitate pentru implicarea mai multor evaluatori.



Tabelul 32 Instrumentele și metodele utilizate de centrele de evaluare

| Instrumente/metode                    | Belgia | Comisia Europeană | Franța | Marea Britanie |
|---------------------------------------|--------|-------------------|--------|----------------|
| <b>Interactiv</b>                     |        |                   |        |                |
| Interviu                              | ●      | ●                 | ●      | ●              |
| Joc de rol                            | ●      | ●                 | ●      | ●              |
| Acțiuni colectivă                     | ●      | ●                 | ●      | ●              |
| Studiu de caz (analiză și prezentare) | ●      | ●                 |        |                |
| <b>Pe calculator</b>                  |        |                   |        |                |
| Raționament situațional/domeniu       | ●      | ●                 |        | ●              |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| conex   |   |   |   |   |
| Raționament verbal  | ● | ● |   | ● |
| Raționament matematic   | ● | ● |   | ● |
| Test de limbă*  | ● | ● | ● |   |
| Test de corespondență<br>(organizare și<br>prioritizare)                | ● | ● |   |   |
| Competențe tehnice<br>specifice   | ● | ● |   |   |
| Raționament abstract  | ● | ● |   |   |
| Test de evaluare a<br>competențelor specifice<br>în domeniul finanțelor | ● |   | ● |   |

Studii de caz din diferite țări și o analiză mai detaliată a experienței internaționale sunt disponibile mai jos.

Informațiile prezentate mai jos au fost strânse de pe site-urile web ale organizațiilor publice responsabile de coordonarea și desfășurarea proceselor de recrutare și selecție în diferite țări ale UE și din vizitele de studiu organizate în cadrul RAS MRU. Ca atare, informațiile variază în ceea ce privește acoperirea procesului și nivelul detaliilor furnizate.

## I. BELGIA

În Belgia, recrutarea în funcția publică este centralizată în mare parte, întrucât o agenție federală, SELOR, este responsabilă pentru majoritatea procedurilor pentru guvernul federal. SELOR face parte din Direcția Generală de Recrutare și Dezvoltare din cadrul Serviciului Public Federal pentru Strategie și Asistență.

Recrutarea se face prin concurs, ce conține de obicei mai multe module de testare succesive, care pot fi comune diferitelor proceduri de recrutare pentru același nivel profesional. Pentru a participa la un anumit modul, candidații trebuie să fie selectați în precedentul modul. Altfel, candidații respinși vor fi nevoiți să aștepte șase luni înainte de a încerca din nou.

Procedura este compusă din 3 module concepute pentru a evalua dacă respectivii candidați dețin competențele necesare:

- ☛ Modulul 0 - Card de acces: pentru candidații care nu dețin certificarea educațională necesară; candidații trebuie să demonstreze competențe dobândite anterior prin experiență profesională.
- ☛ Modulul 1 - Triaj general: pentru candidații din afara funcției publice; pentru a evalua competențele generice și cognitive esențiale pentru o bună performanță într-o anumită funcție.
- ☛ Modulul 2 - Analiză specifică: pentru evaluarea competențelor specifice, a potrivirii pe post, a motivației și a experienței necesare pentru o bună performanță într-o anumită funcție.

Evaluarea modulelor 0 și 1 se face prin examene electronice, în timp ce modulul 2 poate include suplimentar diferite metode de testare precum exerciții practice, interviuri etc.

În modulul 1, candidații au la dispoziție 3 ore și 30 de minute pentru a finaliza 3 teste:

- ☛ Examenul tip "corespondență": candidaților li se pune la dispoziție o casuță poștală electronică generică în care vor găsi o serie de documente, de la adrese scurte la scrisori confidentiale și rapoarte întregi. Sarcina candidaților este de a parcurge documentele și de a sorta mesajele după prioritate și după nevoi de a lua măsuri subsecvente. Testul evaluează capacitatea candidatului de a discerne ce este esențial și ce este secundar și de a se organiza.
- ☛ Testul raționamentului situațional: Pentru o serie de situații diferite (prezentate într-un text sau video scurt), candidaților li se cere ca dintr-o listă de reacții posibile să clasifice care dintre ele sunt corespunzătoare sau nu;
- ☛ Test de raționament abstract: Candidații trebuie să deducă reguli din date abstracte și să aplice aceste reguli în situații noi.

Este necesar un scor de 50% pentru a trece la următoarea etapă, iar rezultatele sunt valabile timp de trei ani.

În modulul 2, testele pot varia foarte mult în funcție de fișa postului pentru postul vacant, dar sunt efectuate fie pe calculator, fie în prezența comisiei de selecție.

### **Evaluarea pe calculator**

- ✓ Test de raționament matematic: pentru a evalua capacitatea candidatului de a stabili corect și rapid relațiile dintre numere sau serii numerice
- ✓ Teste de raționament verbal, i.e. citire și înțelegere, inclusiv: extragerea concluziilor din texte profesionale; răspunzând la întrebări deschise sau închise pe baza unui text dat
- ✓ Aptitudine administrativă: pentru a evalua capacitatea candidaților de a organiza, controla și clasifica în mod eficient și corect mai multe informații

- ✓ Capacitate de planificare: pentru a evalua capacitatea candidatului de a-și planifica propria activitate, precum și activitatea celorlalți; testul se poate axa pe teme precum planificarea volumului de lucru lunar sau optimizarea rutelor geografice
- ✓ Testele de competențe tehnice: aceste teste diferă mult în funcție de fișa postului vacant; poate fi un test grilă, întrebări deschise, o traducere, un desen tehnic etc.
- ✓ Sondaj de personalitate: candidaților li se pune la dispoziție o serie de propuneri, dintre care trebuie să aleagă în ce măsură sunt de acord cu ele sau nu
- ✓ Înțelegere spațială: relevantă mai ales pentru arhitecți și ingineri, aceste teste folosesc desene și exerciții abstracte în care candidații trebuie să găsească soluții la problemele date.
- ✓ Înțelegere tehnică: teste științifice specifice, legate de domeniile de cercetare și dezvoltare, în care candidații trebuie să găsească soluția pentru probleme tehnice
- ✓ Testele lingvistice: întrebări cu mai multe variante de răspuns pentru înțelegerea unui text oral și înțelegerea unui text scris; teste scrise mai lungi pentru abilități de scriere; abilitățile orale sunt evaluate de o comisie de selecție
- ✓ Teste scrise specifice pentru sectorul securității: teste-grilă cu privire la cunoștințe juridice legate de securitate, dezvoltate în mod special de Serviciul Public Federal pentru Afaceri Interne

### **Evaluarea făcută de comisia de selecție**

- ✓ Interviu: se concentrează pe profilul personal al candidatului, precum și CV-ul, experiența și motivația sa; utilizează metoda STAR (Situation, Task, Action and Result) - Situație, Sarcină, Acțiune și Rezultat - dată fiind o situație concretă din experiența candidatului în care a fost utilizată o competență specifică, candidatul trebuie să explice circumstanțele, care a fost sarcina, funcția sau rolul său, ce acțiune a desfășurat pentru a gestiona situația și care a fost rezultatul
- ✓ Centrul de evaluare: utilizat mai ales pentru funcții de conducere, această metodă folosește instrumente de evaluare diferite, prin care mai mulți membri ai comisiei evaluează comportamentul candidatului pe parcursul mai multor situații/simulări de rezolvare a problemelor, folosind diferite metode (examenul tip "corespondență", analiză și prezentare, joc de rol, sarcini de grup, test de aptitudine, interviu orientat către competență, sondaj de personalitate)

- ✓ joc de rol: candidatul trebuie să îndeplinească un rol specific, relevant pentru postul vacant, într-o situație dată
- ✓ sarcini de grup: mai mulți candidați trebuie să rezolve o problemă critică; sau fiecare candidat trebuie să-și apere poziția într-o dezbateră; accentul în cadrul evaluării se pune pe modul în care participă candidații la activitate, nu pe rezultat
- ✓ Analiză și prezentare: oferindu-i-se o serie de informații, candidatul trebuie fie să propună o soluție specifică sau să dezvolte o strategie generală de rezolvare și să o prezinte comisiei
- ✓ Test de competențe de exprimare (oral sau prin limbajul semnelor): acest test poate fi un simplu interviu sau prezentarea unui/unei subiect/situație dat/ă
- ✓ Probele orale specifice pentru sectorul securității: folosind metoda STAR, acest test este un interviu axat pe competențele comportamentale ale candidatului

Candidații selectați sunt incluși într-o listă finală, care constituie o rezervă de recrutare (grup), valabilă timp de 1 sau 2 ani.

Procedura de recrutare pentru funcțiile de conducere este similară, dar este înființată o comisie specială de evaluare, ce include experți din domenii relevante. Candidații care trec de testele pe calculator sunt invitați în fața comisiei de evaluare, unde vor prezenta un studiu de caz și vor trece printr-un interviu. În acest caz, candidații aprobați sunt incluși pe lista scurtă, întrucât numai notele foarte mari (apt și foarte apt) sunt eligibile pentru etapa de selecție pe post. Lista este apoi trimisă instituției de recrutare care face selecția după interviuarea candidaților pe baza unor competențe specifice, aptitudini relaționale și abilități de management.

Funcționari publici sunt organizați pe 4 niveluri: A (experți de înaltă calificare - diplomă universitară), B (experți - diplomă universitară), C (asistenți - învățământ secundar) și D (asistență generică - nu există cerință educațională). Mobilitatea între nivelurile C și B se face prin utilizarea aceluiași proceduri ca în recrutare, adaptate în funcție de posturile deschise pentru ocupare. În cazul trecerii la nivelul A, pe lângă procedura de recrutare, candidații trebuie să participe cu succes la 4 cursuri pentru o diplomă de master.

## II. COMISIA EUROPEANĂ

La nivelul instituțiilor UE, sistemul de recrutare este centralizat, realizat prin Oficiul European pentru Selecția Personalului (EPSO)<sup>138</sup>, un birou interinstituțional responsabil cu selectarea personalului care lucrează pentru toate instituțiile și agențiile Uniunii

---

<sup>138</sup> [https://epso.europa.eu/about-epso\\_en](https://epso.europa.eu/about-epso_en) -

Europene<sup>139</sup>. Fiecare instituție recrutează personal din grupul de candidați preselecțai pus la dispoziție de EPSO. Această procedură se aplică în special funcționarilor permanenți și personalului contractual din instituțiile UE.

În cazul personalului temporar, fiecare instituție din UE gestionează în mod autonom procesul de recrutare.

Grupul de candidați preselecțai este creat pe baza unei proceduri de evaluare în două runde organizate de EPSO.

### **Structura concursului deschis de recrutare**

În prima rundă, candidații sunt evaluați prin exerciții de aptitudine pe calculator și exerciții de abilitate psihometrică. Candidații preselecțai sunt apoi invitați pentru a doua rundă, la anumite centre de evaluare, unde trebuie să treacă printr-o serie de exerciții de grup și în fața a cel puțin doi evaluatori. Abilitățile evaluate acoperă următoarele competențe de bază cerute de instituțiile UE: analiza și soluționarea problemelor, comunicarea, asigurarea calității și a rezultatelor, învățarea și dezvoltarea, prioritizarea și organizarea, reziliența, colaborarea cu alții și, în cazul managerilor, leadership-ul.

### **Publicarea concursurilor**

Pentru fiecare concurs, EPSO publică un anunț, care include:

- ✓ natura concursului
- ✓ tipul de concurs (pe baza calificărilor sau testelor sau atât a calificărilor cât și a testelor)
- ✓ tipul atribuțiilor și sarcinilor aferente posturilor care urmează să fie ocupate, precum și grupului funcțional de care aparține și gradul postului
- ✓ diplomele și alte dovezi ale calificărilor formale sau experiența profesională anterioară necesare pentru ocuparea posturilor
- ✓ în cazul concursurilor bazate pe teste, natura testelor (teste de preselecție cu variante multiple de răspuns, probe scrise, practice și orale) și notele care urmează să fie alocate fiecăruia
- ✓ după caz, cunoașterea limbilor necesare, având în vedere natura specifică a posturilor care urmează să fie ocupate
- ✓ numărul maxim de candidați care pot fi invitați să participe la diferitele etape ale concursului

---

<sup>139</sup> Inclusiv Parlamentul European, Consiliul, Comisia Europeană, Curtea de Justiție, Curtea de Conturi, Serviciul European de Acțiune Externă, Comitetul Economic și Social, Comitetul Regiunilor, Autoritatea Europeană pentru Protecția Datelor și Ombudsmanul European



- ✓ numărul de candidați preselecțaiți, care vor fi menționați în ordine alfabetică și/sau pe grupe de merite
- ✓ data limită pentru depunerea candidaturilor

### **Luarea deciziilor - prin intermediul Comisei de selecție**

Pentru fiecare concurs este numită o Comisie de selecție. EPSO este autoritatea investită cu competența de numire pentru Comisia de selecție, în timp ce membrii sunt desemnați de administrațiile instituțiilor și de reprezentanții angajaților. Comisia de selecție este alcătuită dintr-un număr impar de membri, care acționează ca un organism colegial în supervizarea și punerea în aplicare a procedurilor de selecție, sub îndrumarea unui Președinte și în cadrul definit în anunțul de concurs.

În cazul funcțiilor de conducere de nivel senior, Comisia Europeană, cu consultarea instituției de recrutare, creează o Comisie de selecție care evaluează toate candidaturile.

### **Tipurile de metodologii de testare utilizate în funcție de profilurile posturilor (nivel profesional)**

EPSO utilizează diferite metodologii de evaluare în funcție de nivelul profesional al postului vacant și include:

#### **Asistenți (AST)**

- ✓ Teste de raționament: teste interactive verbale, numerice și abstracte
- ✓ Teste de evaluare a capacității profesionale: exactitate și precizie, capacitatea de a prioritiza și organiza
- ✓ Întrebări de raționament situațional
- ✓ Test de editare: se referă la corectarea erorilor lingvistice (de numerotare, punctuație, gramatică/ortografie și vocabular) și greșeli de formatare dintr-o traducere. Textul sursă din Limba 1 este oferit pe ecran. O traducere a acestui text în Limba 1, furnizată ca fișier editabil, conține greșeli lingvistice și de formatare în raport cu textul sursă. Candidatul este rugat să detecteze și să corecteze aceste greșeli, astfel încât traducerea să corespundă cu textul sursă.
- ✓ Redactarea unei note legate de atribuții/Testul scris în domeniu: Testul este conceput să evalueze unele dintre competențele indispensabile pentru a face față sarcinilor asociate unui anumit profil. Se propune o anumită situație sub forma unei scurte informări scrise și li se cere candidaților să redacteze o notă în care să explice modalitățile prin care poate fi abordată. Testul se susține pe calculator, în limba a doua a candidatului. Nota de trecere este precizată în Anunțul de concurs.
- ✓ Interviu de testare a competențelor specifice/Interviu în domeniu: Testul este conceput să evalueze unele dintre competențele indispensabile pentru a face

față sarcinilor asociate unui anumit profil. Este vorba de un interviu structurat cu doi membri ai Comisiei de evaluare. Interviul se desfășoară în limba a doua a candidaților. Nota de trecere este precizată în Anunțul de concurs. Acest tip de testare nu trebuie confundată cu interviul ce vizează testarea competențelor generale, care este, de asemenea, structurat, dar se concentrează pe competențele generale mai degrabă decât pe anumite sarcini.

- ✓ Test în domeniu

### **Administratori (AD - Generaliști)**

- ✓ Teste de raționament: teste interactive verbale, numerice, abstracte și de raționament situațional
- ✓ Exercițiul practic „E-tray”
- ✓ Exercițiu de grup: evaluează următoarele competențe: analiza și soluționarea problemelor, învățare și dezvoltare, prioritizare și organizare, colaborare cu alte persoane, leadership și reziliență. Candidații trebuie să se pregătească pentru și să organizeze o întâlnire, în cadrul căreia trebuie să ia o decizie comună cu privire la problema/chestiunea prezentată.
- ✓ Presentare orală: evaluează următoarele competențe: analiza și rezolvarea problemelor, comunicare (comunicare orală), asigurarea calității și a rezultatelor și reziliență. Candidatul trebuie să facă o prezentare cu privire la chestiunile prezentate, să vină cu recomandări și un plan de acțiune.
- ✓ Studiu de caz: evaluează următoarele competențe: analiza și rezolvarea problemelor, comunicarea (abilități de redactare), asigurarea calității și a rezultatelor și prioritizarea și organizarea. Candidatul trebuie să pregătească o notă informativă supraveghetorului său sau altor părți interesate cu privire la problemele prezentate și să facă recomandări.
- ✓ Interviul motivațional: Motivația de a se alătura instituțiilor UE implică mai multe aspecte, incluzând mai multe elemente: originea interesului de a lucra pentru UE, conștientizarea și angajamentul față de valorile UE, înțelegerea provocărilor prezente și viitoare ale UE, așteptările privind o carieră în UE, cunoașterea UE și a originilor sale, a instituțiilor UE și a principalelor politici ale UE. Pe această bază, a fost elaborat un interviu motivațional și constă dintr-un interviu structurat de 20 de minute cu doi membri ai Comisiei de selecție. Interviul motivațional UE va testa fiecare dintre elementele de mai sus

### **Administratori (AD - Specialiști)**

- ✓ Teste de raționament: teste interactive verbale, numerice, abstracte și de raționament situațional
- ✓ Exemple de întrebări privind testul de raționament situațional
- ✓ Exercițiul practic „E-tray”
- ✓ Exercițiu de grup

- ✓ Prezentare orală
- ✓ Studiu de caz
- ✓ Interviu de testare a competențelor specifice/Interviul în domeniu
- ✓ Redactarea unei note legate de atribuții/Testul scris în domeniu
- ✓ Test în domeniu

### **Costurile de recrutare**

Potrivit ultimelor statistici publicate, EPSO procesează în medie 50.000 de candidaturi pe an pentru aproximativ 1.500 de posturi, folosind 24 de limbi diferite. În ultimii ani, testarea s-a îndepărtat de la examenele bazate pe cunoștințe la simulări ale activității profesionale de zi cu zi care evaluează competențele generale ale candidaților.

În ceea ce privește costurile, în 2003, anul de implementare, s-a afirmat că EPSO va funcționa cu un buget anual de puțin peste 21 de milioane EUR, cu 11% mai puțin decât cheltuielile anterioare în toate instituțiile. În 2017, EPSO a gestionat un buget de aproximativ 26,7 milioane EUR, care a inclus bugetul Școlii Europene de Administrație (aproximativ 6,05 milioane EUR). EPSO avea 92 de posturi ocupate iar EUSA 12, pentru un total de 104 lucrători.

În 2017, EPSO a primit peste 46.000 de candidaturi validate. Au fost identificați în total 638 de candidați preselecțai, cu un total de 34 de concursuri deschise finalizate în cursul aceluși an. De asemenea, EPSO a organizat două concursuri de anvergură pentru Oficiul Uniunii Europene pentru Proprietate Intelectuală (EUIPO) în 2017, cu 162 de candidați de succes identificați. În ceea ce privește selecțiile agenților contractuali (CAST), în ianuarie 2017, EPSO a lansat cu succes noul model de selecție CAST Permanent pentru opt profiluri prioritare. În a doua jumătate a anului 2017, a fost adăugat un profil suplimentar (grupa de funcții I), inclusiv 18 categorii diferite pentru îndatoririle constând în funcții de sprijin administrativ și activități manuale. Aproape 3.000 de candidați au fost testați cu succes în cadrul CAST Permanent în cinci intervale de testare în 2017. În paralel, EPSO a evaluat 666 de diplome și s-a ocupat de 376 de solicitări de teste lingvistice în cadrul evaluării abilităților lingvistice pentru cea de-a treia limbă, totodată contribuind la finalizarea cu succes a exercițiului de certificare în care 128 de funcționari asistenți (AST) au fost testați cu privire la adecvarea acestora de a fi numiți în grupa de funcții AD.

### **III. FRANȚA**

În Franța, recrutarea pentru funcția publică implică, de obicei, o procedură de concurs, care poate fi externă (deschisă celor care nu sunt funcționari publici) sau internă (limitată la funcționarii publici). În unele cazuri, pentru grade de nivel inferior, este

posibilă recrutarea directă fără concurs. Există patru tipuri de concurs, în funcție de nivelul profesional: funcția publică de nivel înalt; categoria A - specialiști; Categoria B - management de nivel mediu; și Categoria C - personal administrativ. Toți noii recruți pentru orice nivel profesional trebuie să urmeze cursuri de formare specifice pentru a fi numiți pe funcție.

În cazul funcției publice de nivel înalt, concursul este necesar. Procesul de recrutare este, de obicei, gestionat de școlile de specialitate, dintre care Școala Națională de Administrație Publică (École Nationale d'Administration) este cea mai importantă. Pentru a putea participa la concursuri externe, candidații trebuie să dețină o diplomă universitară de trei ani (sau o calificare echivalentă), în timp ce pentru concursuri interne, candidații trebuie să aibă cel puțin patru ani de experiență în calitate de funcționari publici.

Procesul de examinare pentru concursurile interne și externe include următoarele sarcini:

- ✓ Examene scrise
  - 3 eseuri scrise în următoarele domenii: drept public, economie și administrație publică (5 ore fiecare)
  - 1 exercițiu practic scris pe probleme sociale (5 ore)
  - 1 exercițiu scris cu răspuns scurt în domeniul finanțelor publice (3 ore)
- ✓ Examene orale
  - 2 examene orale, pe probleme europene și afaceri internaționale (30 de minute fiecare)
- ✓ Interviu despre personalitate, motivații și calea profesională (45 de minute)
- ✓ Jocuri de rol în grup pentru evaluare comportamentală și relațională (1 oră)
- ✓ Examen de limbi străine (30 minute)

Candidații preselectați sunt admiși la una dintre școlile de specialitate pentru formare, în timpul căreia au statut de funcționar public stagiar. După finalizarea cu succes a pregătirii, aceștia sunt plasați în posturi vacante în toate instituțiile administrației publice.

#### IV. IRLANDA

În Irlanda, două instituții centrale sunt responsabile de procesul de recrutare în funcția publică. Comisia pentru Numiri în Funcția Publică stabilește standarde de probitate, merit, echitate și imparțialitate care trebuie respectate la numirea persoanelor în funcții din organizațiile publice. Comisia emite coduri de bune practici, auditează și evaluează politicile și practicile de recrutare, acordă și revocă licențe de recrutare pentru entitățile publice și agențiile private de recrutare și, de asemenea, acționează ca o autoritate supremă de analiză și soluționare a contestațiilor.

Serviciul pentru Numiri Publice (Public Appointments Service) este principalul organism public central autorizat care se ocupă de recrutare, evaluare și selecție în funcția publică. În mod excepțional, instituțiile își pot gestiona propriile proceduri de recrutare, dacă acestora li s-a acordat o licență de către Comisie (care se poate aplica tuturor posturilor sau unor posturi anume din cadrul acelei instituții).

Procesul de recrutare are de obicei trei etape: depunerea candidaturii, teste și interviu. Testele sunt de obicei electronice și pot fi supravegheate (la fața locului) sau nesupravegheate. Solicitanții pot fi testați cu privire la o serie de domenii, în funcție de ceea ce presupune postul, dar cele mai comune teste sunt:

- ✓ Raționament verbal: Testul de raționament verbal evaluează capacitatea de a înțelege pasajele scrise și evaluarea logică a unui argument;
- ✓ Raționament numeric: Testul de raționament numeric evaluează capacitatea de a lua decizii corecte sau inferențele din informațiile de natură numerică.
- ✓ Simularea activității postului: Testul de simulare a activității postului evaluează modul în care candidatul se raportează la o diversitate de scenarii legate de activitatea profesională. Testul încearcă să identifice ceea ce candidatul ar face cel mai probabil într-o situație dată;

În cazul funcției publice de nivel senior<sup>140</sup>, este implicat Comitetul pentru Numirile Înaltilor Funcționari Publici (Top-Level Appointments Committee), alcătuit din următorii:

- ✓ Secretarul General al Departamentului (Ministerul) responsabil de cheltuieli publice și reformă în administrația publică;
- ✓ Secretarul General al Guvernului
- ✓ Alți doi funcționari publici de nivel înalt numiți pentru un mandat de trei ani
- ✓ Cinci membri din afara funcției publice numiți pentru un mandat de trei ani, dintre care unul va fi președinte

Procesul de recrutare și selecție are următorii pași:

- ✓ Lista scurtă de candidați pe baza informațiilor cuprinse în candidaturi și CV-uri (inclusiv o scrisoare de intenție/declarație personală)
- ✓ Un interviu - concurs preliminar
- ✓ Completarea unui chestionar online
- ✓ Formulare de depunere a candidaturii suplimentare
- ✓ Un interviu - concurs care va fi realizat de Comitet
- ✓ Toate interviurile finale sunt realizate de sub-comisii sau de comisii ale Comitetului, fiecare având în componență doi funcționari publici și trei membri

---

<sup>140</sup> Informațiile privind recrutarea în funcția publică de nivel senior au fost colectate direct pe site-ul Comisiei pentru numiri în serviciul public, la <http://www.cpsa.ie>

externi, cu o rotație în rândul membrilor. În cazul posturilor tehnice sau profesionale de specialitate, Comitetul poate face aranjamente speciale prin delegarea interviului final unei comisii separate sau prin adăugarea la Comitet a unui membru suplimentar.

În faza finală a interviului, un funcționar al Departamentului responsabil de cheltuieli publice și reformă în administrația publică sprijină activitatea Comitetului în rolul de secretar al Comitetului. Secretarul este responsabil de a ține legătura cu candidații, a coordona desfășurarea interviurilor și de a gestiona candidații în timpul interviului final. Comitetul este sprijinit, de asemenea, de un alt funcționar al Departamentului al cărui rol este să ia notițe în timpul interviurilor și să furnizeze un raport de sinteză către Comitet.

Comitetul are un rol esențial în identificarea și selectarea candidaților pentru cele mai înalte funcții din întreaga funcție publică. Comitetul este responsabil de selectarea candidatului final dintr-o listă scurtă de candidați propusă de Serviciul pentru Numiri Publice în urma unui proces preliminar competitiv. Funcțiile la nivel înalt ocupate pentru care Comitetul recrutează includ posturile de secretari generali și secretari adjuncți, precum și alte posturi echivalente în departamentele și birourile guvernamentale, cum ar fi director de programe, ofițer veterinar șef și procuror șef.

Din 2011, o unitate specializată în cadrul Serviciului pentru Numiri Publice, echipa de recrutare a personalului executiv, este responsabilă de suplimentarea metodelor tradiționale de publicitate a posturilor vacante cu abordări mai direcționate pentru a genera conștientizare și interes pentru posturile de nivel înalt din funcția publică.

Serviciul primește specificații despre o poziție vacantă și despre profilul de persoană potrivit. Acestea sunt agreate de Comitet și de organizația angajatoare care stabilesc cerințele pentru acest post. Serviciul lucrează împreună cu secretarul general al instituției angajatoare să stabilească abilitățile cheie necesare pentru rol și pentru a identifica problemele curente și prioritare din cadrul organizației care ar trebuie abordate de potențialii candidați.

Publicitatea presupune, de obicei, plasarea de anunțuri în ziarele naționale selectate și înaintarea de notificări de poziție vacantă prin e-mail către cei care s-au înregistrat pe site-ul de locuri de muncă pentru funcția publică ([publicjobs.ie](http://publicjobs.ie)) și către funcționarii publici de la nivelurile corespunzătoare din toate instituțiile din cadrul administrației publice, precum și din alte organisme și asociații ale administrației publice. Pe lângă aceasta, echipa de recrutare a personalului executiv caută surse potențiale de candidați pentru a crea conștientizarea oportunității de angajare și a ceea ce implică rolul. Alte abordări includ contactarea potențialilor candidați prin intermediul platformelor digitale, cum ar fi LinkedIn, Facebook și Twitter, activități de *networking* în cadrul conferințelor, precum și activități de diseminare în rândul organismelor și

asociațiilor profesionale. Ocazional, când o campanie de recrutare e axată pe un rol de specialist, Serviciul poate derula o achiziție publică în urma căreia să aleagă o echipă de recrutare a personalului executiv care să identifice și să intre în contact cu potențialii candidați, în special pe piața internațională. Echipa pregătește apoi un raport de sinteză privind recrutarea la nivel executiv pentru Comitet.

În 2017, Serviciul pentru Numiri Publice a desfășurat 401 de campanii de recrutare, a procesat 75.610 candidaturi și a finalizat 9.433 de numiri.

## V. OLANDA

Recrutarea în funcția publică în Olanda este, în conformitate cu tradiția administrativă a țării, foarte descentralizată și fragmentată. În practică, fiecare organism public sau agenție funcționează autonom în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Fiind în principal un sistem de ocupare pe post, procedurile de recrutare au loc pentru un anumit post, nu pentru a intra într-un sistem de carieră, cu excepția personalului statutar special (poliție, justiție, apărare și diplomație), a funcționarilor publici la nivel înalt și a candidaților ce aplica pentru un program special de formare pentru posturile de conducere.

Toate posturile vacante, la toate nivelurile, în cadrul funcției publice sunt deschise oricărei persoane din funcția publică sau din afara acesteia, care îndeplinește criteriile necesare pentru post. Criteriile de recrutare sunt de obicei alcătuite din trei elemente: pregătire educațională, experiență profesională anterioară și motivație.

În cazul funcției publice la nivel înalt, o agenție specializată, Algemene Bestuursdienst Bureau (ABD) oferă consultanță și recomandări pentru procedurile de recrutare și selecție. Există două proceduri distincte, pentru funcțiile de conducere la nivel înalt și pentru funcțiile de conducere de la cel mai înalt nivel ierarhic (secretar general, director general și inspector general).

### **Procedura de recrutare pentru funcțiile de conducere la nivel înalt**

#### ✓ Prima fază de selecție

Organizația angajatoare, împreună cu ABD, întocmește un profil al postului împreună cu cerințele postului și profilul de competență. Postul vacant este de obicei deschis timp de două săptămâni pe site-ul web al ABD. Candidații interesați își înregistrează candidatura prin transmiterea unui CV și unei scrisori de intenție, iar ABD întocmește o listă cuprinzătoare, compusă din aplicațiile înregistrate, rezultate de căutare, sugestii din partea organizației angajatoare și a terților. Această listă este apoi discutată cu organizația angajatoare, care poate solicita interviuri preliminare de explorare cu candidații. Pe baza etapelor anterioare, se întocmește o listă scurtă de candidați care trec la rundele finale de selecție pe post,

iar rezultatele sunt comunicate în termen de trei săptămâni de la data închiderii postului vacant.

✓ A doua fază de selecție

În timpul runde de selecție pe post, procesul este în mâinile departamentului care deține postul vacant, deși ABD rămâne disponibil pentru întrebări. Procesul de selecție pe post constă dintr-un interviu cu o comisie de selecție (care include ABD) și un interviu cu o comisie de susținere (consultativă).

Organizația angajatoare desfășoară un interviu pentru analizarea îndeplinirii criteriilor de angajare și asigură gestionarea în continuare a procesului. Numirea este definitivă după ce au fost întrunite toate condițiile referitoare la angajare, s-au derulat evaluările necesare și verificările au fost finalizate la un nivel satisfăcător, iar conducătorul instituției angajatoare a semnat numirea. Numirea finală este comunicată prin diferite canale atât de organizația angajatoare, cât și de ABD.

### **Procedura de recrutare pentru funcțiile la cel mai înalt nivel de conducere**

✓ Deschiderea postului vacant

Biroul ABD stabilește un profil al postului consultându-se cu ministerul care deține postul vacant și după consultarea părților interesate relevante. Postul vacant este afișat pe site-ul web al ABD și de obicei rămâne deschis timp de două săptămâni. Apoi ABD efectuează căutări în mai multe rețele pentru candidați care pot fi potriviți, dar care nu și-au exprimat interesul. Pe baza aplicațiilor înregistrate și a propriilor activități de căutare, se întocmește o listă de candidați. Directorul general al ABD discută despre postul vacant, profilul postului și posibii candidați cu ministrul și/sau secretarul general al ministerului care efectuează recrutarea, cu Ministrul de Interne și cu Primul ministru.

✓ Prima etapă

ABD realizează interviuri cu candidații. Candidații sunt clasificați pe baza cunoștințelor, experienței și competențelor în raport cu profilul poziției și profilul căutat pentru posturile de la cel mai înalt nivel de conducere. Se întocmește o listă scurtă și ABD face o prezentare și o discută cu ministerul care deține postul vacant. Pe baza acestei prezentări, ministerul care deține postul vacant va indica ce candidați vor fi solicitați pentru un interviu.

Directorul general al ABD poate solicita ca unul sau mai mulți funcționari de conducere de la cel mai înalt nivel să aibă o întâlnire cu (unul sau mai mulți) candidați. Pentru candidații din afara funcției publice, aceasta este o parte obligatorie a procedurii. În cazul unui post vacant de secretar general, unul sau mai mulți secretari generali în funcție vor fi invitați să țină interviuri cu candidatul.



#### ✓ Preselecția

Imediat după finalizarea interviurilor inițiale, directorul general al ABD prezintă o propunere Comisiei de preselecție pentru posturile de conducere de la cel mai înalt nivel pentru a stabili lista de potențiali candidați. Secretarul general al ministerului care deține postul vacant are calitatea de membru suplimentar. Dacă este vorba despre un post vacant de secretar general, un funcționar de conducere de la cel mai înalt nivel din ministerul respectiv sau președintele comisiei de selecție sunt invitați ca membri. Comisia va emite un aviz în termen de o săptămână de la deliberare. În această etapă, biroul ABD informează candidații cu privire la statutul juridic și condițiile de angajare, cum ar fi remunerația și perioada de numire de maximum șapte ani. Directorul general al ABD întocmește - parțial pe baza avizului comisiei de preselecție - lista de selecție cu doi sau mai mulți candidați și o trimite ministerului care deține postul vacant și Ministrului de Interne.

#### ✓ Evaluare, condiții de angajare și autorizația de securitate

În această etapă, candidații finali sunt invitați să se supună unei evaluări (axată pe ariile de dezvoltare).

Biroul ABD încheie contracte cu candidații finali cu privire la condițiile de angajare și data efectivă a începerii. Acestea sunt coordonate cu conducerea ministerului care deține postul vacant. Perioada de numire este prestabilită la maximum șapte ani. Posturile de funcționari de conducere la cel mai înalt nivel au fost desemnate ca posturi de încredere pe baza Legii referitoare la investigațiile privind siguranța. ABD solicită Serviciului General de Informații și Securitate o declarație de lipsă de obiecții cu privire la candidații selectați.

#### ✓ Etapa de selecție

Se constituie o comisie de selecție, prezidată de un secretar general și care include directorul general al ABD și un funcționar de conducere de la cel mai înalt nivel din altă organizație, precum și o comisie consultativă.

Atât conducătorul organizației angajatoare, cât și Ministrul de Interne au interviuri cu candidații finali. Conducătorul organizației angajatoare și/sau Ministrul de Interne poate solicita directorului general al ABD să revină cu solicitări ulterioare și celorlalți candidați.

#### ✓ Nominalizare (Numire)

Ministrul de Interne depune nominalizarea pentru numire în Consiliul de Miniștri, în acord cu conducătorul organizației angajatoare (după ce Serviciul General de Informații și Securitate a emis o declarație de lipsă de obiecții). Raportul este însoțit de un CV al persoanei nominalizate. Publicarea numirii se face printr-un comunicat

de presă al Consiliului de Miniștri. Pentru prima numire ca funcționar de conducere de la cel mai înalt nivel este necesar un decret regal.

## VI. MAREA BRITANIE

În 2019, a fost implementată o nouă abordare a procesului de recrutare în funcția publică, trecând de la o simplă evaluare a competențelor bazată pe cadrul de competențe la utilizarea „Profilurilor de succes”. Se susține că utilizarea cadrului de competențe, utilă în identificarea mixului adecvat de cunoștințe, abilități și comportament necesare pentru fiecare post și importantă în ceea ce privește stabilirea aceluiași limbaj și acelorași criterii la nivelul întregului guvern, nu surprinde toate dimensiunile candidatului și se concentrează pe caracteristici individuale specifice și limitate.

Profilurile de succes folosesc cadrul de competență (care este axat pe competențele comportamentale) și alte patru elemente: puncte forte, capacitate, experiență și abilități tehnice.

Această nouă abordare a fost derulată ca proiect-pilot în mai multe organizații publice. Comisiile de selecție au constatat că „interviurile structurate combinate” (concentrându-se pe diferite elemente-cadru) surprind capacitatea candidatului mai precis și mai cuprinzător, iar candidații au considerat că aceste interviuri duc la rezultate mai echitabile, deoarece aspecte precum potențialul, punctele forte, entuziasmul și abilitățile transferabile au fost, de asemenea, luate în considerare, pe lângă experiența profesională.

Alături de introducerea acestei noi abordări, s-a inițiat implementarea unei noi platforme pentru publicarea funcțiilor publice vacante, a unei noi platforme de recrutare (site-ul web pentru candidat și sistemul de urmărire a aplicanților, conceput pentru a sprijini procesul de recrutare) și a unei platforme pentru învățare și dezvoltare.

Comisia pentru Funcția Publică supraveghează procedurile de recrutare, dar este implicată direct în cazul concursurilor externe pentru funcțiile publice la nivel înalt de director, director general și secretar permanent, și a concursurilor interne pentru secretar permanent, prin prezidarea grupurilor de selecție pentru fiecare post în parte. În afara acestor responsabilități, rolul Comisiei este de a monitoriza respectarea regulilor de recrutare și de evaluare a capacității de recrutare a instituțiilor, clasificându-le în 3 categorii: bune, intermediare sau slabe. În acest scop,

documentația privind concursurile de recrutare este analizată printr-o combinație de inspecții la fața locului și inspecții la distanță.

Comisia pentru Funcția Publică a stabilit un set de principii de recrutare pe care trebuie să le respecte toate instituțiile angajatoare. Instituția angajatoare este responsabilă de dezvoltarea și derularea proceselor de selecție, care pot varia și pot fi proporționale cu natura numirii. Departamentele și agențiile sunt libere să își dezvolte propriile abordări ale recrutării, atât timp cât sunt în concordanță cu principiile de recrutare.

Fiecare proces de recrutare este supervizat de o comisie de selecție formată din două sau mai multe persoane care se asigură că candidații sunt evaluați imparțial în funcție de criteriile de selecție publicate în fiecare etapă a procesului. Comisia de selecție trebuie să ia decizia finală cu privire la candidatul sau candidații cei mai potriviți pentru postul vacant. Funcționarul public (sau Comisia Funcției Publice în cazul funcțiilor publice de nivel înalt) care prezidează comisia de selecție este responsabil pentru aprobarea criteriilor de selecție, a descrierii postului, a membrilor comisiei, a procesului care trebuie urmat, a calendarului și a remunerării asociate postului vacant, precum și pentru strategia de publicitate și de atragere a unui număr adecvat de candidați.

La sfârșitul procesului, președintele comisiei trebuie să prezinte un proces-verbal care să descrie pe scurt rezultatul, etapele evaluării și pe ce bază a fost efectuată evaluarea meritului și clasamentul candidaților. Președintele trebuie să confirme că procesul de selecție a fost realizat în conformitate cu principiile de recrutare. Organizațiile angajatoare trebuie să pună la dispoziția tuturor candidaților potențiali informații despre natura și nivelul rolului (inclusiv informații extrase din Statutul Funcției Publice), criteriile după care vor fi evaluați, detalii despre procesul de selecție și remunerația totală disponibilă (salariu, bonus, indemnizații etc).

Responsabilitatea generală pentru respectarea acestor principii de recrutare, inclusiv utilizarea excepțiilor, revine conducătorului organizației angajatoare (de obicei secretarul permanent sau directorul executiv). Comisia poate solicita organizațiilor să-și modifice procedurile de recrutare și poate publica detalii despre organizațiile care încalcă principiile de recrutare.

Comisia acceptă contestațiile cu privire la concursurile deschise (externe) pentru toate gradele și concursurile (interne) pentru funcțiile publice de conducere superioară. Toate celelalte contestații trebuie să fie întâi adresate organizației angajatoare, care trebuie să aibă proceduri eficiente de soluționare a contestațiilor. În cazul în care, după investigația efectuată de către organizație, reclamantul este în continuare nemulțumit acesta poate înainta contestația către Comisie.

În ceea ce privește metodele și instrumentele de evaluare, organizațiile angajatoare sunt libere să elaboreze procesul de recrutare în conformitate cu nevoile acestora. De

obicei, fiecare organizație are un ghid al candidatului sau recomandări pentru candidat, unde solicitanții se pot familiariza cu procesul de recrutare și cu condițiile de angajare. Mai mult, profilul pentru fiecare post vacant stabilește toate criteriile de selecție, inclusiv competențele din cadrul competențelor departamentului care vor fi evaluate. Cele mai frecvente metode de evaluare sunt:

- ✓ Scrisoare de intenție
- ✓ Interviu în persoană
- ✓ Interviu telefonic/video
- ✓ Interviu cu exerciții
- ✓ Activități, inclusiv exerciții/prezentări scrise sau orale

Interviul poate consta dintr-o serie de întrebări care ar putea include întrebări despre punctele forte ale candidatului sau modul în care ar răspunde în orice situație dată, precum și exemple specifice din experiența sa profesională. Probleme comune abordate includ factori motivaționali personali, experiență anterioară și abilități și cunoștințe profesionale. De asemenea, candidații pot fi solicitați să furnizeze o evaluare scrisă sau să prezinte un anumit subiect.



## ANEXA 7: PLAN DE IMPLEMENTARE PROPUȘ PENTRU INTRODUCEREA CONCURSULUI NAȚIONAL 2020 - 2023

| Nr | Acțiune  | Rezultate preconizate   | Instituție responsabilă | Părți interesate implicate  | Cronologie                        |
|----|--|---|-------------------------|---|-----------------------------------|
| 1. | Desemnarea echipei responsabile cu coordonarea procesului de dezvoltare și implementare  | Stabilirea unui echipe de lucru coordonatoare   | ANFP                    | ANFP; SGG; Consiliul RU;  | Primul semestru 2020              |
| 2. | Organizarea formării pentru membrii echipei de coordonare în ceea ce privește noul model de recrutare, etapele procedurale și legătura cu cadrul de competențe.                              | Finalizarea unei sesiuni de formare pe o perioadă de 5 zile concepută pentru mandatul echipei de coordonare     | ANFP                    | ANFP; SGG, Consiliul RU, furnizori de formare profesională specializați                           | Al doilea semestru 2020           |
| 3. | Inițierea operaționalizarea noii structuri a ANFP, pe baza noului mandat.  | Analize de posturi efectuate<br>Noua structură organizatorică aprobată  | ANFP                    |   | Al doilea semestru 2020           |
| 4. | Înființarea unei rețele de persoane-resurse din cadrul ministerelor de resort, ca puncte de legătură pentru operaționalizarea noului sistem de recrutare                                     | Rețea de persoane-resursă creată  | ANFP                    | Ministere de resort, instituții din subordinea ministerelor de resort                             | Al doilea semestru 2020           |
| 5. | Organizarea formării pentru membrii rețelei de persoane-resursă în ceea ce privește noul model de recrutare, etapele procedurale și legătura cu cadrul de competențe.                        | Finalizarea unei sesiuni de formare pe o perioadă de 5 zile adaptată pentru grupul țintă                        | ANFP                    | ANFP, ministere de resort; instituții subordonate; furnizori de formare profesională specializați | Al doilea semestru 2020           |
| 6. | Începerea traducerii competențelor din cadrul de competențe în comportamente observabile în timpul proceselor de selecție (ex. centre de evaluare), ce vor face parte a concursului național | Grup de lucru creat<br>Competențe generale defalcate în comportamente măsurabile și ajustate pentru procesul de | ANFP                    | Specialiștii în resurse umane calificați în analiza comportamentală                               | Inițiat - Al doilea semestru 2020 |

|     |  |  |      |   |  |
|-----|--|--|------|---|--|
|     |  | recrutare pentru funcționari publici debutanți și înalți funcționari publici                   |      |   |  |
| 7.  | Pregătirea criteriilor de selecție pentru lista de membri ai comisiilor de selecție și lansarea invitației de depunere a candidaturii. | Criterii de selecție aprobate<br>Invitația de depunere a candidaturii lansată                  | ANFP | SGG   | Al doilea semestru 2020                        |
| 8.  | Pregătirea documentelor de achiziție pentru testele de limbă; testele pentru cunoștințe informatice și testele psihometrice.           | Procedura de achiziții lansată   | ANFP | Personalul ANFP   | Al doilea semestru 2020                        |
| 9.  | Lansarea cererii de exprimare a interesului pentru experții care vor elabora setul de teste pentru testarea cunoștințelor generale     | Invitația de depunere a candidaturii lansată   | ANFP |   | Al doilea semestru 2020                        |
| 10. | Pregătirea setului de teste (banca de întrebări) pentru testele de cunoștințe generale   | Banca de întrebări pregătită   | ANFP | personalul ANFP; experți din mediul academic și organizații de cercetare și reflecție relevante (think-tanks) | Inițiat - primul semestru 2021                 |
| 11. | Elaborarea cerințelor pentru sistemul informatic necesar operaționalizării concursului național  | Cerințe pentru sistemul informatic elaborate   | ANFP |   | Inițiat în al doilea semestru 2020             |
| 12. | Pregătirea achizițiilor publice pentru sistemul informatic   | Achiziție publică lansată  | ANFP |   | Inițiat în al doilea semestru 2020             |
| 13. | Organizarea sesiunilor de formare cu comisiile de selecție selectate pentru concursul național   | Finalizarea unei sesiuni de formare pe o perioadă de 5 zile                                    | ANFP | Membrii comisiei de selecție; furnizori de formare profesională calificați                                    | Al doilea semestru 2020 - primul semestru 2021 |
| 14. | Elaborarea legislației secundare și a procedurilor de lucru pentru operaționalizarea noului model de concurs național                  | Legislația secundară în procesul de consultare<br>Procedurile de lucru întocmite și consultate | ANFP |   | Inițiat în al doilea semestru 2020             |

|     |   |  |                             |  |   |
|-----|---|--|-----------------------------|--|---|
|     |   | Linii directoare pentru operaționalizarea modelului elaborate                      |                             |  |   |
| 15. | Identificarea soluțiilor pentru săli și echipamente la nivel central și teritorial pentru pilotarea concursului național  | Protocoale de cooperare semnate  | ANFP                        | SGG, ministere de resort, instituții subordonate, autorități locale                  | Inițiat în al doilea semestru 2020                        |
| 16. | Definirea competențelor specifice pentru debutanți și înalți funcționari publici pentru care se vor desfășura concursurile pilot. Dezvoltarea fișelor de post pentru aceste posturi.                | Competențele specifice agreeate pentru aceste posturi. Fișele de post dezvoltate.. | ANFP                        | Experți RU din ministere   | Inițiat în al doilea semestru 2020 - primul semestru 2021 |
| 17. | Inițierea pregătirii planului de recrutare  | Procesul de planificare strategică a forței de muncă desfășurat                    | ANFP<br>Ministere de resort | Ministere de resort; instituții subordonate;   | Inițiat în al doilea semestru 2020                        |
| 18. | Aprobarea planului de recrutare   | Plan de recrutare aprobat  | Guvern                      | ANFP, ministere de resort; instituții subordonate;                                   | Primul semestru 2022                                      |
| 19. | Pregătirea și inițierea campaniilor pre-publicitare pentru cele două proiecte-pilot de recrutare planificate  | Campanii pre-publicitare inițiate  | ANFP;                       | SGG; Ministere de resort   | Primul semestru 2021                                      |
| 20. | Organizarea de noi runde de formare pentru echipa ANFP și lista membrilor comisiilor de selecție pentru operaționalizarea recrutării bazate pe competențe, adaptată pentru cele două proiecte-pilot | Finalizarea unei sesiuni de formare pe o perioadă de 5 zile                        | ANFP                        | ANFP, membrii comisiilor de selecție; furnizori de formare profesională specializați | Primul semestru 2021                                      |
| 21. | Pregătirea și inițierea campaniilor publicitare pentru depunerea candidaturilor de către candidați pentru cele două proiecte-pilot  | Campanii publicitare inițiate  | ANFP                        |  | Al doilea semestru 2021                                   |
| 22. | Desfășurarea concursului național proiect-pilot pentru funcționarii publici debutanți   | Finalizarea proiectului-pilot pentru concursul național                            | ANFP                        |  | Al doilea semestru 2021                                   |
| 23. | Desfășurarea proiectului-pilot pentru concursul național pentru înalți funcționari publici  | Finalizarea proiectului-pilot pentru concursul național                            | ANFP                        |  | Sfârșitul anului 2021 - primul semestru 2022              |

|     |   |  |        |  |                         |
|-----|---|--|--------|--|-------------------------|
| 24. | Organizarea primei evaluări a noului model de recrutare   | Raport de evaluare pregătit  | SGG    | ANFP; SGG; ministere de resort   | Primul semestru 2022    |
| 25. | Organizarea grupurilor de lucru pentru calibrarea cadrului de competențe și a procedurilor și instrumentelor sistemului de recrutare, pe baza rezultatelor evaluării proiectului-pilot pentru concursul național. | Cadrul de competență ajustat;<br>Instrumente și proceduri de recrutare ajustate; | ANFP   | SGG; reprezentanții ministerelor de resort; specialiști RU                                       | Primul semestru 2022    |
| 26. | Organizarea de noi runde de formare pentru echipa ANFP și grupul de membri ai comisiilor de selecție pentru operaționalizarea recrutării bazate pe competențe   | Finalizarea unei sesiuni de formare pe o perioadă de 5 zile                      | ANFP   | ANFP, grupul de membri ai comisiilor de selecție; furnizori de formare profesională specializați | Primul semestru 2022    |
| 27. | Inițierea pregătirii noului plan de recrutare   | Finalizarea exercițiului de planificare a forței de muncă                        | ANFP   | Ministere de resort; SGG   | Al doilea semestru 2022 |
| 28. | Aprobarea planului de recrutare   | Plan de recrutare aprobat  | Guvern | ANFP; SGG  | Primul semestru 2023    |



## ANEXA 8: EXEMPLE DE CAMPANII DE „BRANDING” ALE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN CALITATE DE ANGAJATOR

### ❖ Diversitate etnică în cadrul Metropolitan Police Service (Serviciul de Poliție Metropolitană)<sup>141</sup>

#### MPS

5,000

new police constables by 2015

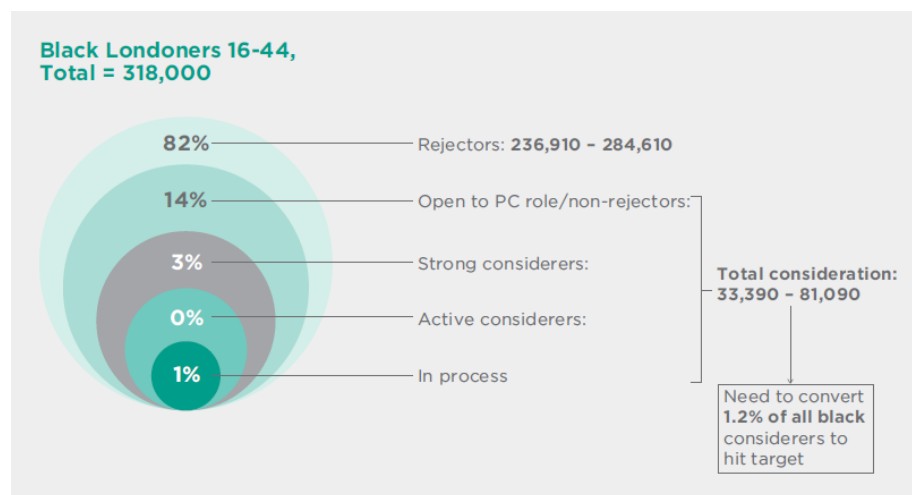
40%

Black Minority Ethnic candidates requirement

#### Context

The Metropolitan Police Service (MPS) had an ambitious target to recruit 5,000 new police constables by 2015. The MPS' stated aim is to have a police service that reflects the diversity of the city it serves (London). There is an ambition that 40% of new applications are from Black Minority Ethnic (BAME) candidates<sup>1</sup>.

281. Metropolitan Police Service (MPS) din Marea Britanie a dispus un studiu de cercetare pe scară largă pentru a înțelege ce motivează solicitanții și care sunt barierele pentru alții pentru a-și depune candidatura pentru un post în poliție. Studiul a identificat mai multe niveluri de apreciere, de la respingerea rolului și MPS ca angajator până la interesul activ al fiecărui grup minoritar. Astfel s-a putut estima, pe



Data source: IPA Touchpoints 4, 2012, n=5,000 and MediaCom Real World Insight, 2013-14, n=1,200.

<sup>141</sup> Citiți raportul complet aici: [file:///C:/Users/WB481449/Downloads/WPP\\_Recruitment\\_offer\\_digital.pdf](file:///C:/Users/WB481449/Downloads/WPP_Recruitment_offer_digital.pdf)

fiecare nivel de apreciere, numărul de candidați din Londra aparținând diferitelor minorități etnice.

**282. Pe baza cercetărilor efectuate, campania de comunicare a parcurs următorii pași:** 1. Direcționarea geodemografică (vizarea candidaților de culoare prin intermediul platformelor digitale); 2. Mesaje direcționate către aceste grupuri (publicitate pe mobil și banner publicitar digital, adresate cu precădere codurilor poștale aparținând candidaților identificați la pasul 1), 3. Campanie pe e-mail direcționată în alte limbi identificate, 4. Mass-media tradițională, 5. Direcționarea în funcție de perioadă a zilei (toată activitatea a fost țintită în timpul navetei zilnice și la sfârșit de săptămână pentru a se asigura că mesajele au fost transmise pentru un răspuns optim).

#### Results

2,585  
submitted applications

33%  
from Black Minority  
Ethnic applicants

### ❖ "Brand" de angajator puternic în Australia de Sud<sup>142</sup>

#### Strong employer brand

50%  
reduction of  
cost per hire

28%  
reduction in  
staff turnover

#### Context

The South Australian Government provides thousands of services across 15 separate departments, employing around 115,000 people and accounting for well over 12% of the state's employed people.<sup>1</sup>

With a large workforce to maintain, along with persistent recruiting demands, finding solutions that reduce SA Government's hiring costs, time to hire and staff attrition becomes very important. This is where developing and maintaining a strong employer brand is fundamental.

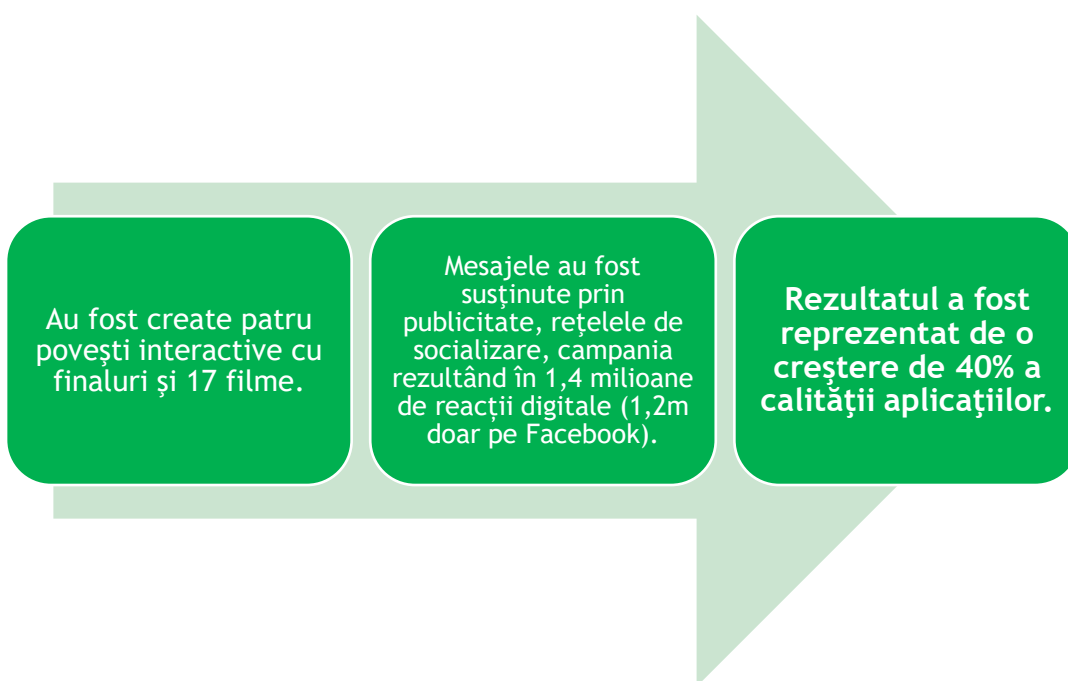
**283. Poliția din Australia de Sud a aflat că multe persoane au concepții greșite despre o carieră în cadrul Poliției din Australia de Sud și despre organizațiile polițienești în general.** Cercetările privind percepțiile despre poliție au relevat că mulți sud-australieni consideră că trebuie să fie „speciali” sau „diferiți” în comparație cu o persoană obișnuită ca să intre în poliție. A fost necesar ca acest grup țintă să

<sup>142</sup> Citiți raportul complet aici: <http://www.govtpracticewpp.com/~media/wppgov/insights/recruitment/recruitment-digital-nm.pdf>

parcurgă o călătorie care să demonstreze dimensiunile accesibile, abordabile și umane ale meseriei. Cercetarea a relevat necesitatea de a educa, a implica și a transforma interesul pentru Poliția din Australia de Sud în acțiuni și aplicații.

**284.** În loc să se bazeze pe comunicări care doar ar atrage atenția, interacțiunile cotidiene au fost multiplicaste astfel încât un candidat să poată experimenta în viața de zi cu zi experiența unui ofițer de poliție. Au fost dezvoltate scenarii care țin de rutina activității zilnice în cadrul cărora au fost evidențiate trăsăturile de caracter relevante muncii polițienești. Fiecare situație a fost prezentată cu civili și din perspectiva civililor.

*Figura 29 Acțiuni de „branding” în calitate de angajator pentru Poliția din Australia de Sud<sup>143</sup>*



**285.** Două lecții cheie de învățat din „branding-ul” de succes al sectorului public în calitate de angajator sunt acelea că acesta necesită o strategie pe termen lung și că este esențial să investești mai mult în introducerea candidaților într-un rol de dorit în cadrul administrației publice. Abordările digitale și tehnologice pot facilita aducerea la viață a acestor roluri, arătând candidaților modul în care un post în administrația publică poate face diferența.

<sup>143</sup> <http://www.govtpracticewpp.com/~media/wppgov/insights/recruitment/recruitment-digital-nm.pdf>





## ANEXA 9: METODOLOGIA UTILIZATĂ PENTRU ESTIMAREA COSTURILOR

### ❖ Metodologia de determinare a costurilor sistemului actual de recrutare

286. Banca a conceput un model de colectare a datelor pe baza unei cartografieri de proces și a elaborat un model de calcul al costurilor actualului proces de recrutare. Datele colectate din toate sursele menționate în primul capitol al acestui raport au generat un model detaliat al procesului actual de recrutare, ce a fost utilizat pentru a determina și calcula costurile procesului. Modelul propus pentru cartografierea procesului este prezentat în tabelul de mai jos. Pentru fiecare fază, echipa a colectat valori pentru a capta în detaliu fiecare etapă și pentru a genera date cantitative. Cartografierea a fost ajustată și convenită cu experții în domeniul resurselor umane din administrația publică centrală în timpul discuțiilor tip "focus group". De asemenea, experții au revizuit parametrii calitativi.

Tabelul 33 Harta generică de proces elaborată pentru colectarea valorilor și validarea etapelor procesului cu personalul RU

| FAZA PRINCIPALĂ  |     |                  |  |   |                                    |   |   |   |                     |
|--|-----|------------------|--|---|------------------------------------|---|---|---|---------------------|
| (exemplu: instituțiile publice solicită acordul ANFP pentru organizarea unui concurs de recrutare pentru o funcție publică la nivel de execuție în administrația publică centrală) |     |                  |  |   |                                    |   |   |   |                     |
| Pași<br>cheie  | Nr. | Scurta descriere | Instituție responsabilă<br>(IP sau ANFP) | Persoanele implicate:<br>Cine?<br>Câți? | Timp de procesare (muncă efectivă) | Timpul cumulat<br>(Min. și max. inclusiv timpul de așteptare) | Alte costuri implicate (tip, cantitate) | Candidații implicați în acest pas. Câți la început și la sfârșit? | Probleme / VARIAȚIE |
|  |     | 1                | FACTOR DECLANȘATOR                       | IP                                      | 1, personal RU, nivel de execuție  | ...   | ...                                     | ...   | 0                   |
|  | 2   | ...              |  |   |                                    |   |   |   |                     |

|   |          |
|---|----------|
| ...   | ...      |
| X   | REALIZAT |
| Ce document/acțiune indică faptul că faza s-a încheiat? |          |

**287. Pentru determinarea costului procesului de recrutare au fost compilate două modele detaliate, unul pentru manageri și unul pentru funcționarii publici la nivel de execuție.** Fiecare etapă a constat în mai multe activități, pentru care au fost cuantificate salariile personalului implicat, precum și alte costuri. Masa salarială a fost măsurată prin variabile, inclusiv: (i) numărul de persoane implicate; (ii) durata de lucru pe persoană; (iii) salariul mediu pentru funcțiile publice la nivel de execuție/nivel de conducere în administrația publică centrală și (iv) un coeficient de multiplicare legat de obicei de numărul de candidați. Alte costuri le includ cele referitoare la publicitatea recrutării și funcționarea comisiilor de selecție/de soluționare a contestațiilor, respectiv indemnizații, transport, cazare și servicii.

**288. Pentru fiecare variabilă cantitativă utilizată la calcularea costurilor, au fost utilizate următoarele ipoteze:**

- a. Numărul de persoane implicate în fiecare etapă a unei proceduri măsoară numărul funcționarilor publici responsabili de implementarea activității, așa cum este indicat de către participanții la discuțiile tip "focus group".<sup>144</sup>
- b. Durata pe persoană (în ore) a fost definită drept timpul efectiv de lucru dedicat activității.
- c. Salariul mediu pe oră a fost calculat pe baza salariului mediu lunar brut al funcționarilor publici la nivel de execuție și de conducere din administrația centrală.<sup>145</sup>
- d. Coeficientul de multiplicare a fost utilizat pentru ajustarea costurilor activităților duplicatoare care depind de numărul de candidați<sup>146</sup>.
- e. Un coeficient de multiplicare a fost, de asemenea, utilizat pentru a reflecta probabilitatea activităților selectate specifice, a căror probabilitate de a se derula era mai mică de 100%, cum ar fi testele de eligibilitate și diverse contestații.

<sup>144</sup> Pentru activitățile care implică comisiile de selecție/de soluționare a contestațiilor, numărul de persoane din comisie era egal cu cel cerut prin lege. Calculul costului indemnizațiilor de membru al comisiei s-a bazat pe numărul mediu de membri pe tot parcursul procesului de recrutare, care a fost estimat pe baza datelor ANFP și a inclus și fluctuația de personal a membrilor comisiei.

<sup>145</sup> Împărțit la numărul de ore de lucru într-o lună, adică 168.

<sup>146</sup> Cum ar fi evaluarea candidaturilor, documentele de testare scrisă sau contestații etc.

**289. Activitățile din cadrul procedurilor de recrutare au fost asociate cu variabile calitative pentru a sprijini analiza datelor. Variabilele calitative au fost concepute folosind criterii diverse pentru a reflecta cele mai importante caracteristici ale procesului de recrutare:**

- ☛ Funcția deservită de activitate: opt faze generice au fost concepute pentru a acoperi ciclul procesului de recrutare, atât pentru sistemul actual, cât și pentru noul model propus.
- ☛ Variabilitatea a fost utilizată pentru a arăta dacă respectivul cost asociat activității a fost fix sau variabil<sup>147</sup>.
- ☛ Repetabilitatea a indicat dacă activitățile incluse în scenariul reformei au fost recurente sau unice.
- ☛ Categoria funcționarilor publici a desemnat categoria funcționarului public preconizat să implementeze fiecare activitate: executare sau de conducere.

### ❖ *Metodologia utilizată pentru estimarea costurilor pentru noul sistem de recrutare*

**290. Estimările de costuri pentru noul proces de recrutare se bazează pe două categorii de costuri:**

1. Costurile pentru personalul implicat în proces, estimate pentru a permite o comparație robustă între sistemul actual și cel nou
2. Alte costuri de implementare grupate în (i) costuri inițiale pentru înființarea noului sistem de recrutare și în (ii) costuri de funcționare pentru operaționalizarea sa anuală.

**291. Echipa BM a optat pentru această abordare din două motive principale:**

1. Pentru a se asigura că respectivul cost per candidat în cadrul noului sistem poate fi comparat cu costul din sistemul actual bazat pe aceeași metodologie (folosind tipuri similare de costuri suportate)
2. Pentru a oferi claritate cu privire la costurile inițiale și cele de funcționare, care ar trebui să fie bugetate direct pentru ANFP, indiferent de timpul pe care personalul ar trebui să-l petreacă în cadrul procesului de recrutare pe tot parcursul anului.

---

<sup>147</sup> Costurile variabile au depins de numărul de candidați, în timp ce costurile fixe erau independente.

292. La compararea costurilor per candidat în cadrul sistemului de recrutare actual și cel nou, au fost luate în considerare doar costurile cu personalul implicat în proces. Pentru noul model de recrutare, s-a utilizat modelul pentru cartografierea procesului, iar personalul implicat pe parcursul procesului a fost bugetat din punct de pe baza remunerației pe oră, utilizând aceeași abordare ca pentru calcularea costurilor sistemului actual de recrutare (a se vedea mai sus).

293. Ca atare, este important de subliniat faptul că estimarea de cost per candidat și per câștigătorul concursului de recrutare pentru noul sistem nu ține cont de alte cheltuieli legate de sisteme informatice, instruirii necesare etc. Aceste costuri au fost incluse în costurile inițiale și cele de funcționare.

294. Toate costurile orientative pentru noul sistem NU includ costurile legate de aplicația de recrutare electronică (e-Recrutare) și integrări, securitate cibernetică, confidențialitate etc.

295. Costul inițial se referă la resursele financiare mobilizate pentru operaționalizarea opțiunii propuse. Acest cost inițial acoperă:

1. formare inițială; și
2. costuri de consultant pentru elaborarea testelor.

Costurile totale inițiale din raport sunt estimări indicative bazate pe studii de piață în România. O detaliere indicativă a acestor costuri pentru fiecare opțiune este inclusă mai jos. Fiecare tabel corespunde unei opțiuni (1.1, 1.2 și 2) iar rândurile marcate cu gri se aplică indiferent de opțiunea aleasă.

| Categorie de costuri                                  | activitate  | unitate  | Număr de unități | cost pe unitate/ron | total   | Investiție inițială | Costuri de implementare |
|---|---|--|------------------|---------------------|---------|---------------------|-------------------------|
| Teste   | Licențe teste de abilități                            | Licență (pe an)  | 1,000            | 50                  | 50,000  |                     | 50,000                  |
|   | Teste IT  | Licență (pe an)  | 1,000            | 40                  | 40,000  |                     | 40,000                  |
|   | Teste limbi străine                                   | Licență (pe an)  | 1,000            | 35                  | 35,000  |                     | 35,000                  |
|   | Teste de cunoștințe generale                          | Dezvoltare teste intern  | 0                | 0                   | 0       |                     | 0                       |
| Formare inițială (pentru etapa de centru de evaluare) | Membrii comisiilor de selecție, roluri din CE și ANFP | Pe zi de formare/grup de max 10 pers = 8 grupe *5 zile fiecare | 40               | 5,800               | 232,000 | 232,000             | 47,000                  |
| Dezvoltarea testelor (initial)                        | Dezvoltarea exercițiilor                              |  |                  |                     | 75,000  | 75,000              |                         |

|                         |   |  |     |       |         |        |         |
|-------------------------|---|--|-----|-------|---------|--------|---------|
| CE externalizat         | Pachet CE (cost per candidat)                             | per candidat   | 300 | 1,500 | 450,000 | 0      | 450,000 |
| Formare inițială (ANFP) | process overview for advanced testing, control mechanisms | Pe zi de formare/grup de max 10 pers = 2 grupe *5 zile fiecare | 10  | 3,450 | 34,500  | 34,500 | 25,000  |

|  |                            |  |    |       |         |         |        |
|--|----------------------------|--|----|-------|---------|---------|--------|
| Formare pentru interviuri bazate pe competențe | Comisiile de concurs, ANFP | Pe zi de formare/grup de max 10 pers = 4 grupe *5 zile fiecare | 20 | 5,750 | 115,000 | 115,000 | 40,250 |
| Pregătirea testelor                            | Dezvoltarea exercițiilor   |  |    |       |         | 60,000  |        |





Costurile inițiale nu includ costul aplicației de recrutare electronică și echipamentele TIC (cum ar fi computerele de birou). Aceste costuri vor trebui să fie determinate pe baza unei estimări a volumului de candidați pe concurs și pe an, în acord cu ANFP.

De asemenea, costurile inițiale nu acoperă și costurile de închiriere a sălilor, în cazul în care nu este stabilit un protocol instituțional cu o instituție publică care deține deja unitățile adecvate.

**296.** Costurile de funcționare se referă la resursele financiare anuale necesare pentru realizarea procesului de recrutare în cadrul opțiunii propuse. Aceste costuri de funcționare acoperă:

1. întreținerea instrumentului TIC pentru Centrul de evaluare;
2. costul licențelor anuale pentru teste/preț pe test; și
3. formare continuă necesară pentru realizarea etapei de preselecție și a procesului gestionat de Centrul de evaluare.

Costurile de funcționare nu includ costurile de întreținere a platformei de recrutare electronică și costurile de securitate.

**297.** Toate costurile inițiale și cele de funcționare estimate nu reflectă costul cu personalul implicat în proces, care este discutat separat - așa cum se menționează mai sus.



## ANEXA 10: GLOSAR

**Abilitate (componentă a competenței).** Un mod exersat de aplicare a cunoștințelor în practică. Capacitatea de a realiza bine o activitate, în special datorită faptului că a fost exersată; *îndemânare* dezvoltată prin formare și experiență și care este utilă la locul de muncă.

**Angajat contractual.** Conform practicilor și definițiilor internaționale, este angajatul în administrația publică, aflat într-o relație de angajare contractuală (sau într-un raport contractual, în baza unui contract de muncă, spre deosebire de funcționarii publici, care au un raport de serviciu și sunt numiți în funcție), de obicei într-un sistem de angajare pe post. În cele mai multe țări există tendința de a avea angajații publici în astfel de relații contractuale și de a restricționa funcționarii publici la anumite funcții precum cele din sistemul de justiție, armată, poliție, diplomatie etc.

**Angajat în sectorul public.** Angajat în sectorul public, indiferent de relația sa de muncă (angajat contractual sau funcționar public).

**Cadru de competențe.** Este un model în care competențele sunt identificate și definite în termen de comportamente așteptate pentru a atinge performanță individuală și instituțională excelentă. În același timp, este și un instrument de management care, potențial, integrează toate procesele de resurse umane (recrutare și selecție, managementul performanței, formare și dezvoltare, evoluția în carieră, salarizare etc.) într-o singură abordare strategică coordonată.<sup>148</sup>

**Categorie de competențe.** Mai multe competențe cu caracteristici comune în strânsă legătură una cu alta, care se pot grupa sub o etichetă comună pentru a crea un model simplu și ușor de înțeles. În cadrul de competențe am definit cinci categorii: Eficiență personală, Eficiență interpersonală, Responsabilitate socială (aplicabile posturilor de execuție), Abilități manageriale, Leadership (în plus pentru posturile de conducere).

**Competență.** Un set de caracteristici personale demonstrabile și măsurabile, ce cuprinde: cunoștințe, atitudini și abilități, care fac posibilă îndeplinirea eficientă a unei activități (capacitatea de a fi performant). Conceptul de "competență" va fi utilizat în acest document numai cu sensul de mai sus și trebuie diferențiat de alte interpretări des întâlnite, precum: o autoritate și o responsabilitate acordată din afară (de către altcineva sau de către o instituție), pentru a avea dreptul de a efectua anumite activități sau a avea jurisdicție.

**Comportament.** Modalitate observabilă de acțiune a persoanelor în anumite situații.

**Competențe generale (de bază).** Un set de competențe necesare pentru a performa într-un domeniu, organizație sau sector de activitate. În acest material am folosit termenul cu următorul înțeles: competențele necesare tuturor funcționarilor publici pentru a lucra la orice nivel ierarhic și indiferent de specializare.

**Competențe funcționale.** Se referă la competențele necesare unor familii de posturi, respectiv unui domeniu funcțional.

---

<sup>148</sup> Op de Beeck, Sophie & Hondeghem, Annie. (2010b). Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. Lucrare pentru Conferința IRSPM 2010, Berna, Elveția

**Competențe specifice.** Sunt competențe care au în componență cunoștințele, abilitățile și atitudinile obligatorii posturilor care necesită o specializare. Aceste competențe prezintă particularități specifice unui post și nu fac parte din cadrul general de competențe.

**Cunoștințe (componentă a competenței).** Cunoașterea sau înțelegerea teoretică a unui subiect dat, dobândită prin educație sau prin experiență.

**Domeniu funcțional.** Clasificare a mandatelor/funcționalităților guvernamentale sau de stat, asociată de obicei cu organizarea formală a guvernului în departamente sau ministere; clasificarea poate să varieze de la o țară la alta, dar de obicei include domenii de politici sectoriale precum apărarea, diplomația, sănătatea, învățământul, administrarea fiscală, dezvoltarea regională, mediul, precum și funcțiuni transversale, identificate în toate instituțiile (politici publice, planificare strategică, coordonare, management financiar etc.).

**Familie de posturi.** O serie de posturi care au un conținut funcțional sau un domeniu de cunoștințe comun și mai multe grade profesionale cu niveluri diferite de impact, complexitate, responsabilitate, cunoștințe și competențe necesare; în practica internațională definițiile pot să varieze foarte mult, fiind adaptate sistemelor naționale de clasificare a posturilor.

**Familie ocupațională.** Domeniu de activitate care grupează posturi cu caracteristici și funcții diferite (de ex. apărare, justiție, învățământ, administrație)<sup>149</sup>.

**Funcționar public.** Angajat în administrația publică, aflat într-o relație de muncă necontractuală (raport de serviciu - spre deosebire de angajații contractuali), de obicei având la bază un sistem de carieră; în unele țări, posturile de funcționar public sunt restricționate la anumite domenii precum administrația publică, sistemul de justiție, armată, poliție, diplomație etc, în timp ce în alte cazuri, din ce în ce mai rare, acestea pot să includă toate categoriile de angajați în administrația publică.

**Înalți funcționari publici (Funcționari publici de nivel superior – internațional).** Funcționarii publici care au cel mai înalt nivel de responsabilitate în sistemul administrativ, însărcinați cu managementul organizațiilor sau al unităților organizaționale. Funcționarii publici de nivel superior sunt interfața între nivelul politic și cel administrativ și răspund de implementarea prevederilor legale și a strategiilor politice, precum și de coerența, eficiența și eficacitatea activităților guvernamentale; unele țări au scheme de management specifice pentru acest grup (de ex. Olanda sau Marea Britanie), în timp ce altele nu fac nicio distincție între aceste funcții și restul funcției publice (de ex. Austria, Danemarca, Germania sau Suedia).

**Grad profesional.** Clasificare în cadrul unei funcții sau a unui post în funcție de complexitate sau nivelul de responsabilitate, uneori asociată cu un anumit nivel educațional și/sau cu experiența; sistemele de grade profesionale variază mult de la o țară la alta.

**Manager.** Angajat în sectorul public cu responsabilități de management; poate fi un funcționar public sau un angajat contractual.

---

<sup>149</sup> În experiențele internaționale, conceptul de familie ocupațională este folosit cu un alt înțeles: set de mai multe ocupații caracterizate prin cerințe similare privind abilitățile, aptitudinile și pregătirea necesare (a se vedea definiția pentru familie de posturi).

**Niveluri de competență**<sup>150</sup>. O clasificare pe patru niveluri, bazată pe gradul de complexitate care definește o competență:

- **Nivelul elementar al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele minime necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului. Aceste tipuri de competențe sunt necesare pentru posturi cu activități de rutină/administrative.
- **Nivelul operațional al competenței** - fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel median, considerat optim pentru operaționalizarea cerințelor postului. Include cele mai frecvent utilizate tipuri de comportamente care definesc o competență. Cele mai multe dintre competențele la nivel operațional sunt necesare de obicei la nivel de execuție.
- **Nivel extins al competenței** – fiecare competență inclusă în acest nivel are definite cerințele la un nivel mai complex, cu un sens mai larg. Comportamentele- cheie utilizate pentru a descrie un nivel extins al competenței se pot întâlni și în descrierea a două sau mai multe competențe. De ex.: la nivelul extins, *Inițiativa* include *Responsabilitate*, *Lucrul în echipă* include *Medierea conflictelor*, *Planificarea și organizarea* include *Planificarea activității echipei* etc. Cele mai multe din competențele la nivel extins sunt necesare în posturi manageriale sau foarte specializate.
- **Nivel strategic al competenței** – O clasă de competențe formată pe baza celor extinse, în care fiecare competență inclusă în acest nivel este definită dintr-o perspectivă strategică: foarte importantă pentru obiectivele instituției, impact pe termen lung, impact major asupra societății. Competențele strategice sunt necesare în special pentru categoria înalților funcționari publici.

---

<sup>150</sup> Nu implică faptul că o competență ar trebui să fie „mai puțin” prezentă la o categorie decât la altele. Principiul pe care se bazează această clasificare este gruparea diferitelor tipuri de competențe (sau sub-competențe) în aceeași categorie de competențe. Un nivel „superior” reprezintă o competență îmbogățită, mai complexă, cu un set nou de sub-competențe (a se vedea ca exemplu fișele detaliate de competențe).

### **Competența face diferența!**

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